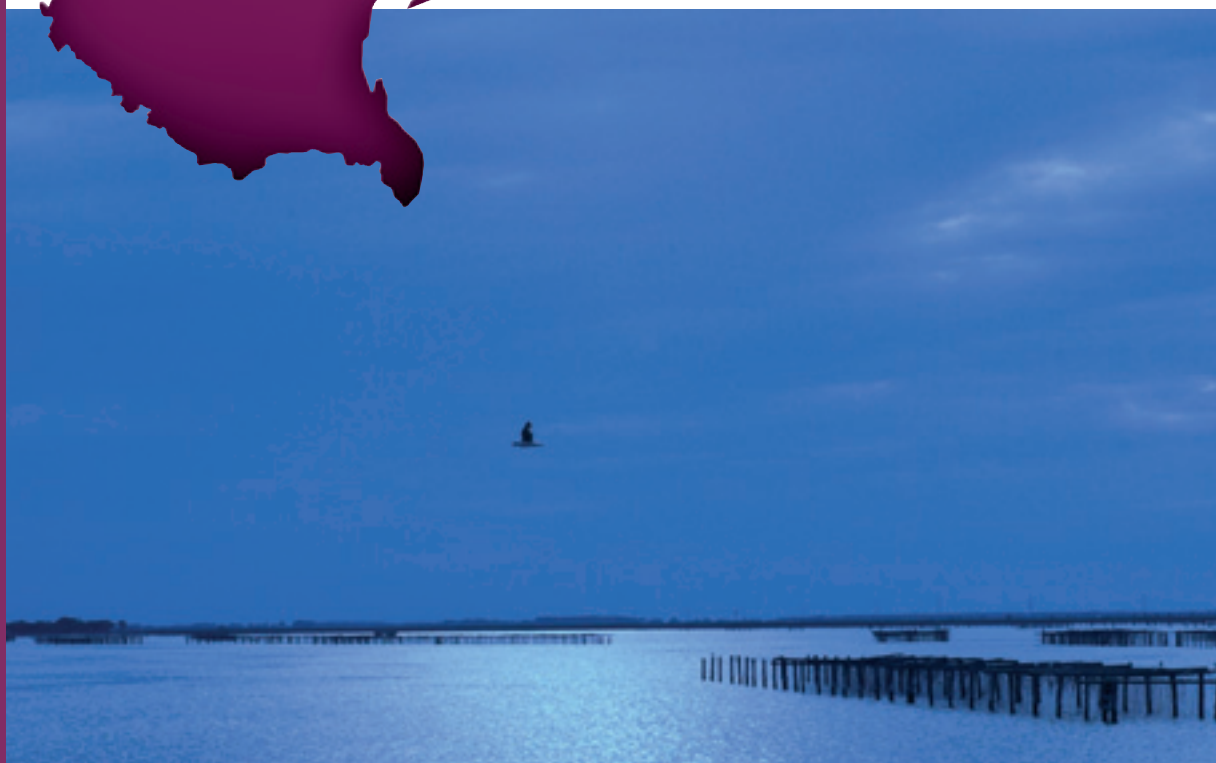




**A viso aperto**



## **Parte II** Identità e governance

2004



CONTINUA L'IMPEGNO  
VERSO IL **BILANCIO SOCIALE**  
REGIONE DEL VENETO





## Parte II Identità e governance

2.1	La visione strategica per il Veneto del domani	Pag. 18
	L'orientamento di fondo	Pag. 18
	Le priorità strategiche	Pag. 18
2.2	Le aree strategiche: cosa fa la Regione per i cittadini e come lo fa	Pag. 21
	Gli ambiti di intervento	Pag. 21
	La ripartizione della spesa per funzione obiettivo	Pag. 22
	La governance regionale	Pag. 24
2.3	La struttura organizzativa e il personale	Pag. 26



## 2.1 La visione strategica per il Veneto del domani

### L'orientamento di fondo

La particolare localizzazione del territorio veneto nel contesto continentale e mediterraneo ha da sempre influenzato lo sviluppo regionale facendone emergere il connotato carattere di "**terra di relazione**".

L'allargamento dell'Europa e la rinnovata centralità geo-economica del Veneto nei rapporti dell'Unione Europea, sia con l'Europa dell'Est, sia con i Paesi della costa meridionale del Mediterraneo, determinano importanti ricadute sull'economia regionale, rendendo il territorio oggetto di crescenti flussi di scambio e transito di persone e di beni.

In questo nuovo scenario si apre per la nostra Regione una nuova fase: il cosiddetto "**Terzo Veneto**" o "Veneto dei Traguardi", ovvero l'impegno della Regione a garantire alle generazioni future il benessere acquisito nelle fasi precedenti, compito che dovrà confrontarsi con le problematiche della sostenibilità e competitività accentuate dai processi di globalizzazione.

Il "Terzo Veneto" è chiamato a rispondere adeguatamente:

- alle domande di vivibilità e utilizzo del territorio;
- alle sfide economiche poste dalla globalizzazione;
- alle esigenze di conoscenza, tutela e valorizzazione del nostro patrimonio culturale, artistico e ambientale;
- alle richieste di servizi sociali, sanitari e socio-sanitari di qualità.

Nel definire politiche territoriali coerenti con le linee guida europee in tema di sostenibilità, il Veneto fa i conti con gli ormai noti fattori di criticità che ostacolano la crescita: alto consumo di suolo per usi urbani e produttivi, inadeguatezza del sistema della mobilità, problematica organizzazione funzionale degli insediamenti.

### Le priorità strategiche

#### Pianificazione del territorio e della mobilità

Per rispondere a questa sfida la Regione intende promuovere una progettualità nuova. In questa logica sarà fondamentale **la connessione tra pianificazione del territorio e pianificazione dei trasporti**. La realizzazione dei nuovi grandi tracciati stradali non può essere relegata entro una logica meramente "trasportistica" poiché, disegnando i tracciati e le soluzioni tecniche, si costruiscono nuovi paesaggi, i "paesaggi della contemporaneità". Le infrastrutture esistenti e quelle programmate, che costituiscono "l'armatura del territorio", concorreranno a definire l'organizzazione territoriale al servizio di uno sviluppo sostenibile e durevole. In tale direzione si inseriscono anche le azioni per valorizzare e tutelare l'ambiente, con particolare attenzione al territorio agricolo e montano; per sostenere un'organizzazione razionale delle zone industriali ed infine per promuovere la localizzazione dei

centri direzionali e del terziario all'esterno dei centri storici urbani, in prossimità dei grandi nodi di comunicazione, eventualmente prevedendo uno sviluppo ad alta densità insediativa. Per le politiche legate al **sistema dei trasporti**, gli obiettivi strategici di pianificazione sono la separazione dei traffici di attraversamento d'interesse nazionale ed internazionale da quelli locali e la riduzione del deficit infrastrutturale, al fine di costruire un sistema con il più alto livello di complementarità tra ferro e gomma e di garantire collegamenti veloci e sicuri.

In particolare, per far fronte all'atteso incremento di traffico lungo la direttrice europea est-ovest, la Regione prevede di potenziare il Corridoio V nonché di dotarlo di due passaggi, uno a nord ed uno a sud delle Alpi. Assume inoltre fondamentale importanza la realizzazione del Passante autostradale di Mestre, della Pedemontana Veneta, della Valdastico Sud, del nuovo asse di comunicazione plurimodale "Tibre" che



metterà in collegamento il Tirreno con il Brennero e della Nuova Romea: opere che rappresentano lo schema infrastrutturale portante del Veneto. Infine per il miglioramento della mobilità regionale, soprattutto dell'area centrale, avrà un ruolo decisivo la realizzazione del Sistema Metropolitano Ferroviario Regionale - SMFR, il cui successo è strettamente connesso all'avvio dell'alta velocità, alla riorganizzazione del trasporto pubblico su gomma e all'introduzione di un sistema tariffario regionale integrato fondato sul concetto di "biglietto unico".

### **Evoluzione del sistema produttivo e dei paesaggi sociali**

Di fronte alle trasformazioni dello scenario di riferimento nei mercati e nelle economie mondiali, il **sistema produttivo regionale** deve rispondere con prontezza. Il cambiamento però non coinvolge solo le forme organizzative delle aziende e dei mercati ma anche i "paesaggi sociali": è una sfida che pone l'enfasi sulla propensione al rischio e sull'effervescenza di forze nuove capaci di scommettere sul futuro ed è, al contempo, fonte di preoccupazioni familiari, di incertezze e di reali difficoltà per il mercato del lavoro.

Il **processo di internazionalizzazione dell'economia veneta** vede la Regione sostenere non solo le esportazioni che riguardano la produzione manifatturiera, ma anche i servizi finanziari, tecnologici e di ricerca; promuovere iniziative in grado di attirare quote di capitali, di incrementare il turismo e di valorizzare i "giacimenti culturali" presenti nel territorio. A tali interventi si affiancano quelli focalizzati alla crescita e allo sviluppo dei settori produttivi, promuovendo in particolare la qualificazione e la valorizzazione delle produzioni (certificazione di qualità); lo sviluppo dei distretti; i progetti che consentono il risparmio energetico e l'impiego di fonti rinnovabili; i programmi di rivitalizzazione e riqualificazione commerciale dei centri storici e urbani.

### **Nuovo approccio alle politiche dell'istruzione e della formazione**

Nell'attuale transizione, fattori fondamentali per la crescita del Veneto diventano l'innovazione, la ricerca e l'impiego di nuove tecnologie. Conseguentemente sono considerate prioritarie le **politiche dedicate all'istruzione, alla formazione** e al dialogo tra l'Università e il mondo del lavoro.

Nello specifico, in una visione di medio-lungo periodo,

con la riforma scolastica, la cui piena attuazione darà ampia autonomia alle Regioni, il Veneto persegue i seguenti obiettivi:

- la razionalizzazione della rete scolastica e la promozione di una maggiore integrazione tra i diversi gradi d'istruzione;
- la realizzazione di un sistema di formazione continua ed, in particolare, il potenziamento delle attività di educazione degli adulti;
- lo sviluppo di progetti riguardanti le forme d'intesa fra scuole, mondo del lavoro, ricerca scientifica e tecnologica, ed Università;
- la promozione della parità di accesso tra la scuola paritaria e quella pubblica;
- la promozione dell'autonomia scolastica.

### **Impegno per ricerca e sviluppo**

La Regione riconosce che l'Università è fonte primaria di cultura e scienza e che la sua vocazione fondamentale è la ricerca teorica, libera da improprie attese di ritorno economico immediato ma, essendo consapevole dell'importanza del sistema accademico come "motore di sviluppo", persegue una maggiore **integrazione tra Università, parti sociali e mondo economico**. L'ambizioso obiettivo regionale non risiede nel mero incremento dei finanziamenti a favore della ricerca, bensì nel promuovere la partecipazione di soggetti privati a progetti universitari, favorendo le sinergie tra conoscenza, tecnologia e competitività. La ricerca quale fattore strategico per la modernizzazione del Paese ed il sostegno alla competitività del sistema industriale nazionale è una consapevolezza più che acquisita. Nei programmi di ricerca cresce l'attenzione per **la Bioscienza, la Nanoscienza e l'Infoscienza** poiché i settori industriali ad esse collegati sono caratterizzati da un valore aggiunto e da un'occupazione che aumentano a ritmi almeno tre volte superiori al tasso di crescita industriale totale. La Regione del Veneto intende:

- proseguire nei progetti di cooperazione scientifica e tecnologica nei campi delle nano e bio-tecnologie;
- approvare la legge sull'innovazione al fine di agevolare le innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto;
- ripensare il modello dei "distretti" produttivi e i suoi incentivi, incrementando l'utilizzo da parte delle PMI di strutture qualificate per la ricerca, attraverso una riorganizzazione degli stessi e attraverso un'adeguata valorizzazione del ruolo di coordinamento svolto da Veneto Innovazione;

## REGIONE DEL VENETO

- favorire l'accesso al sistema dei brevetti.

### Nuovi percorsi della politica culturale

La competizione sociale ed economica richiede in generale che si punti maggiormente sulla "qualità" del sistema culturale ed educativo.

I percorsi lungo i quali si articolerà **la nuova politica culturale** sono:

- promuovere la conoscenza, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico veneto rispetto alle città storiche, alle ville, agli edifici ecclesiastici e civili, ai monumenti, alle opere d'arte e a tutto ciò che appartiene alla storia, alla memoria, alla tradizione e alla più recente creatività;
- offrire indirizzi, coordinamento e sostegno alle Istituzioni pubbliche e private della cultura;
- governare la complessità e la ricchezza dell'offerta culturale che un diffuso "sistema" dello spettacolo offre ai cittadini e a quanti visitano il Veneto.

**Sul versante educativo** la Regione attiva azioni idonee a rispondere alla domanda formativa del cittadino e funzionali ai fabbisogni professionali delle imprese; azioni che consentono l'adeguamento del sistema formativo, il consolidamento della formazione continua e permanente, ed infine lo sviluppo di un sistema efficiente di transizione tra scuola, formazione e lavoro.

### Politiche per la famiglia

Negli ultimi anni l'attenzione regionale si è focalizzata non solo sulla persona e sui suoi bisogni formativi ma anche sul **nucleo familiare** all'interno del quale la stessa è inserita; nucleo inteso come unità primaria in grado di soddisfare sia le funzioni di tipo sociale sia quelle connesse alla crescita individuale e alla solidarietà generazionale. Ne sono esempi le politiche per la casa a favore delle giovani coppie, i prestiti d'onore per fronteggiare temporanee difficoltà economiche, i servizi socio-educativi per la prima infanzia (asili nido, nido integrati, centri infanzia, nido famiglia) e i consultori familiari per interventi di mediazione e counseling familiare. Ulteriori obiettivi

sono il potenziamento del sistema integrato dei servizi sociali e socio-sanitari a favore delle persone anziane e delle persone disabili, privilegiando gli interventi che consentono la domiciliarietà, di indubbia importanza sotto il profilo dell'inclusione sociale (l'assistenza domiciliare - AD - e integrata - ADI, i servizi di Telesoccorso e Telecontrollo, etc.). Tuttavia la Regione, prestando grande attenzione al soddisfacimento dei bisogni delle persone non autosufficienti che non possono rimanere nella propria abitazione, sostiene lo sviluppo del sistema residenziale, affinché sia garantita in ogni caso la qualità assistenziale.

Rimangono di particolare interesse per la Regione le attività di prevenzione e cura delle dipendenze, gli interventi diretti a contenere e contrastare le nuove povertà e la marginalità sociale, la promozione e lo sviluppo di progettualità a favore dei giovani e il sostegno al Terzo Settore, che sempre più diventa referente privilegiato per rispondere ai bisogni di benessere sociale.

### Verso un nuovo modello di sistema socio-sanitario

Tra le sfide che la Regione dovrà affrontare rientra lo sviluppo del **sistema sanitario e socio-sanitario**, per il quale è assolutamente necessario coniugare qualità dei servizi e ottimizzazione della spesa. In effetti, i mutamenti dello scenario sociale, economico, epidemiologico, scientifico e tecnologico hanno portato anche ad un incremento della domanda di "salute" e di prestazioni sanitarie di qualità, che mal si conciliano con le risorse finanziarie a disposizione. Tuttavia lo sviluppo del sistema socio-sanitario passa necessariamente attraverso il completamento del processo di regionalizzazione e aziendalizzazione, il rilancio delle politiche di prevenzione, la promozione della ricerca biomedica e biotecnologica, e l'implementazione di modelli di Area Vasta, progetto che risponde alla duplice esigenza di creare bacini ottimali per la gestione dei bisogni sanitari e di ridurre i costi. Si tratta di obiettivi di ampio respiro, che si affiancano a quelli di natura organizzativa, altrettanto prioritari. Un esempio su tutti: l'abbattimento delle liste d'attesa.



## 2.2

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

## Gli ambiti di intervento

La Regione sviluppa le proprie azioni su numerosi ambiti di intervento:

- assistenza sanitaria e assistenza sociale, con particolare riguardo alla scuola, ai trasporti, alla cultura, al diritto all'abitazione, allo sport;
- esercizio del diritto allo studio, al lavoro e alla sicurezza sociale;
- promozione delle attività culturali e della ricerca scientifica e tecnologica;
- protezione civile;
- sicurezza;
- rimozione degli ostacoli alla piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale, economica e politica.
- 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;
- infrastrutture per la mobilità regionale;
- promozione della piena occupazione e della formazione e riqualificazione professionale dei lavoratori;
- promozione dello sviluppo sociale ed economico: agricoltura, pesca, artigianato, industria, energia, commercio e turismo;

- promozione della cooperazione;
- 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;
- salvaguardia dell'ambiente (aria, acque e suolo);
- programmazione economico-sociale e territoriale per le autonomie locali;
- solidarietà internazionale e rapporti con gli organismi internazionali, immigrazione ed emigrazione.

La struttura del bilancio regionale riflette questi ambiti di intervento.

Nella tabella seguente viene riportata la spesa suddivisa per ognuna delle differenti funzioni obiettivo ed i totali parziali riferiti alle aree funzionali definite nella Nota Metodologica; inoltre vengono indicate anche le risorse destinate all'area delle spese di funzionamento, all'area delle relazioni istituzionali e a quella delle spese indistinte. La tabella evidenzia la spesa impegnata per ognuna delle annualità 2002, 2003 e 2004 e le variazioni intervenute nel 2004 rispetto all'anno precedente.



## La ripartizione della spesa per funzione obiettivo

FUNZIONE OBIETTIVO	2002	2003	2004	Var % 2004 su 2003
TUTELA DELLA SALUTE	6.539,2	6.129,1	6.263,8	2,2
INTERVENTI SOCIALI	163,1	587,6	637,5	8,5
ISTRUZIONE E FORMAZIONE	252,8	270,3	291,6	7,9
INTERVENTI PER LE ABITAZIONI	29,2	71,5	279,8	291,3
PROTEZIONE CIVILE	26,2	44,7	35,6	-20,4
CULTURA	25,4	30,0	34,2	14,0
SPORT E TEMPO LIBERO	5,4	8,3	11,7	41,0
SICUREZZA ED ORDINE PUBBLICO	6,9	8,0	7,6	-5,0
<b>TOT. AREA SERVIZI ALLA PERSONA</b>	<b>7.048,2</b>	<b>7.149,5</b>	<b>7.561,8</b>	<b>5,8</b>
MOBILITÀ REGIONALE	629,0	652,5	724,8	11,1
EDILIZIA SPECIALE PUBBLICA	9,9	15,8	17,4	10,1
<b>TOT. AREA INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ</b>	<b>638,9</b>	<b>668,3</b>	<b>742,2</b>	<b>11,1</b>
SVILUPPO DEL SISTEMA PRODUTTIVO E DELLE PMI	196,6	291,1	226,4	-22,2
AGRICOLTURA E SVILUPPO RURALE	148,8	213,7	185,2	-13,3
TURISMO	37,8	84,1	82,2	-2,3
LAVORO	59,3	50,6	51,3	1,4
COMMERCIO	16,8	44,0	18,8	-57,3
ENERGIA	2,2	15,3	3,5	-77,1
<b>TOT. AREA SVILUPPO ECONOMICO</b>	<b>461,5</b>	<b>698,8</b>	<b>567,4</b>	<b>-18,8</b>
TUTELA DEL TERRITORIO	85,3	131,7	174,0	32,1
SALVAGUARDIA DI VENEZIA E DELLA SUA LAGUNA	123,3	47,4	112,9	138,2
POLITICHE PER L'ECOLOGIA	88,3	93,1	98,5	5,8
CICLO INTEGRATO DELLE ACQUE	28,7	26,5	74,6	181,5
<b>TOT. AREA TERRITORIO</b>	<b>325,6</b>	<b>298,7</b>	<b>460,0</b>	<b>54,0</b>
RISORSE UMANE E STRUMENTALI	189,8	188,1	222,7	18,4
ORGANI ISTITUZIONALI	51,2	55,6	51,1	-8,1
<b>TOT. AREA SPESE DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>241,0</b>	<b>243,7</b>	<b>273,8</b>	<b>12,4</b>
FONDI INDISTINTI	231,0	238,1	300,0	26,0
ONERI FINANZIARI	28,0	26,9	124,5	362,8
<b>TOT. AREA SPESE INDISTINTE</b>	<b>259,0</b>	<b>265,0</b>	<b>424,5</b>	<b>60,2</b>
RELAZIONI ISTITUZIONALI	24,1	27,1	26,1	-3,7
SOLIDARIETA' INTERNAZIONALE	2,5	5,5	7,1	29,1
<b>TOT. AREA RELAZIONI ISTITUZIONALI</b>	<b>26,6</b>	<b>32,6</b>	<b>33,2</b>	<b>1,8</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO AL NETTO DELLE PARTITE DI GIRO</b>	<b>9.000,8</b>	<b>9.356,6</b>	<b>10.062,9</b>	<b>7,5</b>

I dati della funzione obiettivo "ONERI FINANZIARI" negli anni 2002 e 2003 sono stati inseriti al netto del capitolo relativo alle restituzioni delle anticipazioni mensili ricevute dallo Stato per il finanziamento del SSN, in quanto nel 2004 esso è stato riallocato tra le PARTITE DI GIRO. L'area Spese di funzionamento, rispetto al Bilancio sociale 2003, è stata suddivisa in:

- Area Spese di funzionamento;
- Area Spese indistinte.





Per illustrare la rilevanza finanziaria dei vari ambiti di azione, si riportano di seguito alcuni dati comparati, relativi alla distribuzione pro-capite delle spese, come rilevate dai valori di rendiconto dell'anno 2004, suddivisi per settori funzionali. Sono state prese in considerazione le Regioni più simili per dimensione demografica e socio-economica al Veneto (Emilia-

Romagna, Lombardia, Piemonte e Toscana). La comparazione viene effettuata con un elevato livello di aggregazione a causa delle differenze sulle scelte di allocazione della spesa presenti tra le diverse Regioni, che non permettono un livello di analisi più dettagliato.

Distribuzione delle spese per Aree funzionali - Impegni assunti nell'esercizio <sup>1</sup>												
Dati di rendiconto Anno 2004 - Euro pro-capite												
REGIONI	AMMINISTRAZIONE GENERALE		SERVIZI ALLA PERSONA		SVILUPPO ECONOMICO		TERRITORIO, TRASPORTI E INFRASTRUTTURE		ONERI NON ATTRIBUIBILI <sup>2</sup>		TOTALE	
	VALORE PRO-CAPITE	%	VALORE PRO-CAPITE	%	VALORE PRO-CAPITE	%	VALORE PRO-CAPITE	%	VALORE PRO-CAPITE	%	VALORE PRO-CAPITE	%
Piemonte	97	4,3	1.638	72,7	231	10,2	249	11,1	39	1,7	2.353	100
Toscana	118	5,2	1.699	75,4	120	5,3	211	9,4	105	4,7	2.348	100
<b>VENETO</b>	<b>67</b>	<b>3,1</b>	<b>1.614</b>	<b>75,4</b>	<b>110</b>	<b>5,1</b>	<b>260</b>	<b>12,1</b>	<b>90</b>	<b>4,2</b>	<b>2.237</b>	<b>100</b>
Lombardia	56	2,7	1.687	81,9	73	3,5	210	10,2	34	1,6	2.158	100
Emilia-Romagna	94	4,6	1.597	77,6	96	4,7	166	8,1	104	5,1	2.153	100

<sup>1</sup> Al netto delle partite di giro e delle anticipazioni

<sup>2</sup> Comprende gli impegni relativi a fondi globali, fondi di riserva, fondi per residui perenti e quelli su capitoli relativi a più settori. Al fine di rendere i valori confrontabili con le altre Regioni, che iscrivono in bilancio la quota di compartecipazione regionale all'IVA al netto del concorso al Fondo di solidarietà regionale, per la Regione Lombardia non è stato considerato il concorso a tale fondo.

Fonte: elaborazioni Dir. Bilancio (Regione del Veneto) su dati Corte dei Conti e Regioni Lombardia, Piemonte, Toscana, Emilia-Romagna

Fonte per la popolazione: dati ISTAT (residenti al 31/12/2004)

Osservando i dati, si può vedere come il Veneto abbia la più alta spesa pro-capite nell'area Territorio, Trasporti e Infrastrutture a conferma delle priorità definite dai documenti fondamentali della programmazione regionale, quali, ad esempio, gli interventi per la salvaguardia di Venezia e della sua laguna. Il Veneto evidenzia anche, in ambito di Amministrazione generale, una delle minori spese pro-

capite tra le Regioni considerate, a ribadire l'impegno della Regione del Veneto a contenere il più possibile le risorse impiegate nella "macchina amministrativa" a favore degli altri ambiti di spesa.

Osservando le percentuali sul totale della spesa, le quote per lo sviluppo economico e i servizi alla persona collocano il Veneto mediamente in linea con le altre regioni confrontate.



## La governance regionale

La Regione opera abitualmente attraverso numerose società operative, nei confronti delle quali definisce le norme di riferimento e gli ambiti di competenza. Risultano invece del tutto marginali la produzione e l'erogazione diretta di servizi da parte dell'Ente. Solo mettendo a sistema funzioni e risorse di tutte le varie tipologie di autonomie locali e funzionali si possono raggiungere risultati di rilievo.

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, diventa quindi assolutamente rilevante.

Al fine di governare efficacemente tali processi la L.R. 11/2001 ha compiutamente definito questo

quadro, attribuendo le funzioni gestionali e amministrative agli Enti locali, alle autonomie funzionali e agli Enti strumentali della Regione.

I cosiddetti "Enti strumentali regionali", nella maggior parte dei casi società a partecipazione maggioritaria pubblica, e in qualche caso costituiti nella forma giuridica di Enti pubblici, costituiscono dei veri e propri "bracci operativi" della Regione. Ad essi vengono assegnate dotazioni di funzionamento e altre risorse per intervenire negli ambiti di competenza, sulla base delle direttive stabilite dalla Regione stessa, la quale agisce in queste società partecipate come azionista (in alcuni casi quale azionista di maggioranza), e manifesta la propria volontà attraverso gli atti della Giunta regionale.

### Governance e sussidiarietà

L'attività della Regione del Veneto è sempre più orientata a funzioni di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo. Tale distribuzione di competenze tra la Regione e gli altri Enti territoriali rappresenta un'efficiente applicazione del principio di sussidiarietà tra differenti livelli di governo, realizzata in modo tale da far operare ogni ente sul piano di azione più adeguato, in cooperazione interistituzionale con gli altri livelli di governo presenti sul medesimo territorio di riferimento. Di conseguenza, l'ente di livello superiore interviene soltanto nei casi in cui gli obiettivi dell'azione prevista non sono realizzabili in modo soddisfacente dal livello inferiore. L'obiettivo perseguito è quindi quello di un governo regionale che svolga sempre più un ruolo di "cabina di regia" (governance) in riferimento alle azioni dei diversi attori, agendo in una logica di rete, valorizzando e potenziando le opportunità offerte da ciascuno. Tra gli interlocutori intermedi assumono sempre più importanza, nell'attuazione delle politiche regionali, le imprese, le cooperative, le istituzioni non aventi scopo di lucro, divenuti soggetti sempre più strategici nella distribuzione delle risorse ai destinatari finali, con un aumento dell'efficienza e dell'efficacia della spesa.

Le Leggi regionali n. 5/2001 e n. 39/2001 hanno modificato i principi che regolano i rapporti con le società partecipate: la Giunta regionale è tenuta a presentare al Consiglio regionale il bilancio delle società a partecipazione maggioritaria, una relazione dimostrativa del raggiungimento degli obiettivi indicati nei vari programmi, i costi sostenuti e le fonti di finanziamento utilizzate.

Nel grafico seguente vengono indicati gli Enti strumentali e le società partecipate che operano nelle quattro aree:

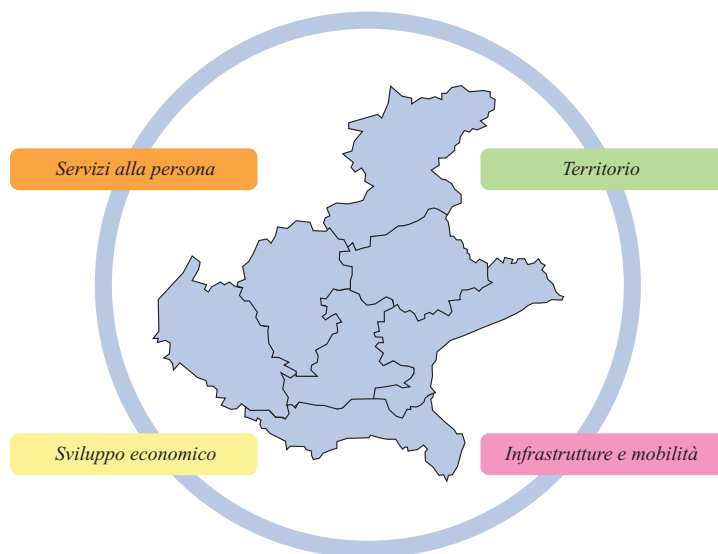
- Servizi alla persona;
- Sviluppo economico;
- Territorio;
- Infrastrutture e Mobilità.





## Governance regionale del Veneto

ENTI STRUMENTALI		SOCIETÀ PARTECIPATE		ENTI STRUMENTALI		SOCIETÀ PARTECIPATE	
Veneto Lavoro		Società Veneziana Edilizia Canalgrande SpA	100%	ARPAV Agenzia Regionale per la Prevenzione e Protezione Ambientale del Veneto		Veneto Acque Spa	100%
ARPAV Agenzia Regionale per la Prevenzione e Protezione Ambientale del Veneto		Terme di Recoaro SpA	99,9%	Ente Parco Naturale Regionale del fiume Sile		Rocca di Monselice Srl	33,33%
7 ATER Aziende Territoriali per l'Edilizia Residenziale		College Valmarana Morosini SpA	18,18%	Ente Parco Regionale dei Colli Euganei			
Agenzia Socio Sanitaria Regionale		SO.C.C.I.P. Srl		Ente Parco Naturale Regionale della Lessinia			
45 Aziende di trasporto pubblico locale		Società Centro Cadore Impianti Col dei Buoi	16,67%	Ente Parco Regionale del Delta del Po			
IPAB Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza		Edilveneziana Spa	5%	Ente Parco Regionale delle Dolomiti Bellunesi			
3 ARSU Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario				Parco Naturale delle Dolomiti d'Ampezzo			
23 ULSS Unità Locali Socio Sanitarie				AIPO Agenzia Interregionale per il fiume Po			
				IRVV Istituto Regionale Ville Venete			
				Consorzi di Bonifica			



ENTI STRUMENTALI		SOCIETÀ PARTECIPATE		ENTI STRUMENTALI		SOCIETÀ PARTECIPATE	
AVEPA Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura		Finest Spa				Sistemi Territoriali Spa	99,20%
Istituto zooprofilattico delle venezie		Società Finanziaria di promozione della cooperazione economica con i paesi dell'Est Europeo	19,15%			Metropolitana del Veneto Srl	51%
Veneto Agricoltura		Veneto Nanotech Scpa	7,69%			Veneto Strade Spa	30%
Veneto Sviluppo Spa	51%	Obiettivo Nord Est Sicav	5,31%			Autodromo del Veneto Spa	26,67%
Veneto Innovazione Spa	51%	Informest (associazione)				Venezia Terminal Passeggeri Spa	17,50%
						Aer Tre Spa	9,99%
						Autovie Venete Spa	4,83%

**Principali variazioni rispetto al 2003**

Nel corso del 2004 la Regione del Veneto ha ricapitalizzato le seguenti società:

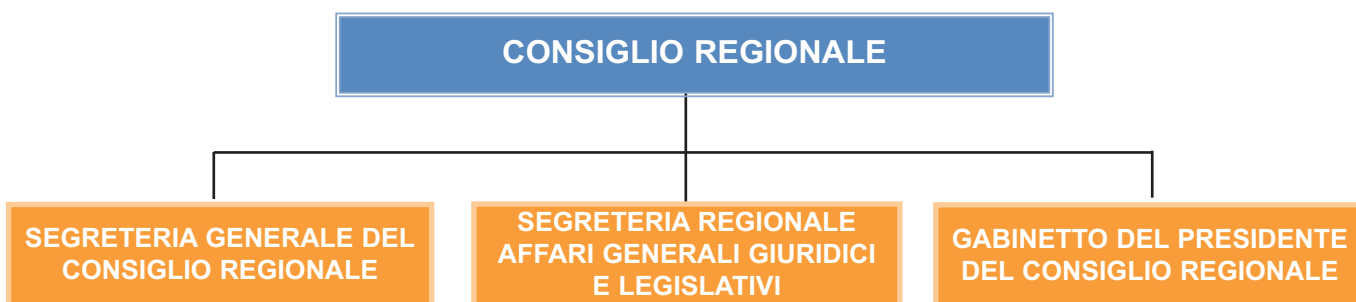
- Veneto Sviluppo Spa 3.000.000 Euro
- Sistemi Territoriali Spa 486.775 Euro
- Terme di Recoaro Spa 400.000 Euro

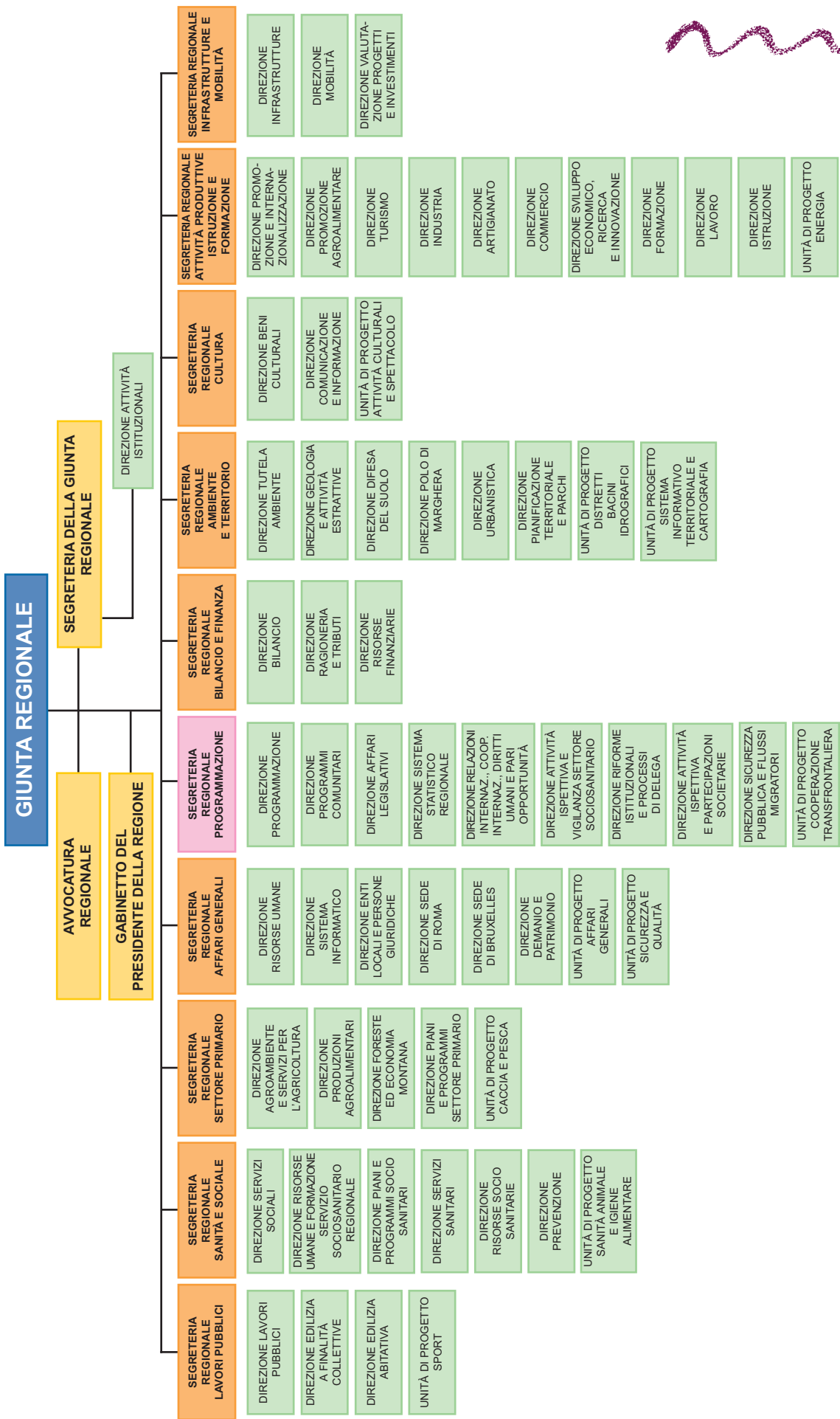
## 2.3 La struttura organizzativa e il personale

La Regione del Veneto, dal punto di vista organizzativo, è articolata in un unico ruolo organico che ricomprende il personale a servizio del Consiglio e della Giunta, anche se ognuno dei due organi mantiene una propria autonomia funzionale, con al vertice le figure dei due segretari generali. Nello specifico, la macro struttura organizzativa del Consiglio regionale, oltre che dalla Segreteria generale, è composta da una Segreteria regionale Affari Generali Giuridici e Legislativi e dal Gabinetto del Consiglio regionale. La struttura della Giunta si sviluppa a partire dalla Segreteria generale della programmazione e si articola in 10 segreterie regionali competenti per aree di attività omogenee, una Segreteria di Giunta e il Gabinetto del Presidente della Giunta. Inserita organicamente nella struttura della Giunta vi è inoltre l'Avvocatura regionale.

La Regione si distribuisce territorialmente su tutte le province venete ed è presente con una propria sede direzionale sia a Roma sia a Bruxelles. Questo tipo di localizzazione permette di avere dei presidi che rispondono con prontezza alle istanze provenienti dal territorio e dalla cittadinanza.

La distribuzione del personale per Provincia	Belluno	3,0%
	Padova	5,1%
	Roma e Bruxelles	0,4%
	Rovigo	5,5%
	Treviso	3,2%
	Venezia	73,4%
	Verona	5,5%
	Vicenza	3,9%



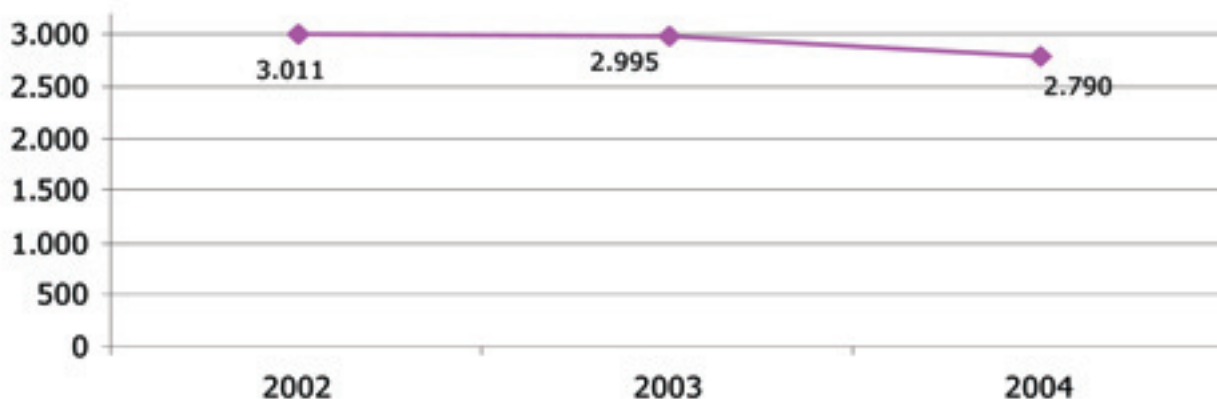


## REGIONE DEL VENETO

Le modifiche dell'assetto organizzativo intervenute a seguito del processo di decentramento amministrativo in atto, sono da intendersi non solo come un semplice trasferimento di competenze, ma come un'occasione per riprogettare in modo più

efficiente l'organizzazione regionale, tenendo presente la necessità di non appesantire eccessivamente l'organismo personale, sia in termini di numero di dipendenti in servizio, sia in termini di spesa per il personale.

### Andamento dell'organico \*



\* Numero dei dipendenti al 31 dicembre di ogni anno, comprendente i dipendenti in servizio in Giunta regionale, in Consiglio regionale e i comandati in uscita, ed esclusi i dipendenti in servizio presso gli enti strumentali.

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.

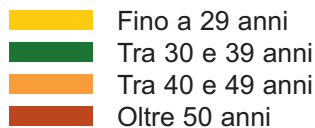
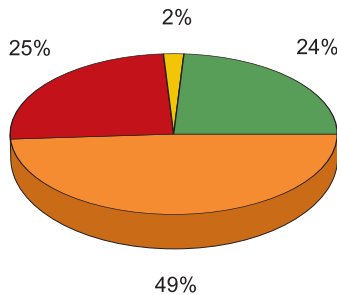
Dipendenti regionali per qualifica e genere						
QUALIFICA	TOTALE	%	FEMMINE	%	MASCHI	%
DIRIGENTE (DIR)	241	8,6	47	3,5	194	13,6
DIRETTIVO (D)	1.017	36,5	425	31,3	592	41,4
ASSISTENTE (C)	652	23,4	401	29,5	251	17,6
ESECUTORE (B)	864	31,0	478	35,1	386	27,0
OPERATORE (A)	16	0,6	9	0,7	7	0,5
Totale	2.790	100	1.360	100	1.430	100

Questa scelta, strettamente collegata al trasferimento di risorse umane dallo Stato alle Regioni e dalle Regioni agli Enti locali e alle Agenzie regionali,

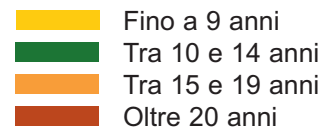
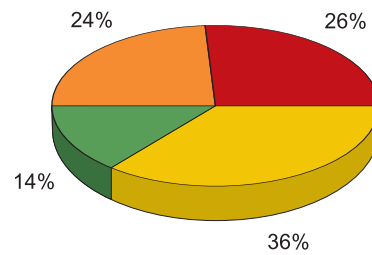
è mirata, nel tempo, a costruire una fitta rete di relazioni all'interno del territorio amministrato.



Dipendenti regionali per età anagrafica



Dipendenti regionali per età aziendale di servizio



L'obiettivo esplicito è l'assunzione da parte della Regione di un ruolo sempre più teso all'attività di pianificazione e controllo, e alla delega agli Enti Locali presenti nel territorio delle funzioni gestionali.

A questo scopo è sempre più necessaria la presenza di professionisti altamente specializzati, orientati al raggiungimento di obiettivi e risultati. La Regione del Veneto ha, quindi, deciso di potenziare, anche attraverso un notevole investimento formativo, i percorsi di valutazione delle prestazioni, che in futuro saranno destinati a diventare elementi cardine della valorizzazione del personale.

È stato, inoltre, deciso di intraprendere la strada dell'informatizzazione generalizzata per quanto riguarda il supporto alle necessità informative e conoscitive dei dipendenti, 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, etc.

Riguardo all'innovazione nel settore dello sviluppo organizzativo si ritiene utile citare alcune esperienze:

- pubblicazione del rapporto "Benessere Organizzativo" contenente la prima analisi di clima organizzativo mai effettuata in Regione, alla luce della quale si è deciso di mettere in cantiere una serie di attività formative sull'argomento;
- prosecuzione del piano triennale di formazione avviato nel 2003, basato sull'analisi prioritaria delle competenze e delle professionalità presenti;
- messa a regime del sistema di valutazione mirante ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti e dipendenti;
- una serie di analisi di *benchmarking* legate all'assetto degli organici delle principali Regioni a Statuto ordinario.

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.

### COMITATO PER LE PARI OPPORTUNITÀ

Il Comitato per le Pari Opportunità (CPO), costituito con DPGR n. 14 del 18/1/2002, ha l'obiettivo di proporre azioni positive per la realizzazione della parità fra i sessi e per creare effettive condizioni di pari opportunità in ogni ambito del contesto lavorativo. Esso è l'organo che si occupa in modo specifico della condizione delle lavoratrici all'interno dell'ente Regione, che sono 1.360, vale a dire il 48,75% del totale.

In collaborazione con il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università Ca' Foscari di Venezia il CPO ha promosso tra il 2003 e il 2004 un'indagine mirata alla rilevazione della situazione delle dipendenti regionali e della loro percezione delle pari opportunità. Tale indagine ha esplorato principalmente le seguenti quattro aree tematiche:

1. conciliazione lavoro/famiglia;
2. formazione;
3. condizioni sul posto di lavoro;
4. pari opportunità.

Il questionario è stato centrato soprattutto sulla prima di tali aree tematiche, cercando di approfondire la percezione che le donne hanno dell'influenza reciproca tra l'impegno individuale ed i risultati sul mondo del lavoro e la cura e la realizzazione personale nella famiglia. Sono stati inoltre messi in luce gli interventi ed i servizi che riterrebbero utili a favorire la conciliazione tra queste due sfere, gli eventuali episodi di discriminazione professionale subiti nel corso della propria carriera, ed il ruolo che nelle loro aspettative dovrebbe assumere il CPO stesso.

Il risultato di tale rilevazione è stato presentato il 28 ottobre 2004 nel corso dell'Incontro con le dipendenti regionali, evento che il Comitato organizza annualmente.

Sulla base dei risultati evidenziati in questa rilevazione e dell'esperienza maturata dal CPO durante la partecipazione al Progetto Cantieri "Donne e Leadership" è iniziata la progettazione di "Veneto, quando il genere sposa il benessere", un'iniziativa in collaborazione con la Direzione Risorse Umane, avente ad oggetto l'analisi del benessere organizzativo attraverso le pari opportunità e viceversa. L'obiettivo è quello di far comprendere che una migliore qualità del lavoro e quindi una maggiore produttività passano attraverso un migliore clima aziendale, che è conseguenza anche di una maggiore attenzione alle problematiche di genere.

Andamento % personale femminile		
	2003	2004
Donne dirigenti sul totale dirigenti	18,0%	19,5%
Donne dipendenti sul totale personale	47,9%	48,8%