



Parte II

***La Regione
per il futuro
del Veneto***

Parte II **La Regione per il futuro del Veneto**

2.1	<i>La visione strategica per il “Terzo Veneto”</i>	Pag. 22
	<i>Le aree strategiche dell'intervento regionale</i>	Pag. 24
2.2	<i>Le aree strategiche: cosa fa la Regione per i cittadini e come lo fa</i>	Pag. 24
	<i>Le funzioni istituzionali</i>	Pag. 24
	<i>Ambiti di intervento</i>	Pag. 25
	<i>Ripartizione della spesa per funzione-obiettivo</i>	Pag. 26
	<i>La governance regionale</i>	Pag. 28
	<i>Governance e sussidiarietà</i>	Pag. 28
2.3	<i>Il capitale umano della Regione</i>	Pag. 30
	<i>Dipendenti regionali per qualifica e genere</i>	Pag. 30



2.1 *La visione strategica per il “Terzo Veneto”*

L'attuale fase di sviluppo socioeconomico della nostra regione presenta dei caratteri di originalità, che rende l'attuale momento storico per certi versi differente dai precedenti punti di svolta della storia veneta.

Il “Primo Veneto” (dagli anni quaranta agli anni settanta) che ha trasformato in modo pionieristico e spontaneo un territorio con un'economia caratterizzata dall'agricoltura di sussistenza e votata ad una massiccia emigrazione in un territorio di vivace sviluppo artigianale ed industriale.

Il “Secondo Veneto”, che ha portato alla luce, dagli anni settanta in avanti, il “miracolo del Nord-Est”, caratterizzato da una serie di risultati da primato dal punto di vista della crescita economica, delle esportazioni e della “socializzazione” del benessere, e che ha aumentato in modo evidente il reddito pro capite.

Oggi siamo alle soglie della nascita del “Terzo Veneto”, che dovrà dare risposte adeguate alla richiesta di competitività e di modernizzazione delle istituzioni proveniente dalle forze economiche, già proiettate nell'economia globalizzata, e concretizzare una nuova capacità di guida politico-amministrativa dello sviluppo.

Il modello dello sviluppo estensivo è

sempre più insostenibile sotto diversi punti di vista: produttivo, sociale, ambientale. La corsa della Regione, per continuare a competere con le aree più forti d'Europa e del mondo non permette, però, soste. Occorre, in altri termini, “riprogettare il motore dello sviluppo mentre esso è ancora in moto”. Questo pone l'esigenza di rispondere ad alcune domande di fondo, a cominciare dalle seguenti:

- quale Veneto vogliamo per il futuro?
- quali sono i fattori critici e le priorità sui quali lavorare per riprogettare la nostra comunità?

L'elemento di continuità con le fasi storiche precedenti è dato indubbiamente dal ruolo assunto dal **capitale umano** come fattore determinante per lo sviluppo competitivo del Veneto. La priorità operativa che emerge su tutte è, quindi, quella della valorizzazione del capitale umano. Questa è la variabile dalla quale si è deciso di partire per indagare quale sia la filiera di valore creata dalla Regione al fine di assicurare al Veneto un vantaggio competitivo. Un vantaggio che passa attraverso processi di preparazione, tutela, sviluppo e utilizzo del capitale umano e che è fortemente correlato con lo sviluppo del territorio, processi di cui la Regione si

sente pienamente titolare.

Il motivo della scelta del tema del **capitale umano per lo sviluppo competitivo del Veneto** è riconducibile alle seguenti considerazioni:

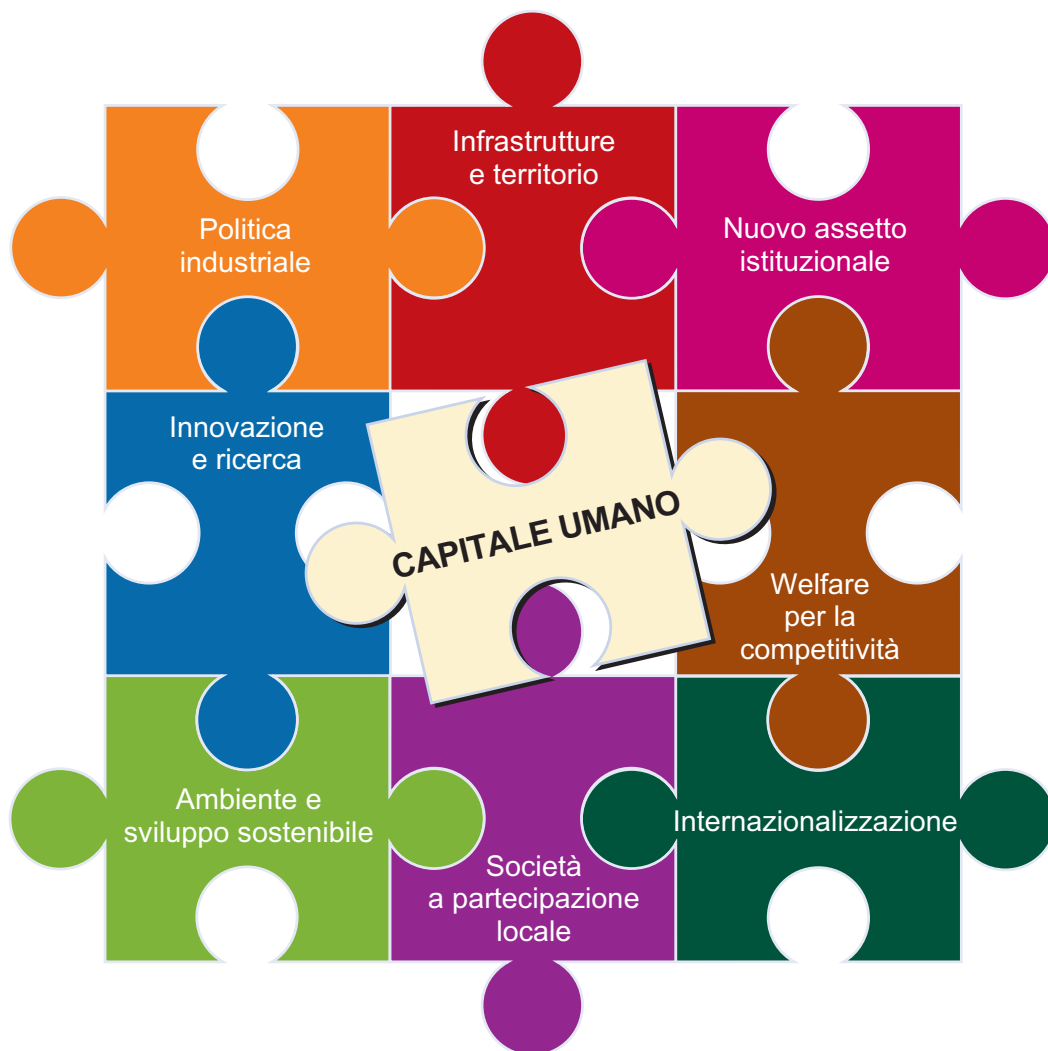
- lo scenario competitivo in cui viene a trovarsi il Veneto e le trasformazioni sociali in atto hanno reso non rinviabile la questione dell'esaurimento di molti dei fattori fondamentali del modello di sviluppo regionale storicamente determinatosi (e del suo successo);
- tra le variabili di questo modello risulta fondamentale quella della scarsità/criticità di qualificate risorse umane, che costituiscono indubbiamente un "capitale intangibile". I giovani, i lavoratori, gli imprenditori, il mondo femminile, tutti i cittadini rappresentano e rappresenteranno sempre di più una leva essenziale nell'evoluzione e nelle prospettive dello sviluppo regionale. In particolare assumono sempre maggiore rilievo alcune dinamiche, di tipo quantitativo (come la demografia e i flussi migratori), o di tipo

qualitativo (come le competenze culturali, cognitive e tecniche "pregiate");

- l'intervento in questo ambito rientra nel "potere" della Regione e degli interlocutori sociali locali e appare un po' meno dipendente di altri dall'azione di istituzioni e soggetti esterni alla Regione (Stato o Unione Europea, come dimostrano i casi di successo di altre regioni e/o paesi europei). In questo campo inoltre le competenze già attribuite e/o in fase di attribuzione alla Regione e alle Province (soprattutto in materia di istruzione, formazione e lavoro) definiscono un ambito di ruolo e di politiche la cui responsabilità e i cui effetti dovrebbero misurare concretamente il "federalismo possibile" e le opportunità di controllo e di partecipazione "dal basso".

Oltre alla preparazione del fattore umano, il ruolo della Regione, viste le sue competenze in materia di istruzione, formazione e lavoro, è quindi destinato ad avere una rilevanza sempre più significativa, soprattutto nell'azione di conservazione e sviluppo del **capitale umano** cui far fronte nel nuovo scenario competitivo.

Le aree strategiche dell'intervento regionale



2.2

Le aree strategiche: cosa fa la Regione per i cittadini e come lo fa

Le funzioni istituzionali

Nelle analisi dell'attività regionale si è soliti suddividere in quattro macroaree i settori di attività della Regione: Servizi alla persona, Sviluppo

economico, Territorio, Infrastrutture e mobilità.

Tra i principi-guida del Programma di governo per la legislatura regionale 2000-2005 la Giunta Regionale veneta ha indicato la

riaffermazione del ruolo regionale di programmazione e di supporto allo sviluppo, ponendo al centro delle politiche la persona, nelle sue dimensioni di crescita formativa sociale e di promozione delle pari opportunità. Di conseguenza la prima delle sei priorità strategiche contenute nel Programma di governo stesso, è l'attenzione alle politiche della formazione, della ricerca, dell'istruzione, in funzione del sostegno allo sviluppo

economico. Solamente in questo modo il Veneto sarà capace di agganciare prima e più di altri le nuove forme di riorganizzazione dei processi produttivi, le quali necessitano di maggiori investimenti in capitale umano e di maggiori risorse intellettuali. La politica regionale deve quindi promuovere e anticipare questi processi di miglioramento dell'istruzione e della formazione.

Ambiti di intervento

Sono molteplici gli ambiti di intervento di un ente complesso qual è la Regione:

- valorizzazione del territorio, in particolare delle aree depresse e delle zone montane, favorendo le attività agricole nelle varie forme (aziende familiari, proprietà coltivatrice diretta) e le collegate professionalità;
- promozione dello sviluppo sociale ed economico: agricoltura, pesca, artigianato, industria, energia, commercio e turismo;
- promozione della cooperazione;
- promozione della piena occupazione e della formazione e riqualificazione professionale dei lavoratori;
- promozione delle attività culturali e della ricerca scientifica e tecnologica;
- assistenza sanitaria e assistenza sociale, con particolare riguardo all'abitazione, alla scuola, ai trasporti, alla cultura, al diritto all'abitazione, allo sport;
- esercizio del diritto allo studio, al lavoro e alla sicurezza sociale;
- infrastrutture per la mobilità regionale;
- salvaguardia dell'ambiente (aria, acque e suolo);
- conservazione del patrimonio ambientale, storico e artistico, con particolare riguardo alla città e all'area di Venezia;
- predisposizione e attuazione di piani per la difesa del suolo, la regolazione e la distribuzione delle acque, la bonifica dei terreni;
- protezione civile;
- solidarietà internazionale e rapporti con gli organismi internazionali, immigrazione ed emigrazione;
- sicurezza;
- programmazione economico-sociale e territoriale per le autonomie locali;
- rimozione degli ostacoli alla piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale, economica e politica.

Le aree di intervento sopra descritte trovano riflesso nella categorizzazione di bilancio adottata dalla Regione del Veneto: nel seguente prospetto si riporta il profilo

quantitativo delle varie funzioni-obiettivo, evidenziando la spesa impegnata per ognuna delle annualità 2001-2002-2003.

Ripartizione della spesa per funzione-obiettivo

FUNZIONE-OBIETTIVO	ANNO 2001	ANNO 2002	ANNO 2003
	dati a consuntivo in milioni di euro		
Organi istituzionali	45,8	51,2	55,6
Relazioni istituzionali	19,9	24,1	27,1
Solidarietà internazionale	1,8	2,5	5,5
Sicurezza ed ordine pubblico	1,6	6,9	8,0
Risorse umane e strumentali	171,3	189,8	188,1
Agricoltura e sviluppo rurale	135,2	148,8	213,7
Sviluppo del sistema produttivo e delle piccole medie imprese	148,8	196,6	291,1
Lavoro	62,8	59,3	50,6
Energia	1,9	2,2	15,3
Commercio	14,2	16,8	44,0
Turismo	42,7	37,8	84,1
Interventi per le abitazioni	67,1	29,2	71,5
Tutela del territorio	76,9	85,3	131,7
Politiche per l'ecologia	56,9	88,3	93,1
Salvaguardia di Venezia e della sua laguna	101,3	123,3	47,4
Ciclo integrato delle acque	34,3	28,7	26,5
Protezione civile	20,2	26,2	44,7
Mobilità regionale	493,0	629,0	652,5
Edilizia speciale pubblica	2,6	9,9	15,8
Tutela della salute	6.202,8	6.539,2	6.129,1
Interventi sociali	171,8	163,1	587,6
Cultura	20,9	25,4	30,0
Istruzione e formazione	288,4	252,8	270,3
Sport e tempo libero	3,9	5,4	8,3
Fondi indistinti	12,5	231,0	238,1
Rimborsi e partite compensative dell'entrata	186,3	3,6	1,7
Oneri finanziari	2.327,5	5.060,4	5.237,4
Totale escluse partite di giro	10.712,3	14.037,1	14.568,7

Al fine di mettere a fuoco gli ambiti di intervento sotto il profilo della loro rilevanza quantitativa, si riportano di seguito alcuni dati comparati.

Nella Tabella 1 evidenziamo la distribuzione delle spese (in valori assoluti) per

settori funzionali nella Regione Veneto ed in alcune altre Regioni, scelte tra quelle più vicine per dimensione demografica e socio-economica (Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna, Toscana e Friuli-Venezia Giulia).

Tab. 1 - Distribuzione delle spese per settori funzionali - Stanziamenti di competenza - Anno 2002

REGIONI	AMMINISTRAZ. GENERALE	ISTRUZIONE E FORMAZ. PROFESS.LE	ASSISTENZA	SANITÀ	ATTIVITÀ PRODUTTIVE (1)	TRASPORTI (2)	TERRITORIO (3)	EDILIZIA	NON ATTRIBUIBILI (4)	TOTALE
Lombardia	502	493	211	12.045	320	714	210	106	4.174	18.774
Veneto	255	390	148	6.572	565	979	1.051	159	621	10.740
Piemonte	339	404	104	6.463	551	650	327	85	1.056	9.980
Emilia Romagna	332	411	130	5.841	606	791	654	178	492	9.435
Toscana	215	245	56	4.527	184	496	375	141	624	6.863
Friuli-Venezia Giulia	372	186	149	1.406	230	198	143	109	639	3.431

Milioni di euro

(1) Agricoltura e foreste, caccia e pesca, commercio, turismo, artigianato, industria

(2) Compresi gli investimenti per materiale rotabile e per infrastrutture fisse

(3) Gestione aree urbane, difesa del territorio e assetto idrogeologico, tutela dell'ambiente, calamità naturali

(4) comprende gli stanziamenti relativi a fondi globali, fondi di riserva, fondi per residui perenti e quelli descritti in capitoli relativi a più settori

Fonte: ISSIRFA, Osservatorio finanziario regionale/25, Franco Angeli editore, Milano, 2003

La Tabella 2 presenta la distribuzione procapite della spesa evidenziando il livello medio delle quindici Regioni ordinarie, quello

medio delle cinque Regioni ordinarie dell'Italia settentrionale e quello del Veneto.

Tab. 2 - Distribuzione delle spese per settori funzionali delle Regioni - Stanziamenti di competenza - Anno 2002 - Euro pro capite

REGIONI	AMMINISTRAZ. GENERALE	ISTRUZIONE E FORMAZ. PROFESS.LE	ASSISTENZA	SANITÀ	ATTIVITÀ PRODUTTIVE (1)	TRASPORTI (2)	TERRITORIO (3)	EDILIZIA	NON ATTRIBUIBILI (4)	TOTALE
Regioni ordinarie	81	102	50	1.469	148	179	142	62	269	2.502
di cui:										
Nord	65	79	28	1.432	91	146	114	24	297	2.277
Veneto	56	85	32	1.436	123	214	230	35	136	2.346

Per il contenuto delle colonne si vedano le note alla tabella precedente

Fonte per la popolazione: dati ISTAT (residenti al 31/12/2002)

Emerge chiaramente da questi dati la rilevanza degli interventi sul capitale umano nella Regione Veneto, superiori alla media

delle Regioni settentrionali, oltre all'impegno molto elevato nei settori dei Trasporti e del Territorio, a conferma delle priorità definite con

la programmazione (il sostegno alle attività economiche attraverso il recupero del deficit infrastrutturale regionale, soprattutto in relazione alle vie di comunicazione e agli interventi sul

territorio, che comprendono anche l'importante insieme delle azioni per la salvaguardia di Venezia e della sua laguna).

La governance regionale

Una delle caratteristiche peculiari della realtà regionale è quella di operare attraverso numerosi enti di programmazione e controllo, nei quali la Regione interviene definendo le

rispettive norme di riferimento e gli ambiti di competenza; del tutto marginali sono la produzione e l'erogazione diretta di servizi.

Governance e sussidiarietà

L'attività regionale è sempre più orientata a funzioni di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo. L'obiettivo di tale distribuzione di competenze è una efficiente azione di governo basata sulla sussidiarietà tra livelli differenti, realizzata in modo tale da far operare ogni livello sul piano di azione più adeguato, in piena ed armonica cooperazione interistituzionale con gli altri livelli di governo. In applicazione di questo principio, l'ente di livello superiore interviene soltanto se e nella misura in cui gli obiettivi dell'azione prevista non possono essere sufficientemente realizzati a livello inferiore, e che, quindi, a motivo delle dimensioni e degli effetti dell'azione in questione, possono essere realizzati meglio a livello superiore.

È ormai evidente, infatti, che risultati profondi e durevoli sul territorio si possono raggiungere solamente mettendo a sistema funzioni e risorse di tutte le varie tipologie di autonomie locali e funzionali, al fine di raggiungere risultati comunemente concordati. Assolutamente rilevante è, quindi, la capacità dell'ente regionale di disegnare validi modelli per i processi di governance nel percorso verso l'ammodernamento delle strutture operative a diretto contatto con il cittadino/utente.

La L.R. 11/2001, in particolare, ha

compiutamente definito questo quadro, attribuendo le funzioni gestionali e amministrative agli enti locali, alle autonomie funzionali e agli enti strumentali della Regione.

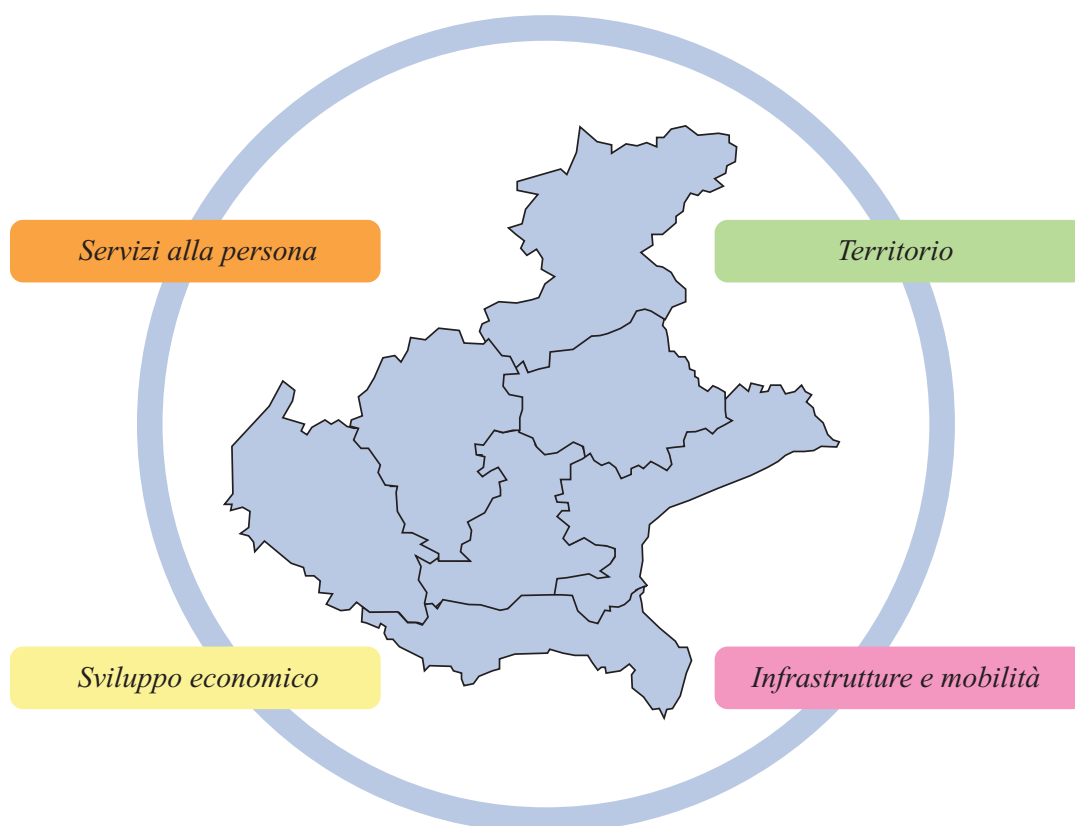
In alcuni casi si tratta di enti pubblici, mentre per la maggior parte sono società a partecipazione maggioritaria pubblica, che costituiscono dei veri e propri "bracci operativi" della Regione. A questi soggetti la Regione assegna delle dotazioni di funzionamento e soprattutto dei fondi per intervenire negli ambiti di competenza, sulla base di direttive stabilite dalla

Regione stessa.

Nel grafico seguente vengono indicati gli enti strumentali e le società partecipate che operano nei quattro macrosettori:

- Servizi alla persona
- Sviluppo economico
- Territorio
- Infrastrutture e mobilità.

Governance regionale del Veneto



Servizi alla persona

- Veneto Lavoro
- A.R.P.A.V. Agenzia Regionale per la Prevenzione e Protezione Ambientale del Veneto
- A.T.E.R. Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale
- Società Veneziana Edilizia Canalgrande S.P.A. - Venezia
- Agenzia Socio Sanitaria Regionale
- Aziende di trasporto
- I.P.A.B. Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza
- A.R.S.U. Azienda Regionale per il diritto allo Studio Universitario
- U.L.S.S. Unità Locali Socio Sanitarie
- Terme di Recoaro S.P.A.

Territorio

- A.R.P.A.V. Agenzia Regionale per la Prevenzione e Protezione Ambientale del Veneto
- Ente Parco Naturale Regionale del fiume Sile
- Ente Parco Regionale dei Colli Euganei
- Ente Parco Naturale Regionale della Lessinia
- Ente Parco Regionale del Delta del Po
- Parco Naturale delle Dolomiti d'Ampezzo
- AIPO - Agenzia Interregionale per il fiume Po
- Delta Po S.P.A.
- Consorzi di bonifica
- I.R.V.V. Istituto Regionale Ville Venete

Sviluppo economico

- Veneto Sviluppo S.P.A.
- Veneto Innovazione S.P.A.
- FINEST - Società finanziaria di promozione della cooperazione economica con i Paesi dell'Est europeo
- A.V.E.P.A. Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura
- Istituto Zooprofilattico delle Venezie
- Veneto Agricoltura

Infrastrutture e mobilità

- Sistemi Territoriali S.P.A.
- Veneto Strade S.P.A.
- Aer Tre S.P.A.
- SAVE S.P.A.
- Venezia Terminal Passeggeri S.P.A.
- S.P.A. Autovie Venete
- Aeroporto Valerio Catullo di Verona Villafranca S.P.A.

2.3 *Il capitale umano della Regione*

La Direzione regionale per le Risorse Umane ha da qualche tempo intrapreso percorsi innovativi riguardo la gestione e lo sviluppo delle persone che lavorano in Amministrazione.

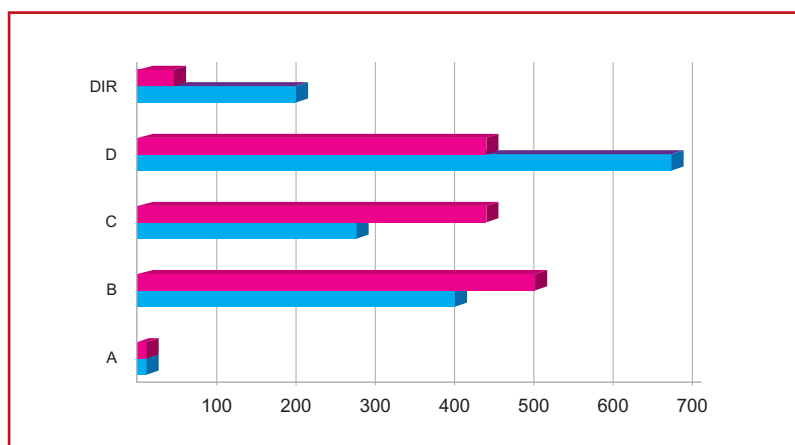
Pur se l'ultimo periodo, in materia di politiche del personale, è stato dominato dalle restrizioni imposte dalle Leggi Finanziarie 2003 e 2004 riguardo alle assunzioni di dipendenti a tempo indeterminato, le quali hanno generato

un rallentamento del processo di rigenerazione degli assetti organizzativi, l'Amministrazione ha proseguito il processo di razionalizzazione delle strutture finalizzato al superamento del modello burocratico di organizzazione a favore di un approccio di tipo manageriale, caratterizzato da una nuova attenzione alla creazione di centri di responsabilità snelli, molto flessibili e scarsamente gerarchizzati.

Dipendenti regionali per qualifica e genere

QUALIFICA	TOTALE	%	FEMMINE	%	MASCHI	%
A	18	0,6	9	0,6	9	0,6
B	912	30,5	505	35,2	407	26,1
C	713	23,8	438	30,5	275	17,6
D	1.108	37,0	438	30,5	670	42,9
DIR	244	8,1	44	3,1	200	12,8
Totale	2.995	100,0	1.434	100,0	1.561	100,0

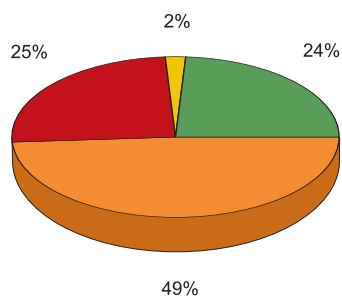
Legenda: A= operatore; B= esecutore; C= assistente; D= direttivo; DIR= dirigente.



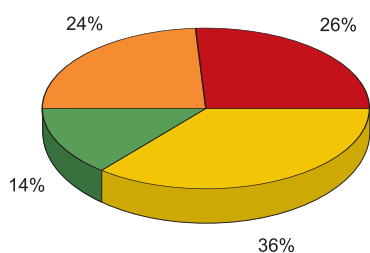
Questa scelta, strettamente collegata al trasferimento di risorse umane dallo Stato alle Regioni e dalle Regioni agli Enti Locali e alle Agenzie regionali, è mirata, nel tempo, a

costruire una fitta rete di relazioni all'interno del territorio amministrato, nella quale la Regione sta diventando il riferimento principale.

Dipendenti regionali per età anagrafica



Dipendenti regionali per età aziendale di servizio



L'obiettivo esplicito è l'assunzione di un ruolo sempre più attento all'attività di pianificazione e controllo e la delega agli Enti Locali presenti nel territorio delle funzioni gestionali.

attraverso un notevole investimento formativo, i percorsi di valutazione delle prestazioni, che sempre più in futuro saranno destinati a diventare elementi cardine della valorizzazione delle persone.

Per far ciò è sempre più necessaria la presenza di professionisti altamente specializzati, provvisti di professionalità specifiche ed orientati al raggiungimento di obiettivi e risultati. A questo scopo, la Regione del Veneto ha deciso di potenziare, anche

È stato, inoltre, deciso di intraprendere la strada dell'informatizzazione generalizzata per ciò che riguarda il supporto alle necessità informative e conoscitive del dipendente in materia di risorse umane, attraverso la creazione e l'implementazione di un portale

intranet a disposizione dei lavoratori, all'interno del quale è possibile reperire numerose informazioni, modulistica, contratti, statistiche, ecc. e gestire la valutazione delle prestazioni sia dei dirigenti che dei dipendenti. Tale strumento, ad un anno dalla sua introduzione è diventato un supporto utilizzato in maniera massiccia dai lavoratori, a tal punto che più di un dipendente su tre lo utilizza quotidianamente.

Riguardo all'innovazione nel settore dello sviluppo organizzativo si ritiene utile citare alcune esperienze di cui la Struttura si è fatta promotrice:

- la prima analisi di clima organizzativo mai effettuata in Regione Veneto, conclusasi recentemente, i cui esiti saranno prossimamente pubblicati in un rapporto, alla luce dei quali si è deciso di mettere in cantiere una serie di attività formative di tipo manageriale sull'argomento;

- la predisposizione di un piano triennale di formazione che intende basarsi in via prioritaria sull'analisi delle competenze e delle professionalità presenti in amministrazione;
- una serie di analisi di benchmarking legate all'assetto degli organici delle principali Regioni a Statuto ordinario, utili alla verifica e alla comparazione delle realtà più vicine al Veneto per fattori macroeconomici necessarie per poter, in prospettiva, introdurre eventuali razionalizzazioni e miglioramenti delle politiche del personale attuate.

Resta immutata, infine, la consapevolezza e la fiducia che le scelte di innovazione del settore risorse umane, se pur impegnative e in alcuni casi di difficile gestione, rappresentano l'unica strada valida per il miglioramento del servizio interno offerto e per lo sviluppo di una cultura organizzativa vincente da parte delle persone che operano nell'Amministrazione.

