



REGIONE DEL VENETO

giunta regionale

A viso aperto



VERSO IL BILANCIO SOCIALE  
REGIONE DEL VENETO



# Indice

<i>Lettera del Presidente della Regione del Veneto</i>	Pag. 4
<i>Lettera dell'Assessore alle Politiche di Bilancio e di Sviluppo</i>	Pag. 5
<b>1</b> <i>Presentazione</i>	Pag. 7
1.1 <i>L'impostazione metodologica: il significato del documento</i>	Pag. 10
1.2 <i>L'ambito di rendicontazione: il capitale umano</i>	Pag. 11
1.3 <i>I destinatari</i>	Pag. 16
1.4 <i>Il processo di coinvolgimento degli interlocutori sociali</i>	Pag. 18
<b>2</b> <i>La Regione per il futuro del Veneto</i>	Pag. 19
2.1 <i>La visione strategica per il "Terzo Veneto"</i>	Pag. 22
2.2 <i>Le aree strategiche: cosa fa la Regione per i cittadini e come lo fa</i>	Pag. 24
2.3 <i>Il capitale umano della Regione</i>	Pag. 30
<b>3</b> <i>Il valore generato per gli interlocutori sociali</i>	Pag. 33
3.1 <i>L'analisi del valore generato: il modello di riferimento</i>	Pag. 36
3.2 <i>I risultati economico-finanziari: numeri chiave dell'esercizio 2003</i>	Pag. 38
3.3 <i>La distribuzione delle risorse finanziarie per gli interlocutori sociali</i>	Pag. 50
3.4 <i>La filiera del valore per il capitale umano</i>	Pag. 62
<b>4</b> <i>Gli impegni futuri</i>	Pag. 111
<b>5</b> <i>Note metodologiche</i>	Pag. 119
5.1 <i>I criteri adottati</i>	Pag. 122
5.2 <i>La definizione del principio di competenza</i>	Pag. 122
5.3 <i>La verificabilità delle informazioni</i>	Pag. 123
5.4 <i>Verso una misura condivisa del valore sociale</i>	Pag. 131
<b>6</b> <i>Glossario</i>	Pag. 135



*Cari cittadini,*

*il Veneto è la prima Regione italiana a rileggere integralmente il proprio bilancio in un'ottica per noi irrinunciabile: il punto di vista dei cittadini.*

*Il capitale umano è il fattore chiave per lo sviluppo competitivo del nostro territorio e noi ci siamo mossi da questa responsabile considerazione precisamente allo scopo di sviluppare e rafforzare la Vostra partecipazione, perché siete Voi i nostri "interlocutori sociali".*

*Il Bilancio Sociale viene, quindi, ad essere lo strumento informativo di base, che può realmente dare valore aggiunto al rapporto tra Regione e Cittadino e questo nella trasparenza, nel confronto e nel dialogo con le diverse componenti della società veneta. Un dialogo che consenta a tutti di conoscere e valutare con chiarezza e semplicità l'operato fondamentale della Regione.*

*Siete dunque Voi, cittadini del Veneto, nella Vostra triplice veste di elettori, contribuenti e utenti di servizi a dover giudicare la corrispondenza tra l'insieme delle necessità e delle richieste evidenziate dal territorio e le risposte complessive che il "sistema Regione" fornisce in termini di efficacia, efficienza, qualità e coerenza rispetto agli obiettivi dichiarati.*

*Ho avuto l'occasione di leggere una frase su cui è bene che tutti riflettano: "La ricchezza e i debiti degli Stati oscurano spesso l'agiatezza e le passività delle famiglie e degli individui che di quelle stesse Nazioni rappresentano il capitale più importante..."*

*Tutto ciò ci riporta all'elemento essenziale di ogni possibile sviluppo: il fattore umano. Insomma, è l'uomo il vero motore dello sviluppo, il capitale decisivo delle imprese che, secondo alcuni studiosi, rappresenta il 60% delle potenzialità di sviluppo di un'attività economica. È al capitale umano che possiamo attribuire dei valori che possono trasformare il destino di un'impresa, di un'economia, di una regione: creatività, responsabilità personale, efficacia operativa, accettazione della flessibilità. Bene, ma se si vuole sviluppare il capitale umano non resta che ricorrere alla scuola, alla formazione e, soprattutto, si deve poter disporre di un ottimo Bilancio Sociale.*

**On. Dott. Giancarlo Galan**  
**Presidente della Regione del Veneto**



*Cari cittadini,*

*presentare questa pubblicazione è, per me, motivo di particolare soddisfazione; infatti la delega alle Politiche di Bilancio e di Sviluppo può apparire arida, fredda, lontana, in realtà attraverso la lettura innovativa e straordinaria del **Bilancio Sociale** abbiamo la possibilità di rileggere i “conti” della Regione Veneto con una diversa e più interessante lente.*

*Con il Bilancio Sociale desideriamo dare misura di come la Regione Veneto produca “valore” per la collettività, per i singoli cittadini, nel mondo del lavoro, nella scuola, nel tempo libero, nelle attività sociali e di volontariato, nella vita di tutti i giorni.*

*Avete dunque la possibilità di trovare informazioni semplici sulla quantità e qualità dell’azione regionale, azione che viene destinata in maniera diretta, ma soprattutto indiretta e quindi spesso di difficile percezione. Avete uno spaccato, un’autentica fotografia dello scenario competitivo nel quale il Veneto oggi si trova, delle trasformazioni in atto, dell’utilità e dell’efficacia dell’azione regionale.*

*Abbiamo voluto scegliere questo mezzo per dialogare con Voi, nel segno della fiducia, del confronto e della trasparenza. Abbiamo infatti individuato il **capitale umano** come fattore chiave di lettura, con l’obiettivo di far comprendere concretamente l’importanza che **esso** riveste nell’evoluzione e nella prospettiva dello sviluppo regionale.*

*Questa rilettura della spesa regionale secondo la destinazione riferita ai cittadini è sicuramente una novità che Vi dà una straordinaria occasione: ritrovarVi nella politica della Regione, cioè rintracciare spazi della Vostra vita quotidiana all’interno di uno strumento, finora indecifrabile, qual è il Bilancio di un Ente.*

*È stato un progetto ambizioso, difficile da portare a termine, ma assai affascinante e significativo la cui lettura riserva delle sorprese per tutti...*

*Buona lettura!*

**Marialuisa Coppola**  
*Assessore alle Politiche di Bilancio e di Sviluppo*





**Parte I**

## *Presentazione*



## Parte I *Presentazione*

<b>1.1 <i>L'impostazione metodologica: il significato del documento</i></b>	Pag. 10
<i>Il valore generato</i>	Pag. 10
<i>I principi di fondo</i>	Pag. 10
<b>1.2 <i>L'ambito di rendicontazione: il capitale umano</i></b>	Pag. 11
<i>Il tema guida: il capitale umano</i>	Pag. 12
<i>Definizione della variabile capitale umano</i>	Pag. 14
<i>I contenuti</i>	Pag. 14
<b>1.3 <i>I destinatari</i></b>	Pag. 16
<i>Capitale umano: gli interlocutori sociali</i>	Pag. 17
<b>1.4 <i>Il processo di coinvolgimento degli interlocutori sociali</i></b>	Pag. 18



## 1.1 *L'impostazione metodologica: il significato del documento*

Il Bilancio Sociale è il documento di sintesi con cui la Regione individua e comunica il valore generato dalla propria azione per i cittadini e per alcuni interlocutori in particolare.

### *Il valore generato*

*La Regione utilizza risorse collettive, le combina per svolgere attività che si traducono in un valore. Tale valore si misura con gli effetti generati per la comunità ed i destinatari di riferimento, sia direttamente sia indirettamente attraverso l'intermediazione di altri soggetti pubblici e privati tramite cui la Regione attua la propria strategia. In questo caso parleremo di filiera interistituzionale del valore che sarà rappresentata, in senso verticale, dalle relazioni attivate con altre istituzioni pubbliche (ad esempio i comuni e le province), ed in senso orizzontale con riguardo alle relazioni di scambio con gli attori privati, profit e non profit. La filiera costituisce pertanto l'ambito di relazioni entro cui è rappresentata e quantificata la dimensione della sussidiarietà dei diversi attori rispetto alla Regione ed i suoi destinatari finali.*

Il Bilancio Sociale viene inteso dalla Regione del Veneto come lo strumento informativo di base per sviluppare e rafforzare il rapporto di comunicazione, trasparenza e confronto con i diversi interlocutori - intermedi e finali - sul tema del valore generato dalle proprie linee di intervento. Il Bilancio Sociale costituisce parte integrante del Bilancio Consuntivo e della Relazione sulla Gestione.

### *I principi di fondo*

*Stabilire che cosa la Regione intende per valore generato è di importanza fondamentale in un processo di rendicontazione.*

- *L'assenza di standard e prassi specifiche di riferimento per il Bilancio Sociale delle Regioni impone una attenta riflessione sul piano dei contenuti e del processo di redazione.*

*La regione si caratterizza per una eterogeneità di funzioni ed interventi e agisce in*

*prevalenza attraverso trasferimenti finanziari a soggetti “intermedi” piuttosto che direttamente agli utenti “finali”.*

- *La rappresentazione del valore prodotto dalla Regione non può prescindere dalla definizione condivisa delle regole di misurazione, né dall’assunzione di responsabilità da parte dei diversi attori pubblici e privati che contribuiscono alla sua generazione nell’ambito della filiera. Ciò implica la necessità di approfondire la prospettiva del bilancio sociale consolidato del Veneto. In questo senso il presente documento costituisce una prima definizione del modello di consolidamento, nonché la fase iniziale del processo di rendicontazione “allargato”, che è stato attivato proprio in questa direzione attraverso il coinvolgimento degli interlocutori sociali.*

*Tali motivazioni sono alla base della scelta del titolo “numero zero” del Bilancio Sociale della Regione del Veneto.*

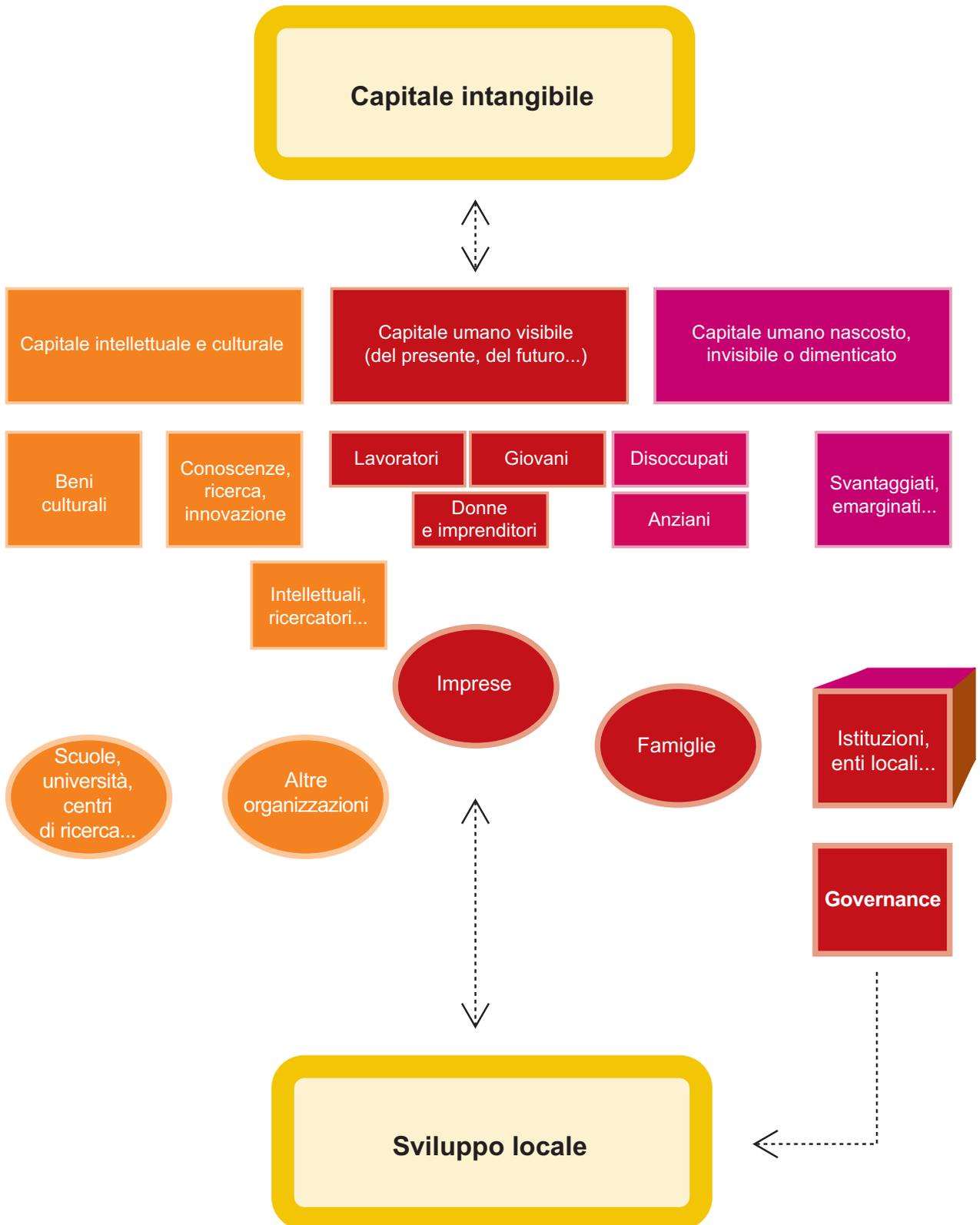
## **1.2** *L’ambito di rendicontazione: il capitale umano*

Il documento è stato redatto prendendo in considerazione i più importanti principi metodologici accreditati a livello nazionale ed internazionale. Data la dimensione e la complessità del progetto, la Regione ritiene opportuno intraprendere un percorso graduale,

delimitando l’ambito di applicazione ad alcune aree di rendicontazione e categorie di interlocutori riconducibili ad un fattore considerato strategico per la sostenibilità del modello di sviluppo regionale: il **capitale umano**.



*Il tema guida: il capitale umano*



La Regione interviene in quest'ambito attraverso azioni finalizzate alla preparazione, tutela, sviluppo ed utilizzo del capitale umano ed intellettuale della comunità regionale, in particolare nelle fasi di:

- formazione iniziale del cittadino (nella scuola, nell'università e nella vita culturale);
- inserimento, sviluppo professionale e

tutela delle condizioni di vita del cittadino lavoratore (nel mercato del lavoro, nelle organizzazioni, nelle comunità locali, ecc.);

- utilizzo del capitale umano per l'innovazione e lo sviluppo locale (nella ricerca scientifica, tecnologica e organizzativa, nel sostegno alle imprese, nella concertazione territoriale, ecc.).

AZIONE REGIONALE	AMBITO ESEMPLIFICATIVO DI ANALISI
<p><b>Preparazione del capitale umano</b></p>	<p>Istruzione e formazione, offerta formativa, offerta culturale, offerta associativa, diritto allo studio e servizi agli studenti, eccellenza formativa (offerta formativa postuniversitaria e alta formazione), apertura e integrazione interculturale, alternanza, stage e tirocini, cooperazione scuola-impresa.</p>
<p><b>Sviluppo e tutela del capitale umano</b></p>	<p>Occupazione e mercato del lavoro, qualità e condizioni di lavoro (sicurezza e salute), pari opportunità, livello di inclusione sociale (svantaggiati), servizi ai lavoratori e alle loro famiglie (trasporti, mense, asili nido), servizi di educazione continua e permanente, responsabilità sociale d'impresa, relazioni industriali e dialogo sociale, servizi organismi bilaterali, fondi pensione e sicurezza sociale.</p>
<p><b>Utilizzo e innovazione del capitale umano</b></p>	<p>Ricerca e sviluppo, cooperazione università-impresa, innovazione tecnologica e produttiva, certificazioni (di qualità, ambientali), attrattività e marketing territoriale, internazionalizzazione, network e partnership territoriali, servizi e modernizzazione P.A., competitività e <b>governance</b> di sistema, servizi alle imprese.</p>

## *Definizione della variabile capitale umano*

*Il capitale umano viene inteso come insieme di conoscenze e competenze (innate ed acquisite) possedute dai singoli individui, che si traducono in patrimonio intangibile nell'ambito di ciascuna classe di aziende (famiglia, impresa, amministrazione pubblica, istituzioni non profit) entro cui si svolge l'attività economica di produzione e consumo di ricchezza, nonché nell'ambito più ampio del sistema delle aziende da cui si origina il complesso delle condizioni per la produzione di beni, servizi, innovazione.*

## *Capitale umano sociale del territorio*



## *I contenuti*

Il documento presenta un approccio trasversale ai tradizionali ambiti di rendicontazione del bilancio per funzioni di intervento. Propone uno schema tale da rappresentare la filiera lungo la quale si genera il valore per i destinatari finali e la comunità sul piano:

- a) degli interventi tramite cui si esplica l'azione regionale per i diversi interlocutori sociali;
- b) delle differenti aziende pubbliche e private

attraverso cui l'azione della Regione si sviluppa;

- c) della distribuzione delle risorse finanziarie per destinatari finali, evidenziando sia le risorse erogate direttamente, sia quelle erogate indirettamente;
- d) dei principali effetti reali prodotti.

La struttura base del documento consta di sei sezioni:

SEZIONI DEL DOCUMENTO	CONTENUTO E ASPETTI EVIDENZIATI
<b>1. Presentazione</b>	Breve presentazione delle finalità del Bilancio Sociale.
1.1 L'impostazione metodologica: il significato del documento	
1.2 L'ambito di rendicontazione: il capitale umano	
1.3 I destinatari	
1.4 Il processo di coinvolgimento degli interlocutori sociali	
<b>2. La Regione per il futuro del Veneto</b>	
2.1. La visione strategica per il "Terzo Veneto"	Evidenzia sinteticamente i principali obiettivi strategici contenuti nel PRS - Il Terzo Veneto, il capitale umano per lo sviluppo e l'assetto di holding della Regione.
2.2. Le aree strategiche: cosa fa la Regione per i cittadini e come lo fa	Evidenzia in sintesi le funzioni istituzionali della Regione (la mission), gli ambiti di intervento, le aziende strumentali/partecipate.
2.3. Il capitale umano della Regione	Presenta una sintetica rappresentazione del capitale umano interno della Regione del Veneto.
<b>3. Il valore generato per gli interlocutori sociali</b>	
3.1. L'analisi del valore generato: il modello di riferimento	Esplicita cosa la Regione intende per valore sociale e le variabili che utilizza per la sua rappresentazione.
3.2. I risultati economico-finanziari: numeri chiave dell'esercizio 2003	È la parte che si raccorda con la Relazione sulla Gestione 2003. Presenta i principali risultati finanziari a livello aggregato, anche attraverso il confronto con altre Regioni.
3.3. La distribuzione delle risorse finanziarie per gli interlocutori sociali	<p>Mette a fuoco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le risorse impiegate per categoria di beneficiari, intermedi e finali;</li> <li>• le ricadute sugli interlocutori sociali finali, con riguardo a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le azioni per la preparazione del capitale umano;</li> <li>2. Le azioni per la tutela e sviluppo del capitale umano;</li> <li>3. Le azioni per l'utilizzo e l'innovazione del capitale umano.</li> </ol> </li> </ul> <p>Evidenzia le risorse attivate tramite altri soggetti - (es. Comuni, ecc.) per interlocutori sociali finali. Determina il passaggio dagli interlocutori sociali intermedi a quelli finali.</p>
3.4. La filiera del valore per il capitale umano	<p>Con riguardo a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le azioni per la preparazione del capitale umano;</li> <li>2. Le azioni per la tutela e sviluppo del capitale umano;</li> <li>3. Le azioni per l'utilizzo e l'innovazione del capitale umano.</li> </ol> <p>Evidenzia cosa fa la Regione direttamente e tramite altri enti (relazioni tra i vari interventi legati al filo conduttore del capitale umano). Rappresentazione dei principali indicatori idonei a misurare gli effetti delle azioni regionali in relazione ai diversi aspetti degli interventi.</p>
<b>4. Gli impegni futuri</b>	
<b>5. Note metodologiche</b>	
<b>6. Glossario</b>	

## 1.3 I destinatari

Si considerano interlocutori sociali le persone ed i gruppi portatori di valori, bisogni,

interessi, aspettative nei confronti della Regione del Veneto.

### *Definizione di interlocutore sociale*

*Ogni soggetto ben identificabile che può influenzare o è influenzato dall'attività della Regione in termini di servizi, politiche e processi decisionali.*

Nella costruzione della mappa degli interlocutori i portatori di interessi sono stati classificati in due categorie principali:

- **Interlocutori intermedi:** sono i soggetti diretti beneficiari dei trasferimenti provenienti dalla Regione. Essi possono o meno coincidere con i destinatari ultimi delle politiche pubbliche
- **Interlocutori finali:** sono i soggetti destinatari ultimi delle politiche pubbliche, identificabili attraverso la comprensione delle attività e degli interventi concretamente realizzati con i contributi regionali. Nel caso di intervento diretto da parte della Regione (ad esempio nel caso di incentivi alle

imprese per lo sviluppo), gli interlocutori intermedi e finali spesso coincidono.

L'individuazione e la classificazione degli interlocutori sociali è ispirata a tre principi di base:

1. la **chiarezza**, al fine di evitare una eccessiva frammentazione del quadro di riferimento
2. la **significatività** degli interlocutori, nel senso che si tratta di soggetti o gruppi che, dal punto di vista di relazioni ed aspettative, determinano per la Regione Veneto una significativa mole di attività
3. la **dimensione economica**, intesa come quantità di risorse impegnate dalla Regione.

## Capitale umano: gli interlocutori sociali

I principali interlocutori sociali individuati sono:

CLASSIFICAZIONI DI BILANCIO	INTERLOCUTORI INTERMEDI	INTERLOCUTORI FINALI
Stato e altri enti del settore statale	Unione Europea	Donne lavoratrici
	Stato	Donne imprenditrici
Comuni	Comuni	Donne
EE. LL. e loro consorzi	Unioni di comuni	Lavoratori
Province	Province	Lavoratori dipendenti P.A.
Comunità montane	Comunità montane	Disoccupati
	Comunità Alpe Adria	Studenti
Imprese, consorzi e cooperative	A.T.E.R.	Studenti in formazione professionale
	Consorzi fidi	Studenti universitari
	Sistema bancario	Famiglie
Istituzioni senza fini di lucro	Enti non profit	Imprese artigiane
Famiglie	Università	Imprese commerciali e turistiche
	Scuole pubbliche	Imprese industriali
Altri / non attribuibili	Enti di formazione accreditati	Sistema Impresa
	Ass. di categoria sistema imprenditoria	Sistema cooperativo
	Sindacati dei lavoratori	Immigrati
Aziende regionalizzate e loro consorzi	Fiere	Anziani
	Soc. partec. e strument. della Regione	Cittadini svantaggiati e invisibili
Usl	UU.LL.SS.SS.	Altri



## 1.4 *Il processo di coinvolgimento degli interlocutori sociali*

La prospettiva del bilancio sociale consolidato della filiera, richiede la condivisione da parte dei diversi attori dei criteri di valutazione e delle regole di misurazione del valore generato. A tal fine è stato avviato un processo di coinvolgimento degli interlocutori

con l'obiettivo di giungere progressivamente ad una misura condivisa del valore sociale. Al primo incontro, articolato in tre focus group, sono stati invitati gli interlocutori coinvolti in rapporto al tema guida del capitale umano.

