



■ L'ISTITUZIONE REGIONE

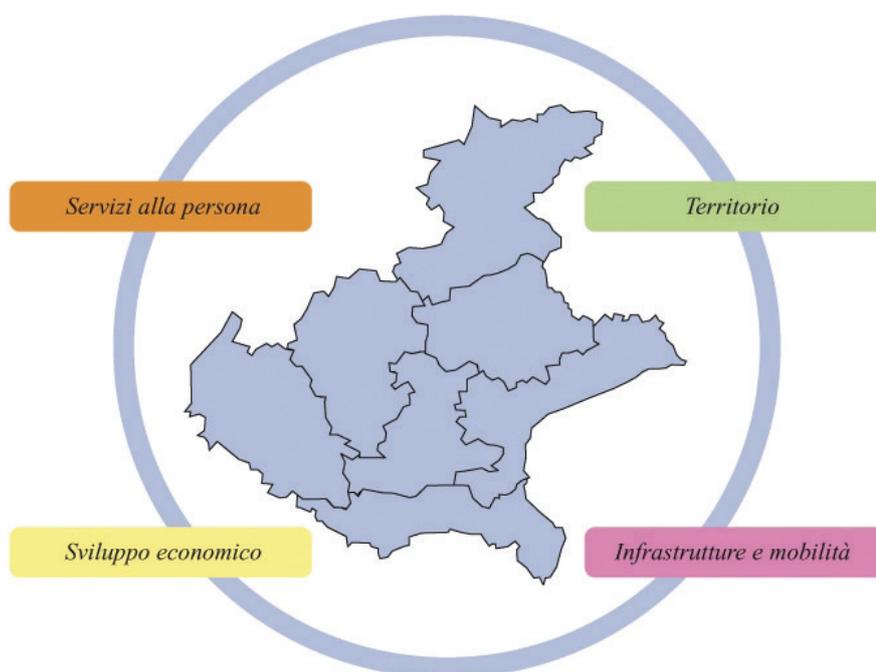
- Le reti relazionali e le aziende partecipate
- La funzionalità dell'Amministrazione
- La dimensione economico-finanziaria



LE RETI RELAZIONALI E LE AZIENDE PARTECIPATE

Uno dei principi guida del Programma di governo 2000-2005 della Giunta regionale veneta è quello della riaffermazione del ruolo regionale di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo. L'obiettivo perseguito è quello di un governo regionale che svolge un ruolo di "cabina di regia" (governance) delle azioni dei diversi attori, agendo in una logica di rete, valorizzando e potenziando le opportunità offerte da ciascuno.

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.

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

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

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.

Gli interlocutori intermedi, costituiti da imprese, cooperative e istituzioni non aventi scopo di lucro, assumono sempre più importanza nell'attuazione delle politiche regionali. Essi divengono, grazie alla scelta della Regione, soggetti proattivi nella distribuzione delle risorse verso i destinatari finali, con conseguente aumento dell'efficienza e dell'efficacia della spesa.

Le politiche regionali per la valorizzazione del capitale umano (si veda il rendiconto "Verso il Bilancio Sociale della Regione del Veneto, 2003") confermano che la Regione del Veneto ha effettivamente avviato la nuova prospettiva della governance.

Solo il 5,4% delle risorse complessive nell'area del capitale umano è stato implementato con interventi diretti della Regione per i lavoratori, i giovani, le famiglie. Molto più consistenti sono, invece, gli interventi operati attraverso gli enti locali (17,4%) ed attraverso le realtà economiche e sociali del territorio veneto (77,2%). Le aziende private profit e non profit assumono quindi un peso rilevante nell'erogazione di fondi e servizi ai destinatari finali. In particolare il 53,3% delle risorse passa attraverso le imprese ed il 23,9% attraverso le aziende non profit.

La legge regionale n. 11/2001, in particolare, ha compiutamente definito il quadro della governance regionale, attribuendo le funzioni gestionali e amministrative agli Enti locali, alle autonomie funzionali e alle strutture operative della Regione.

Queste ultime, che si configurano come enti strumentali, agenzie, società partecipate permettono, nei diversi ambiti, di perseguire ed attuare al meglio le politiche regionali.

Alla luce di questa evoluzione l'efficacia dell'azione regionale passa attraverso la definizione di un solido sistema di governance della rete di aziende ed enti collegati. In particolare, la Regione è azionista di 23 società partecipate, che operano in diverse aree di intervento regionale.

Nel corso della VII legislatura sono state istituite Veneto Strade che ha per oggetto la progettazione e l'esecuzione di opere di interesse viario e prevede una partecipazione regionale del 30% del capitale sociale e Veneto Nanotech che si occupa di coordinare e promuovere attività di ricerca nel campo delle nanotecnologie funzionali ad applicazioni industriali.

I rapporti tra Regione e le società partecipate si sviluppano attraverso la naturale dialettica societaria, che vede la Regione agire come azionista, manifestando la propria volontà attraverso atti della Giunta regionale.

Nel corso della legislatura si è registrata un'importante evoluzione normativa relativa alle modalità attraverso le quali la Regione regola i propri rapporti con le società partecipate. Tale innovazione è stata introdotta con le leggi regionali n. 5/2001 e n. 39/2001. La Giunta regionale è oggi tenuta a presentare al Consiglio regionale, oltre al bilancio delle società a partecipazione maggioritaria, una relazione dimostrativa del raggiungimento degli obiettivi indicati nei programmi delle varie società, che espone, per ciascun obiettivo programmato, il grado di raggiungimento, i costi sostenuti, le fonti di finanziamento utilizzate.

LA RETE DELLE PARTECIPAZIONI REGIONALI

Società Veneziana Edilizia Canalgrande Spa

La società si occupa della realizzazione, ristrutturazione, gestione, acquisizione e vendita di beni immobili ad uso abitazione, uffici, insediamenti, impianti.
Partecipazione regionale 100%

Sistemi Territoriali Spa

La società ha per oggetto l'esercizio di sistemi di trasporto di persone e cose, nonché tutte le attività relative di gestione delle reti, progettazione, realizzazione, recupero, ristrutturazione e gestione di lavori, opere ed infrastrutture.
Partecipazione regionale 99,21%

Veneto Innovazione Spa

La società si occupa di promuovere lo sviluppo dell'innovazione e il coordinamento delle risorse scientifiche, organizzative e finanziarie presenti in Veneto.
Partecipazione regionale 51%

Metropolitana del Veneto Srl

La società ha per oggetto l'analisi, la programmazione, la promozione, il coordinamento, e la gestione di sistemi di trasporto pubblico e privato nella Regione del Veneto.
Partecipazione regionale 51%

Veneto Sviluppo Spa

E' la società finanziaria regionale, avente lo scopo di promuovere lo sviluppo economico della regione attraverso la realizzazione di specifiche iniziative rivolte ai settori produttivi.
Partecipazione regionale 51%

Rocca di Monselice Srl

Lo scopo della società è la conservazione, la valorizzazione e la destinazione ad uso pubblico degli immobili acquistati dalla Regione del Veneto in Monselice.
Partecipazione regionale 33,33%

Veneto Acque Spa

La società ha per oggetto l'esecuzione e gestione degli interventi diretti alla realizzazione di un sistema di approvvigionamento idrico del Polesine – Basso Veneto.
Partecipazione regionale 100%

Ferrovie Venete Srl

La società ha per oggetto principale l'esercizio dei servizi di trasporto di persone e/o di cose con qualsiasi modalità ed, in particolare, a mezzo ferrovie, autolinee, tranvie, funivie ed altri veicoli. Partecipazione regionale 100%

Terme di Recoaro Spa

Lo scopo della società è la valorizzazione e sfruttamento delle acque del compendio termale di Recoaro Terme. Partecipazione regionale 99,997%

Partecipazioni minoritarie

Aeroporto Catullo Spa
Aer Tre Spa
Autodromo del Veneto
Autovie Venete Spa
Banca Popolare Etica Scarl
College Valmarana Morosini Spa
Finest Spa
Informest
Obiettivo Nordest Sicav
Società per l'autostrada di Alemagna
Veneto Nanotech
Venezia Terminal Passeggeri Spa

IL SISTEMA REGIONALE DI E-GOVERNMENT

Il governo di un sistema complesso come quello regionale trova i suoi presupposti in un continuo scambio informativo tra tutti i soggetti che operano sul territorio regionale; di conseguenza i sistemi informativi basati sull'utilizzo delle Information Communication Technology (ICT) divengono un elemento fondamentale per l'efficace azione dell'amministrazione regionale. Nel corso della legislatura è stato fortemente rafforzato il sistema di e-government regionale, facendo sinergia anche con le iniziative nazionali contenute nel piano per l'e-government. La strategia regionale, lanciata nel Piano Telematico ed Informativo del Veneto è consistita nell'evoluzione del SIRV (Sistema Informativo della Regione del Veneto) nel Net-SIRV. La Regione ha puntato, infatti a far evolvere il sistema informativo

che supporta le attività amministrative interne all'organizzazione regionale in un sistema a rete a servizio di tutti gli attori istituzionali e di tutta la comunità veneta, non solo nel territorio nazionale. La costruzione del Net-SIRV si è articolata in tre fasi. In primo luogo, è stato aggiornato il sistema informativo interno alla

macchina regionale. In seguito la Regione ha finanziato progetti specifici per agevolare tutte le autonomie locali nell'adozione di sistemi informativi più evoluti.

Il completamento si ha con l'effettivo funzionamento del Centro Sviluppo Servizi Territoriali, vero motore del sistema informativo del Veneto, il quale sarà in grado di dare impulso all'attività a vantaggio dei cittadini stabilendo tutte le regole di sistema e coordinando l'attività dei vari enti interessati.

Evoluzione dal **SIRV** al **Net-Sirv** del sistema informativo della Regione. Promozione dello sviluppo informatico a favore degli Enti locali: la Regione nel corso del mandato ha distribuito **569** licenze per banche dati.

LA FUNZIONALITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

L'attuale fase di trasformazione della Regione richiede un'attenzione costante alle esigenze di adeguamento dell'assetto organizzativo ed alla modernizzazione dei processi gestionali. La modernizzazione della "macchina amministrativa", infatti rappresenta una condizione fondamentale per attuare le strategie e le politiche regionali. Nel corso della legislatura la Regione del Veneto ha individuato una serie di priorità strategiche.

Priorità strategica: Modernizzare il sistema di programmazione e controllo e rendicontazione esterna

La Regione si è dotata della nuova legge sulla **programmazione**.
Approvata la nuova legge sull'ordinamento del **bilancio** e della **contabilità**.
Realizzato il primo **bilancio sociale** di un'amministrazione regionale.

IL QUADRO STRATEGICO DEL MANDATO

Snellire l'organismo regionale
Adeguare l'assetto organizzativo
Modernizzare il sistema di programmazione, controllo e rendicontazione
Sviluppare competenze attraverso la formazione
Favorire la semplificazione e la comunicazione con i cittadini
Modernizzare il sistema di impiego regionale



L'Istituzione Regione

Nel corso del mandato appena concluso, la Regione si è dotata della nuova legge regionale sulla programmazione (L.R. 35/2001), che ha promosso un rafforzamento della programmazione come metodo per l'attuazione dell'azione politica e amministrativa innovando completamente i contenuti della precedente legge "Procedure per la Programmazione" – legge regionale n. 40/1990. Se il decentramento attribuisce funzioni e risorse ai soggetti che operano nel territorio regionale, la legge sulla programmazione indica come debbono essere assunte le scelte fondamentali della regione e come i soggetti interessati vi partecipano. La nuova legge individua gli strumenti cardine della programmazione regionale:

I PRINCIPI DELLA NUOVA PROGRAMMAZIONE

- la certezza della base temporale nel procedere delle azioni programmatiche
 - la programmazione come processo
 - il partenariato come metodo di partecipazione alla gestione.
- il Programma Regionale di Sviluppo (PRS), adottato dalla Giunta regionale in data 5 dicembre 2003 con d.d.l. n. 30, al termine di un'intensa attività di concertazione con le parti economiche e sociali. In esso sono individuate, con il concorso dei soggetti pubblici e privati, le strategie e gli obiettivi di lungo termine della Regione, allo scopo di indirizzare, con i principi in esso contenuti, la propria azione politica. Nel corso dei lavori per la predisposizione del documento sono state raccolte numerose informazioni statistiche e sono stati individuati parametri di confronto con le Regioni europee di analoga capacità competitiva e sviluppo;

- il Documento di Programmazione Economica e Finanziaria (DPEF), documento annuale giunto alla sua terza edizione. La legge regionale assegna al DPEF un ruolo di indirizzo per l'attività di governo dell'anno successivo e di determinazione delle forme e delle modalità di intervento. Ogni edizione ha promosso un miglioramento di tale strumento, giungendo, quest'anno, ad inserirsi in un'ottica di continuità nella costruzione del "processo" di programmazione avviato con il PRS;
- il Piano di Attuazione e Spesa (PAS), infine che, previa una ricognizione delle risorse disponibili, determina le priorità del loro impiego, ripartendole per gruppi omogenei di intervento. È dunque uno strumento necessario per effettuare le singole scelte concrete, dato che esse derivano necessariamente dai vincoli finanziari. La stesura dei suoi contenuti ha richiesto una strettissima collaborazione con le diverse strutture regionali, allo scopo di precisare gli obiettivi, le risorse disponibili e il grado di priorità degli interventi. Al fine di verificare le implicazioni operative conseguenti alla stesura del documento, si è quindi deciso di condurre una fase pilota coinvolgendo le strutture regionali competenti. La stesura di tale documento si presenta veramente impegnativa, sia per gli aspetti metodologici, sia per la funzione dei documenti. La Regione si appresta ad approvare il primo PAS per il mese di febbraio 2005.

Trasparenza e comunicazione dei documenti di bilancio

La Regione del Veneto ha perseguito un rilevante sforzo sul piano del miglioramento della trasparenza dei documenti di bilancio e della comunicazione dei risultati ottenuti agli interlocutori sociali.

Dal 1994 la Regione pubblica il Bilancio in breve, che fornisce una sintesi dei contenuti del Bilancio di previsione e una guida alle principali voci che compongono la struttura delle entrate e delle spese autorizzate per l'anno.

La Regione del Veneto ha ricevuto nel 2001 la menzione d'onore "Oscar di bilancio e della comunicazione finanziaria per la trasparenza dei documenti di bilancio".

Nel 2004 è stato realizzato il primo progetto italiano di Bilancio Sociale in una amministrazione regionale. Nella sua realizzazione sono stati coinvolti i rappresentanti delle parti sociali e delle categorie economiche, in modo da arrivare ad un documento che abbia la migliore leggibilità e trasparenza possibile.

Il Bilancio Sociale della Regione del Veneto è stato segnalato nell'ambito dei migliori cinque progetti della Pubblica Amministrazione per l'Oscar di Bilancio 2004.

La cultura della rendicontazione ai cittadini ha poi aperto il cammino verso il bilancio di fine legislatura 2000-2005.

Il monitoraggio, infine, rappresenta parte integrante del processo di programmazione. Nel corso della legislatura si è provveduto alla predisposizione di un Sistema Informativo Integrato allo scopo di rendere omogenei i meccanismi di monitoraggio previsti dai diversi strumenti programmatori. In questo modo la Regione potrà utilizzare facilmente i dati inseriti nei diversi sistemi informativi per verificare l'attuazione delle politiche programmate.

La legge regionale n. 35/2001 ha istituito il Tavolo Generale della concertazione regionale, con il compito di definire e governare le tematiche di rilevanza strategica e programmatica per lo sviluppo della Regione. Tale organo permette di estendere il principio del partenariato e della concertazione a tutte le scelte programmatiche della Regione e diviene così il motore della corporate governance regionale.

Di ampio respiro – in quanto destinati a innovare profondamente alcuni procedimenti operativi fondamentali delle strutture regionali – è l'intervento legislativo, mediante il quale la Regione si è dotata di moderni e flessibili strumenti operativi in materia di riforma del bilancio e della contabilità. Nel corso del mandato, infatti, è stata approvata la legge regionale n. 39/2001 "Ordinamento del bilancio e della contabilità della Regione" che modifica profondamente la struttura del bilancio regionale. Il Bilancio, in coerenza con le previsioni di legge nazionali è articolato, nella parte spesa, in funzioni obiettivo ed Unità Previsionali di Base (UPB), in modo che sia più agevole, in specie per il Consiglio regionale, comprendere come la Regione ha allocato le risorse a sua disposizione. Inoltre, è stata affinata la metodica di budget per tutte le strutture regionali, introdotta fin dal 1999, con l'obiettivo di responsabilizzare ogni singola struttura sulle risorse umane e finanziarie ad essa assegnate per il raggiungimento di obiettivi di gestione.

Priorità strategica: Adeguare l'assetto organizzativo

Introdotte nuove **unità organizzative** e create nuove **agenzie tecniche** per la gestione di funzioni innovative o il potenziamento del presidio sulle funzioni consolidate.

Dal punto di vista organizzativo, la Regione del Veneto è articolata in un unico ruolo organico tra Consiglio e Giunta, ciascuna però con una propria autonomia funzionale. Al vertice ci sono le figure dei segretari generali dei due organi. Nello specifico, la macro struttura organizzativa del Consiglio regionale, oltre che dalla Segreteria generale suddetta, è composta da una Segreteria regionale del Consiglio 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 suddivise per macro 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.

L'organigramma della Regione del Veneto si sviluppa poi in 43 Direzioni generali, 13 Unità di progetto, 19 Unità complesse, 14 Unità periferiche, 193 servizi tra centrali e periferici e 496 uffici.

L'articolazione territoriale delle strutture regionali si distribuisce su tutte le province venete ed inoltre è presente una sede regionale a Roma e un'altra a Bruxelles.

La principale criticità di tale articolazione pone alle volte alcuni problemi di coordinamento ed interazione con le altre unità organizzative. D'altro canto però questo tipo di localizzazione permette di avere presidi che rispondono all'esigenza di vicinanza dell'utenza riuscendo a cogliere con prontezza le istanze provenienti dal territorio e dai suoi abitanti. Nel corso della legislatura si è così proseguito il processo di revisione delle strutture, finalizzato ad ottenere una struttura organizzativa più agile e più efficiente nel supportare le strategie della Regione, e capace di presidiare al meglio alcuni ambiti di azione ritenuti strategici.

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%

È continuato anche l'importante fenomeno devolutivo in corso, che prevede il trasferimento di risorse umane dallo Stato alle Regioni e dalle Regioni agli Enti locali. Nel riassetto complessivo della struttura regionale si è tenuto conto che il processo di decentramento in atto non deve essere recepito come

un semplice trasferimento di competenze, ma deve essere colto come un'occasione per riprogettare in modo più efficiente l'organizzazione regionale. In particolare, la struttura organizzativa è stata modificata attraverso la creazione di agenzie ed enti strumentali per la gestione di funzioni rilevanti. Le agenzie hanno assunto diverse forme, dalla società di capitali all'ente strumentale. Tra le agenzie tecniche istituite nel corso del mandato meritano particolare menzione:

- l'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura (AVEPA), istituita con la legge regionale n. 31/2001. Con tale legge la Regione ha assunto la responsabilità di gestire l'erogazione degli aiuti alle imprese agricole che prima erano affidate, per conto dello Stato, all'Agenzia per le erogazioni in agricoltura (AGEA);
- l'Agenzia regionale socio sanitaria, istituita con legge regionale n. 32/2001. Con tale legge si è provveduto ad affidare ad un unico soggetto, al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, una serie di funzioni e di compiti di coordinamento in materia sanitaria che, per propria natura, non possono essere svolti efficientemente dalle singole ASL o aziende ospedaliere.

Priorità strategica: Snellire l'organismo regionale

Da **69,7** dipendenti ogni 100.000 abitanti nel 2003 a **65,3** nel 2004, il Veneto si colloca al 2° posto nella graduatoria di "virtuosità" delle Regioni italiane.

L'adeguamento dell'assetto organizzativo è stato perseguito tenendo presente un'altra necessità ovvero non appesantire eccessivamente l'organismo personale, sia in termini di numero di dipendenti in servizio, sia in termini di spesa per il personale.

Spesa per il personale	
Anni	Importo
2000	114.990.368
2001	126.826.206
2002	134.152.651
2003	132.641.674

Quest'ultima ha però avuto un andamento variabile e tende ad un lieve aumento. L'incremento di spesa nel biennio 2000 – 2001 è dovuto essenzialmente alla stipula del contratto collettivo di comparto e rispecchia una tendenza di tutte le amministrazioni regionali.

Priorità strategica: Introdurre il sistema di valutazione

Nel corso della legislatura è stato introdotto il nuovo **sistema di valutazione** delle prestazioni.

La Regione del Veneto adotta un sistema di valutazione sia per la dirigenza che per il personale non dirigente. Il sistema di valutazione per la dirigenza è stato introdotto nel 1998, ma nel 2004 è stata apportata l'ultima modifica. Questa forma di verifica ricopre un ruolo importante nella gestione, incentivando così una maggiore efficienza ed efficacia, attraverso il raffronto tra risultati effettivamente realizzati e risultati ipotizzati. Il sistema di valutazione, infatti, mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto alle attese predefinite e concordate con gli stessi. Il metodo prevede che le prestazioni attese e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari, quali il grado di raggiungimento degli obiettivi (strategici e gestionali) e i comportamenti organizzativi.

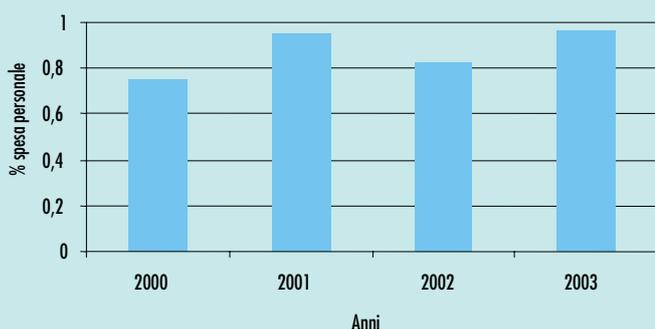
Priorità strategica: Sviluppare competenze attraverso la formazione

La spesa per formazione (comprensiva di logistica e trasferte) è progressivamente aumentata: da **0,87%** a **1,08%** della spesa per il personale tra il 2000 e il 2003.

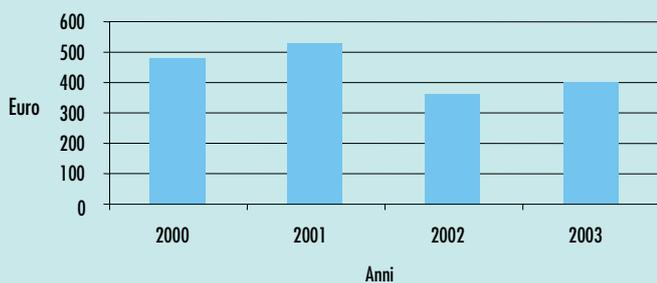
La spesa procapite per la formazione del personale non dirigente è aumentata da 247 Euro a **267,2** Euro tra il 2000 e il 2003.

Avviato un progetto di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi finalizzato ad un piano formativo pluriennale.

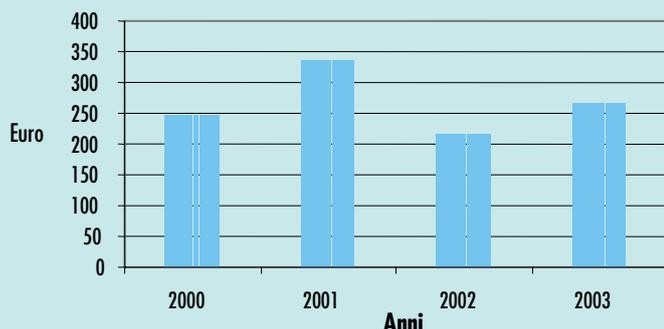
Spesa in formazione (% spesa totale per personale)



Spesa pro-capite per la formazione dei dirigenti



Spesa procapite per la formazione dei dipendenti



Le Pubbliche Amministrazioni si trovano oggi a dover far fronte a diverse spinte al cambiamento. In questo quadro il sistema di formazione acquista perciò particolare valenza strategica perché permette lo sviluppo continuo delle competenze professionali, gestionali e operative per la realizzazione dei programmi regionali.

Il CCNL prevede che gli Enti locali destinino alle attività formative una quota almeno pari all'1% della spesa complessiva per il personale e in tale direzione si è mossa anche la Regione che nel corso dell'ultima legislatura ha aumentato la spesa complessiva in formazione.

La Regione ha inoltre avviato un progetto di rilevazione e di analisi dei fabbisogni formativi finalizzato ad evidenziare le esigenze di maggiori conoscenze o capacità che si manifestino sia a livello diffuso che a livello di settore in conseguenza di eventi innovativi di natura normativa, organizzativa, contrattuale, oppure a livello individuale per l'adempimento di nuove funzioni o per l'aggiornamento delle proprie competenze.

La rilevazione dei fabbisogni formativi ha come obiettivo la predisposizione di un piano formativo annuale e pluriennale.

Il processo formativo sviluppato comporta una forte integrazione fra tutti i protagonisti della formazione, infatti i dipendenti diventano protagonisti attivi e responsabili del proprio percorso formativo e del proprio sviluppo professionale, mentre la Regione si avvale di personale qualificato per affrontare le sfide del futuro.

La Regione ha provveduto poi a creare l'Albo dei formatori interno al fine di utilizzare e valorizzare le competenze del personale interno per soddisfare adeguatamente i bisogni formativi del personale.

Priorità strategica: Modernizzare il sistema di impiego regionale

Introduzione di procedure di progressione verticale finalizzate alla strutturazione di percorsi di crescita interna.

Nuova disciplina e incentivazione agli inserimenti a tempo determinato: da **188** a **397** le persone inserite con forme contrattuali flessibili tra il 2000 e il 2004.

Regolamentazione della disciplina riguardante il collocamento ordinario e il collocamento obbligatorio.

Concorsi banditi	
9	Posizioni dirigenziali (9 posti)
4	Categoria D (18 posti)
1	Categoria B (4 posti)
1	Categoria C (4 posti)

Assunzioni effettuate nel mandato	
399	Tramite scorrimento di graduatorie di concorsi pubblici
18	Ai sensi della legge 68/1999
3	Tramite chiamata al Centro per l'Impiego
22	Convertite in ruolo dopo un periodo di assunzione a tempo determinato

Nel corso della VII legislatura, la Giunta ha approvato alcune modifiche per quanto riguarda l'accesso all'impiego regionale.

In particolare, il processo di trasferimento di funzioni dallo Stato alle Regioni ha reso necessaria la rimodulazione del personale in servizio rispetto alla dotazione organica complessiva. Si è proceduto quindi all'applicazione dell'istituto delle progressioni verticali con la seguente distribuzione: 72 posti da operatore (A) a esecutore (B); 100 posti da B a assistente (C); 250 posti da C a direttivo (D).

Allo scopo di completare il processo di riqualificazione del personale nel corso del mandato sono state effettuate, inoltre 2.750 progressioni orizzontali.

Nel corso dell'ultimo mandato sono stati banditi diversi concorsi finalizzati all'assunzione di nuovo personale. Nell'ottica di ottimizzare la tempistica delle procedure concorsuali si è scelto d'introdurre, per i concorsi nei quali il numero di domande è rilevante in relazione ai posti disponibili, una prova preselettiva con uno sbarramento dei candidati ammessi a sostenere le prove concorsuali, limitato ma proporzionale ai posti disponibili. Tale procedura permette di espletare in modo più celere i concorsi e di dare risposte ai candidati in tempi ragionevolmente brevi.

È cresciuto, nell'ultima legislatura, il ricorso a forme più flessibili di impiego. Le assunzioni di queste tipologie di personale sono effettuate tramite selezioni specifiche e sono utilizzate per ricoprire diversi ruoli, con la finalità di soddisfare i bisogni di professionalità che si rendono necessari.

Priorità strategica: Favorire la semplificazione e la delegificazione

Contenimento della legiferazione: 147 provvedimenti approvati.

Cancellati **863** provvedimenti su **1.832**.

L'attività legislativa si caratterizza per la forte tendenza a diminuire progressivamente la produzione legislativa, in quanto con 165 leggi approvate dal 2000 a oggi (su un totale di 1.832 leggi prodotte dal 1970 a tutto il 2004), l'attuale legislatura - la settima nella storia della Regione - si avvia a essere quella meno prolifica di leggi.

Legislatura	Leggi
I	186
II	388
III	350
IV	293
V	246
VI	204
VII	165
Totale	1.832

Questo perché si è diffuso l'orientamento alle forme di delegificazione. Ciò si traduce in una minore produzione di leggi e in interventi di abrogazione di leggi a effetti esauriti, i quali fino ad oggi hanno portato alla cancellazione di 863 provvedimenti su 1.832. Si sta consolidando la propensione del Consiglio regionale ad affidare l'esplicazione degli atti di indirizzo a una successiva azione della Giunta: nel 2003, ad esempio, su 42 leggi approvate, ben 19 hanno previsto interventi attuativi da parte della Giunta. Per molti provvedimenti, poi, si è abbandonata la forma e l'iter della deliberazione di Giunta, sostituendola con il decreto del dirigente preposto o più frequentemente con una semplice lettera (autoriz-

zazioni attività extraufficio, attribuzione incarichi, aspettative, congedi). Quanto al tasso di successo delle iniziative legislative, è la Giunta regionale a raccogliere i risultati migliori, in termini di progetti che diventano leggi vigenti (78 su 129) ed in termini di tempi istruttori (154 giorni il tempo medio di approvazione, rispetto ai 259 giorni per l'iter di un provvedimento di iniziativa consiliare).

Priorità strategica: Favorire la comunicazione con i cittadini

Realizzato il **restyling del portale regionale** per una migliore comunicazione. Riqualficata la rete degli **URP**.

Nel corso della VII legislatura è stato promosso e realizzato un progetto di "Strategia della Comunicazione" (2001-2002). Infatti, in conformità a tale progetto, è stato realizzato il restyling del sito internet della Giunta regionale, studiato secondo le regole sull'accessibilità e l'usabilità e suddiviso in aree tematiche, differenziate con colori scelti per essere visibili anche agli ipovedenti. Sono stati poi riqualficati gli Uffici Relazione con il Pubblico (URP) e, in applicazione della legge n.150/2000, i responsabili e addetti URP hanno frequentato attività di formazione con esame finale. Per tali Uffici, istituiti già dal 1988, ancor prima dell'entrata in vigore della legge n. 241/1990, la Giunta regionale ha ridisciplinato compiti e mansioni con un apposito Regolamento - n. 2 del 2002 e ha reso gli URP non solo destinatari di richieste di informazione e accesso, ma anche promotori di comunicazione attiva verso il cittadino. Gli URP hanno poi avviato indagini di customer satisfaction per verificare il gradimento o le criticità del servizio erogato ai cittadini. Ora, grazie alla riqualficazione degli stessi, si può computare una media di contatti mensili, diretti e telefonici, di 800 per URP ed un totale di 5.500 globale. Nel quinquennio, si è concluso l'iter procedurale di approvazione del disegno di legge per la trasformazione del Co.Re.Rat (Comitato Regionale Radiotelevisivo) in Co.Re.Com. (Comitato Regionale delle Comunicazioni) con l'entrata in vigore della legge regionale n.18/2001 "Istituzione, Organizzazione e Funzionamento del Comitato Regionale per le Comunicazioni (Co.Re.Com)". Il Co.Re.Com ha compiti di consulenza, gestione e controllo in ambito regionale in materia di comunicazioni ed è altresì organo funzionale dell'Autorità per le Garanzie nelle comunicazioni. In applicazione della normativa, il Co.Re.Com ha, fra l'altro, attuato iniziative di spicco in materia di tutela dei minori, come la campagna informativa e di sensibilizzazione "Internet e minori" realizzando circa 4.000 monitoraggi annui delle trasmissioni televisive su Rai Tre.

LA DIMENSIONE ECONOMICO – FINANZIARIA

Il modello di analisi

IL PROCESSO DI ANALISI

L'esame della dimensione economico-finanziaria è stata effettuata in due fasi:

- la prima ha avuto per oggetto la riclassificazione del rendiconto relativo al periodo di mandato, allo scopo di assegnare una nuova struttura, più adeguata per le finalità dell'analisi, al documento consuntivo della Regione del Veneto;
- la seconda ha avuto per oggetto l'analisi delle dimensioni ritenute rilevanti.

IL PUNTO DI PARTENZA DELL'ANALISI: DAL RENDICONTO AL BILANCIO FUNZIONALE

Il punto di partenza per analizzare la gestione aziendale della Regione del Veneto è il rendiconto, ossia il documento redatto per mostrare i risultati della gestione dell'esercizio finanziario. Il rendiconto è composto dal conto del bilancio e dal conto del patrimonio e va comunque riclassificato al fine di cogliere al meglio l'obiettivo dell'analisi gestionale. Nello specifico, la Regione del Veneto ha evoluto significativamente il proprio modello di

rendiconto dei risultati finanziari. Ha effettuato una riclassificazione del rendiconto per assegnargli una nuova struttura, ossia per convertire la struttura finalizzata alla mera esposizione dei conti nella struttura finalizzata all'analisi della dimensione economico-finanziaria. È stata introdotta nel modello la distinzione per aree funzionali di policy, si è passati, cioè, dalla semplice classificazione delle voci di entrata e di spesa per natura alla tecnica funzionale per aree di policy. Un modello di bilancio siffatto si pone una duplice finalità:

- la trasparenza, ossia l'esplicazione dei risultati finanziari, al fine di rendere il conto a tutti coloro che hanno diritto ad essere informati sull'andamento della gestione;
- l'analisi della gestione, cioè un esame dei fatti gestionali ritenuti significativi nel periodo di mandato.

Nel modello di bilancio riclassificato assunto dalla Regione, la voce "spesa" è stata sostituita dagli "impieghi", al fine di porre maggiore enfasi sul processo di produzione dell'output regionale (norme, regole, trasferimenti, servizi) finalizzato a dare risposta ai bisogni. In tal senso, si sposta l'attenzione dalla concezione finanziaria al delicato processo di trasformazione economica che opera la Regione nel ruolo di intermediario.

Gli impieghi sono stati distinti in "impieghi di parte corrente" e "impieghi di parte investimenti", in funzione del grado di utilizzo, di breve o di medio-lungo periodo. All'interno delle due categorie di impieghi, il modello di bilancio pone in risalto una classificazione degli stessi per aree di policy: persona, sviluppo economico e territorio, ambiente e infrastrutture, al fine di comprendere la destinazione delle risorse impiegate.

All'interno di ogni area di policy sono state individuate le funzioni obiettivo ad esse inerenti. È necessario sottolineare che si prendono in considerazione solo le funzioni obiettivo legate ad un intervento "effettivo" della Regione, ossia espressivo di una gestione regionale di impiego delle risorse finanziarie. Sono state, perciò, escluse le funzioni obiettivo meramente contabili (fondi indistinti, rimborsi e partite compensative, partite di giro, etc.), ritenute non espressive e le voci inerenti la funzionalità interna (spese generali, personale, etc.). Di conseguenza, le risultanze degli impieghi che ne derivano differiscono dal totale del rendiconto, a causa della mancata considerazione delle voci suddette.

Nel modello di bilancio riclassificato assunto dalla Regione del Veneto, la voce "entrate" è stata sostituita dalle "fonti", al fine di porre maggiore enfasi sul processo di reperimento delle fonti di finanziamento. In realtà, gli impieghi esistono in quanto si reperiscono fonti di finanziamento. Secondo tale logica, si sposta l'attenzione dalla concezione finanziaria al delicato processo di acquisizione economica delle risorse che opera la Regione nel ruolo di intermediario.

Le fonti sono state distinte in "risorse libere" e "risorse finalizzate", in funzione del grado di vincolo che ne influenza la destinazione. Le risorse libere, tipicamente regionali, rappresentano le fonti con il più elevato grado di autonomia. Le risorse finalizzate comprendono le fonti derivanti dai tributi finalizzati, quelle di provenienza statale e comunitaria, nonché le entrate rivenienti da gestioni positive precedenti, ossia da avanzo. In tale voce sono stati inseriti anche i mutui specifici regionali. Le risorse finalizzate sono classificate in funzione delle tre aree di policy: persona, sviluppo economico e territorio, ambiente e infrastrutture, al fine di effettuare le opportune correlazioni fonti-impieghi.

Il punto di partenza dell'analisi:
dal "rendiconto"
al "bilancio funzionale per aree di policy"

Dalla "spesa"
agli "impieghi"

Gli impieghi per aree di policy:
Persona
Sviluppo economico
Territorio, ambiente e infrastrutture

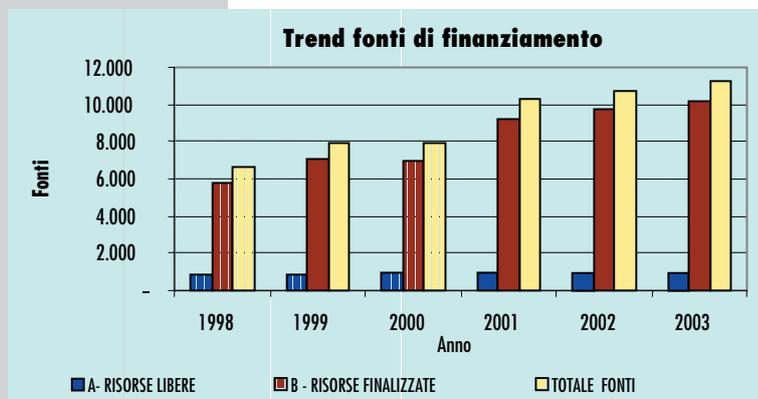
Le funzioni obiettivo rilevanti
nella sezione impieghi

Dalle "entrate"
alle "fonti"

Le risorse finalizzate per aree di policy:
Persona
Sviluppo economico
Territorio, ambiente e infrastrutture

Le politiche di finanziamento

TREND DELLE FONTI



Ai fini dell'analisi del trend delle fonti sono stati considerati anche gli anni precedenti al mandato (1999-1998), al fine di facilitare la comprensione del passaggio amministrativo. Nel periodo di riferimento la Regione del Veneto registra un aumento delle fonti di finanziamento che passano da 7.892 Ml/€ nel 2000 a 11.207 Ml/€ nel 2003, rispetto a 6.677 Ml/€ del 1998. Si tratta delle entrate accertate al netto delle anticipazioni e delle partite di giro. La crescita complessiva delle fonti di finanziamento è da attribuirsi all'andamento delle risorse finalizzate, che nel 2003 registrano un incremento del 46% rispetto al 2000, a causa della forte incidenza dei tributi finalizzati alla copertura della spesa

sanitaria (il cui peso medio nel periodo è di circa il 90%). Di converso, le risorse libere (da cui sono stati esclusi i mutui a pareggio) mostrano un trend in crescita, seppur lieve, rispetto all'inizio del periodo di mandato con un aumento pari al 7%.

La comprensione di tale andamento è spiegata da un esame più analitico delle fonti. Si analizzano, pertanto, in modo separato, le politiche inerenti il finanziamento regionale e quello vincolato.

TREND DELLE RISORSE LIBERE

Le risorse libere sono costituite dalle fonti di finanziamento non finalizzate nella propria destinazione.

TRIBUTI LIBERI

825 Ml/€ nel 2003

+5% rispetto al 2000

La principale risorsa libera è rappresentata dai tributi che registrano un incremento nel periodo di mandato, passando da 786 Ml/€ nel 2000 a 825 Ml/€ nel 2003; tale incremento è da ascrivere interamente alla lievitazione della base imponibile e non ad

un aumento della pressione fiscale a carico del cittadino. Rispetto ai tributi liberi (da cui sono esclusi Irap, addizionale Irpef e compartecipazione Iva che sono finalizzati nella destinazione) il contributo medio per cittadino passa da circa 173 Euro nel 2000 a circa 178 Euro nel 2003.

Le ragioni dell'andamento del gettito dei tributi a libera destinazione sono riconducibili:

- alla crescita della tassa automobilistica;
- alla riduzione dell'addizionale gas metano (il cui calo è dovuto a riduzioni delle aliquote, come da art. 38 legge regionale n. 2/2002, e al sistema dei conguagli);
- all'andamento costante dei tributi sui rifiuti (che dopo un incremento e una riduzione ritorna a 20 Ml/€, lo stesso valore del 2000);
- all'andamento costante delle tasse universitarie e di abilitazione;
- alla riduzione della quota dell'accisa sulla benzina;
- alla quota libera di compartecipazione all'Iva (introdotta nel 2001) che si riduce progressivamente;
- all'andamento costante delle entrate libere residuali, denominate "altre", comprensive dell'imposta sulle concessioni del demanio, della tassa sulle concessioni regionali e della tassa per l'occupazione di spazi e aree pubbliche.

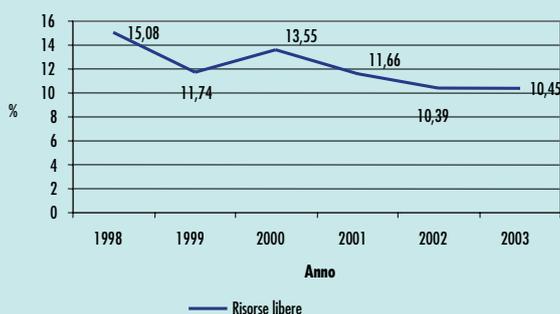
Entrate libere	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Entrate tributarie libere	806	816	786	861	810	825
– Tassa automobilistica	419	419	416	443	471	485
– Addizionale gas metano	60	77	86	81	37	55
– Tributo sui rifiuti	37	30	20	28	15	20
– Tasse universitarie e di abilitazione	10	8	9	9	10	10
– Quota dell'accisa sulla benzina	271	273	246	244	250	228
– Compartecipazione IVA (quota libera)	-	-	-	47	19	19
– Altre	9	9	8	8	8	8
Trasferimenti statali correnti generici	12	14	88	68	47	52
Altre entrate libere	84	37	41	84	73	106
– Correnti	84	36	41	83	67	89
– C/capitale	0	1	-	1	6	17
Totale	903	866	915	1.013	930	984

Dati in MI/€

Eventuali incongruenze tra le somme dei valori e i rispettivi totali riportati sono dovuti ad arrotondamenti

GRADO DI AUTONOMIA FINANZIARIA

Grado di autonomia finanziaria



Il grado di autonomia finanziaria, dato dal peso delle risorse libere sul totale risorse della Regione del Veneto, ha risentito, nel corso del mandato, della delicata fase di riequilibrio della struttura "derivata" della finanza regionale, introdotta con la riforma costituzionale (L. n. 3/2001), ancora in atto. Infatti, nonostante sia stato attribuito alle Regioni il potere di autonomia finanziaria, si assiste ad un sostanziale indirizzo di una quota preponderante dei tributi (ad esempio l'Irap) in favore della copertura della spesa sanitaria, che rappresenta oltre il 60% della spesa complessiva.

Trend impieghi (parte corrente + investimenti)



È stato comunque obiettivo costante della Regione del Veneto garantire i trasferimenti di risorse finanziarie (ad istituzioni pubbliche, imprese ed enti non profit) finalizzati a sostenere l'erogazione di servizi finali. Il trend degli impieghi (al netto delle spese di funzionamento) è, infatti, in costante crescita e passa da 6.515 MI/€ nel 2000 a 8.791 MI/€ nel 2003.

GRADO DI AUTOFINANZIAMENTO

Grado di autofinanziamento



L'indicatore in oggetto è stato calcolato comparando il complesso delle entrate correnti libere e la globalità della spesa corrente regionale (esclusa la sanità), comprensiva delle spese di funzionamento, dei limiti di impegno e delle quote di ammortamento dei mutui a totale carico regionale. Il trend evidenziato, al di là di un andamento ciclico determinato da eventi non ricorrenti, mostra una sostanziale stabilità (107% del 2000 - 105% del 2003).

Le politiche di finanziamento vincolato

TREND DELLE RISORSE FINALIZZATE

RISORSE FINALIZZATE

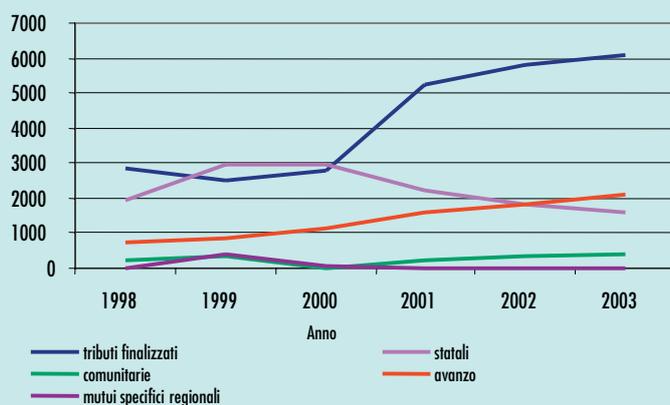
10.224 MI/€ nel 2003

6.977 MI/€ nel 2000

del 1998. Questo salto incrementale si registra prevalentemente dal 2000 (6.977 MI/€) al 2001 (9.264 MI/€) ed è da attribuirsi ad eventi di gestione straordinaria derivanti da:

- maggiore dotazione delle risorse statali per via delle integrazioni a ripiano dei disavanzi sanitari fino all'anno 2001, in attuazione degli accordi Governo-Regioni dell'8 agosto 2001;
- processo di trasferimento delle risorse finanziarie, dallo Stato alle Regioni, in attuazione del decentramento amministrativo (L.59/1997);
- avvio della nuova programmazione comunitaria (Agenda 2000), relativa al periodo 2000-2006, i cui effetti sulla politica strutturale si registrano a partire dall'anno 2001.

Trend risorse finalizzate



Rispetto alla provenienza, le risorse finalizzate si distinguono in: tributi finalizzati, statali, comunitarie, avanzo e mutui specifici regionali. Il trend nel periodo di mandato evidenzia un salto incrementale dei tributi finalizzati, una forte riduzione

delle risorse statali e un andamento quasi costante (tranne un forte decremento e successivo incremento) di quelle comunitarie. È in crescita l'avanzo, mentre scompaiono i mutui specifici regionali.

RISORSE STATALI

dal 38% nel 2000

al 14% -nel 2003

TRIBUTI FINALIZZATI

2.791 MI/€ nel 2000

6.116 MI/€ nel 2003

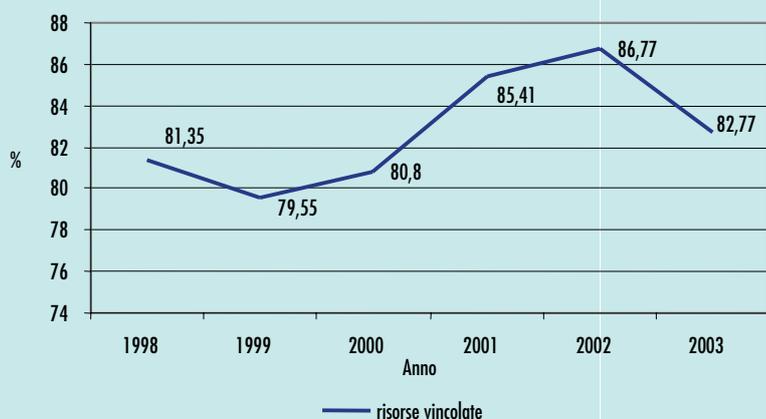
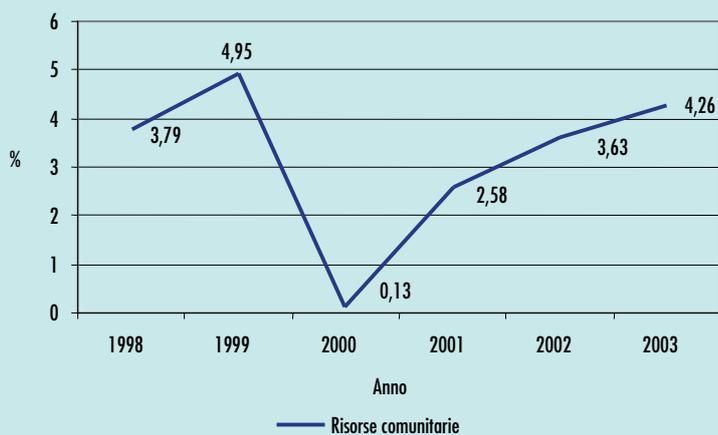
Nello specifico, il peso delle risorse statali sul totale delle risorse si è ridotto drasticamente nel periodo di mandato, passando dal 38% nel 2000 al 14% nel 2003. A fronte di tale riduzione, si evidenzia una forte crescita dei tributi finalizzati, già a partire dal secondo anno di mandato, che passano da 2.791 MI/€ nel 2000 a 5.219 nel 2001. Tale andamento, per le voci suddette, è conseguente alla riforma della finanza regionale, introdotta con il decreto legislativo n. 56/2000 (Disposizioni in materia di federalismo fiscale, a norma dell'articolo 10

della legge n.133/1999), i cui elementi innovativi sono da ricondursi a:

- abolizione, a partire dall'anno 2001, dei trasferimenti erariali vincolati a favore delle Regioni a statuto ordinario (in particolare il Fondo Sanitario Nazionale di parte corrente), salvo interventi per calamità naturali e di interesse nazionale;
- accrescimento del grado di finanziamento autonomo mediante:
 - aumento dell'addizionale regionale Irpef (dallo 0,5% allo 0,9%) e relativa riduzione delle aliquote erariali;
 - aumento dell'aliquota della compartecipazione regionale dell'accisa sulla benzina (da 242 a 250 del vecchio conio);
 - istituzione di una compartecipazione regionale dell'Iva (in una percentuale del gettito nazionale di due anni precedenti);
- istituzione di un nuovo meccanismo di perequazione regionale.

INCIDENZA DELLE "RISORSE VINCOLATE"

Il peso delle risorse vincolate sul totale risorse della Regione del Veneto presenta un andamento crescente fino a raggiungere un picco di crescita nel 2002 (circa l'87%), per poi decrescere nel 2003 (circa 83%).

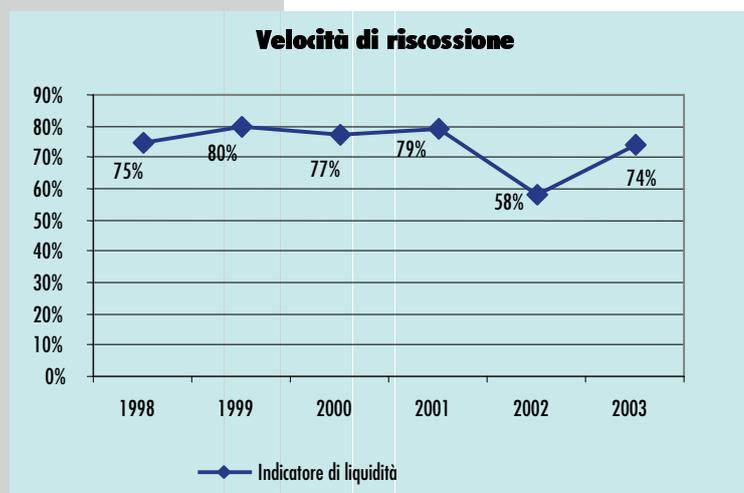
Incidenza risorse vincolate**LE POLITICHE COMUNITARIE****Incidenza politica di finanziamento comunitario**

Tale apice è dovuto alla preponderante crescita dei tributi finalizzati destinati alla copertura della spesa sanitaria. Occorre qui ricordare che il punto 4 dell'accordo Governo-Regioni del 3/08/2000 in materia di sanità stabilisce che ciascuna regione è tenuta, per il triennio 2000-2003, a destinare al finanziamento della spesa sanitaria regionale risorse non inferiori alle quote che risultano dal riparto dei fondi destinati per ciascun anno al finanziamento del servizio sanitario nazionale. Per tale ragione Irapp, addizionale Irpef e compartecipazione all'Iva (ad esclusione di una modesta quota libera) sono considerate tra i tributi finalizzati al finanziamento della spesa sanitaria regionale.

Il rapporto tra le risorse comunitarie e il totale risorse evidenzia un forte decremento all'inizio del periodo di mandato. Infatti, si passa da 365 MI/€ nel 1999 a 9 MI/€ nel 2000, per poi avere una forte impennata che raggiunge i 394 MI/€ nel 2003. Il picco in basso dell'inizio di mandato è spiegato dal momento temporale di passaggio dalla vecchia programmazione comunitaria (Fondi strutturali 1994-1999) alla nuova azione (Agenda 2000 per il periodo 2000-2006) orientata a garantire la continuità della politica strutturale. Nel periodo di mandato, la Regione del Veneto ha già avviato per la programmazione 2000-2006:

- obiettivo 2 (favorire la riconversione economica e sociale delle regioni con difficoltà strutturali) attraverso il Programma Operativo Regionale approvato con Dec. CE n. 2889/2001, laddove sono stati programmati 572,1 MI/€, impegnati 392,8 MI/€ e pagati 202,1 MI/€;
- piano di sviluppo rurale approvato con Dec. CE n. 2904/2000, in cui su un programma di 777,9 MI/€ sono stati impegnati 719,8 MI/€ e pagati 566,3 MI/€;
- obiettivo 3 (favorire l'adeguamento e l'ammodernamento delle politiche e dei sistemi di istruzione e occupazione - FSE) attraverso il Programma Operativo Regionale approvato con Dec. CE n. 2071/2000, la cui previsione è pari a 844,5 MI/€ e gli impegni sono pari a 577,5 MI/€, mentre sono stati pagati 329,8 MI/€;
- leader + (promuovere lo sviluppo socioeconomico delle zone rurali), la cui previsione è pari a 27,5 MI/€, mentre sono stati impegnati 18,1 MI/€ e pagati 7,5 MI/€;
- interreg III Italia-Austria e Italia-Slovenia (incentivare la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale), laddove su una previsione di circa 38,3 MI/€, sono stati impegnati oltre 39,6 MI/€ e pagati quasi 19,2 MI/€;
- azioni innovative, pesca, spazio alpino, cadses e transfrontaliero adriatico, in cui complessivamente è stata programmata una spesa pari a 47,7 MI/€, mentre sono stati impegnati 23 MI/€ e pagati oltre 9 MI/€.

LE POLITICHE DI LIQUIDITÀ



Per l'analisi delle politiche di liquidità sono stati messi a confronto le riscossioni totali e la massa acquisibile (accertamento + residui attivi). Il rapporto evidenzia una buona situazione di liquidità con un andamento piuttosto stabile nel periodo di mandato. Inoltre, percentuali così elevate denotano una efficienza della struttura, scarsa difficoltà di esazione dei crediti ed effetti positivi nella gestione di cassa della Regione del Veneto nel periodo di mandato.