



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE



PIAO 2026 - 2028

Indice

Premesse	4
1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione e degli Enti regionali.....	7
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	11
2.1 Pianificazione strategica, programmazione e performance.....	11
2.1.1 Ciclo della pianificazione strategica.....	11
2.1.2 Piano strategico 2023-2028: le otto Linee strategiche	14
2.1.3 Le politiche regionali del Documento di economia e finanza regionale - DEFR	16
2.1.4 Performance: PIAO e Documento di programmazione della prestazione.....	17
2.2 Valore pubblico e performance	21
2.2.1 Gli obiettivi di impatto	21
Box - Valutazione della capacità sfidante degli obiettivi di impatto.....	22
2.2.2 Gli obiettivi di impatto per Linea strategica e azione comune	23
Linea strategica 1: FVG È FAMIGLIA E SALUTE.....	24
Linea strategica 2: FVG È SICUREZZA E PROTEZIONE CIVILE	27
Linea strategica 3: FVG È AUTONOMIE LOCALI E LINGUE MINORITARIE.....	30
Box - Enti di decentramento regionale – EDR	31
Linea strategica 4: FVG È ECONOMIA E LAVORO	34
Linea strategica 5: FVG È INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ.....	39
Linea strategica 6: FVG È AGRICOLTURA E AMBIENTE.....	42
Linea strategica 7: FVG È CULTURA E TURISMO.....	47
Linea strategica 8: FVG È DIGITALE E PNRR	51
Mappatura degli stakeholder degli obiettivi di impatto	55
Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR	56
Procedure da semplificare e reingegnerizzare	64
Box: Monitoraggio e valutazione del Piano al 30.06.2025.....	69
Digitalizzazione	73
Semplificazione	82
Accessibilità	86
Parità di genere.....	93
Risparmio energetico	103
Box – La misurazione del valore pubblico.....	107
2.2.3 Obiettivi trasversali	109
2.3 Rischi corruttivi e Trasparenza	110
2.3.1 Linee strategiche per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza	110
2.3.2 Il processo di elaborazione della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza	117

2.3.3 Analisi del contesto esterno.....	122
2.3.4 Analisi del contesto interno.....	136
2.3.5 Identificazione, analisi e valutazione del rischio sui processi	147
2.3.6 Le misure specifiche di trattamento del rischio	149
2.3.7 Le misure generali	151
2.3.8 La Trasparenza amministrativa	163
2.3.9 Riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio.....	166
3. Organizzazione e capitale umano	173
3.1 Struttura organizzativa	173
3.2 Personale	178
3.3 Organizzazione del lavoro agile.....	182
3.4 Piano triennale dei fabbisogni del personale	183
3.4.1 Personale non dirigente	183
3.4.2 Personale dirigente.....	188
3.4.3 Strumenti di acquisizione personale non dirigente e dirigente	188
3.5 Formazione del personale	189
3.5.1 Programmazione operativa	191
3.5.2 Formazione per il rafforzamento delle competenze manageriali e di leadership per il personale Dirigente	196
3.5.3 Formazione del personale neoassunto – Finalità e impostazione del processo di Onboarding	198
4. Monitoraggio	200
Allegati	203

Premesse

Nell'ambito delle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza, l'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nell'ordinamento il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

In un'ottica di massima semplificazione, il PIAO rappresenta il documento unico di programmazione e governance che supera la pluralità di documenti di pianificazione, stratificati nel tempo, a valle di processi di riforma successivi, e distintamente adottati. Definisce in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla performance, alla prevenzione della corruzione e trasparenza, ai fabbisogni formativi e del personale, alla parità di genere e al lavoro agile.

Il PIAO enfatizza il tema della valutazione del valore generato, delle cause e degli effetti che i meccanismi di programmazione e di pianificazione sono in grado di generare delineando, in questo modo, un filo conduttore comune tra i diversi ambiti di programmazione.

Il Valore Pubblico diventa il vettore primario della programmazione, il volano metodologico e organizzativo attraverso il quale finalizzare le performance verso gli indicatori di benessere contenuti nelle politiche.

In una crescente capacità di ascolto e partecipazione attiva del territorio, il PIAO per la sua rilevanza strategica e il suo forte valore comunicativo, si pone come strumento attraverso cui l'Amministrazione regionale rende trasparente e comunica alla collettività gli obiettivi, le azioni e i risultati che si intendono perseguire rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Sulla base del quadro normativo di riferimento e in una prospettiva di transizione verso una piena integrazione contenutistica, il PIAO 2026-2028 ha quindi il compito di fornire una visione d'insieme sui principali strumenti di programmazione operativa e sullo stato di salute dell'Ente, al fine di coordinare le diverse azioni che in passato erano contenute in singoli Piani. Per perimetrare al meglio i contenuti, occorre avere come riferimento le norme di principio che disciplinano i piani che confluiscono nel PIAO, rimanendo le stesse pienamente operative.

Gli adempimenti di carattere finanziario non sono presenti nell'elenco di cui all'articolo 6, comma 2, lettere da a) a g), del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, così convertito. È nell'ambito delle disposizioni contenute nella legge di contabilità e finanza pubblica 31 dicembre 2009, n.196 e, per quanto riguarda le Regioni, nel decreto legislativo 23 giugno 2011, n.118 e s.m.i., che si trova il necessario coordinamento del PIAO con i documenti di programmazione finanziaria. Da ultimo è il DM 30 giugno 2022, n. 132 a richiedere che il PIAO "assicuri la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria, previsti a legislazione vigente per ciascuna delle pubbliche amministrazioni, che ne costituiscono il necessario presupposto".

Il PIAO viene redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance (decreto legislativo n. 150 del 2009 e le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica), ai Rischi corruttivi e trasparenza (Piano nazionale anticorruzione e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013), nonché di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie, dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al DM 30 giugno 2022, 132, pubblicato in GU n. 209 del 7-9-2022 e vigente al 22-9-2022.

È uno strumento di programmazione scorrevole con durata triennale, aggiornato annualmente in coerenza con i contenuti e con i cicli di programmazione presenti nelle singole sezioni in una programmazione così integrata. Quale modello dinamico, segue l'evoluzione della struttura amministrativa cui pertiene, in relazione al progredire della strategia complessiva e potrà essere oggetto di integrazione e revisione nel corso dell'anno.

La sezione guida è quella dedicata alla creazione del valore pubblico, inteso nelle sue diverse declinazioni, da perseguire secondo un novero selezionato di politiche. Al valore pubblico infatti deve tendere in modo coerente e funzionale la performance in ottica di creazione, e in ottica di protezione la prevenzione del rischio di erosione dai fenomeni corruttivi, insieme all'intera configurazione organizzativa e gestionale dell'Amministrazione regionale. Nella sottosezione ad esso

dedicata, trova la sua collocazione naturale la declinazione degli obiettivi e indicatori di valore pubblico generato dell'azione amministrativa.

La logica di impatto e la creazione di valore pubblico così enfatizzata nel PIAO, proveniente dalla letteratura scientifica, era già presente nelle Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica degli anni 2017-2019 e nei Piani della prestazione regionali. Nella costruzione del modello generale di programmazione della Regione domina ormai lo strumento metodologico della Balanced Scorecard, che combina quattro diversi ambiti di valutazione: la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva della soddisfazione degli utenti/portatori di interesse, la prospettiva dei processi interni e quella dell'innovazione.

Le indagini di citizen e di enterprise satisfaction saranno utili strumenti nel monitoraggio. L'analisi, la misurazione e la valutazione degli impatti del valore generato risulterà valido mezzo per la corretta rendicontazione dell'azione amministrativa, sia in termini di performance che di trasparenza che nella sua dimensione etica.

In un'ottica strategica ed unitaria la programmazione integrata richiesta dal PIAO presuppone un coordinamento e un dialogo programmatico tra i soggetti a vario titolo coinvolti nel processo di predisposizione del documento. Affinché le scelte fondamentali di sviluppo dell'amministrazione, a servizio della collettività, siano frutto di condivisione e non operate singolarmente, la regia del PIAO è in capo alla Direzione generale che già nel 2021 ha chiamato a lavoro comune il Direttore generale, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza della Regione FVG (RPCT), il Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica, e i Servizi di gestione del personale.

Le Linee guida e i Manuali operativi redatti dal DFP e da ANAC rappresentano un supporto metodologico orientativo e non prescrittivo per l'Amministrazione regionale che seguirà ad orientare la pianificazione delle scelte strategiche nel rispetto della propria autonomia politica, strategica e gestionale.

La definizione della normativa di riferimento ha contribuito a consolidare la metodologia già adottata per la redazione del PIAO, ottimizzando l'approccio sinergico e collaborativo tra Direzioni, Strutture regionali ed Enti regionali chiamati all'elaborazione coordinata degli strumenti di pianificazione dell'Amministrazione regionale in materia di Valore Pubblico, Performance, Personale, Organizzazione del lavoro, Anticorruzione e Trasparenza in una logica sempre più orientata alla integrazione.

Nell'ottica di una sempre più efficace governance istituzionale, nel PIAO 2026-28 trovano la loro naturale declinazione, i contenuti della programmazione enunciati in via previsionale nella Nota di Aggiornamento al DEFR, in coerenza con il programma di governo e le finalità prioritarie delle politiche annuali e triennali della Regione. Si inserisce, secondo una logica di coerenza e progressività rispetto all'annualità precedente, nel più ampio disegno di riorganizzazione delineato dalla Giunta sin dal suo insediamento. In esso trovano sostanziale conferma le priorità e le strategie descritte nel Piano strategico con l'indicazione delle priorità politiche individuate a livello regionale e gli indirizzi per l'azione amministrativa, con la conseguente assegnazione degli obiettivi operativi alle strutture.

Il Piano, allargando la propria ottica della Amministrazione regionale strettamente intesa, a quella complessiva delle strutture strumentali della Regione, comprende la performance anche degli Enti regionali, elaborata in apposite schede con il coordinamento ed il supporto della Direzione generale e dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV).

Per una visione sistemica altresì dell'azione anti-corruttiva dell'Amministrazione regionale e degli Enti, per una uniformità dei criteri per l'analisi del rischio e per la programmazione delle misure di mitigazione, in conformità all'art. 1 comma 8 della legge 190/2012, anche le parti di gestione del rischio degli Enti regionali, confluiscono nel PIAO quale unico elaborato da sottoporre all'approvazione della Giunta regionale curate dal RPCT dell'Amministrazione regionale nominato quale unico RPCT presso gli Enti regionali.

Nell'ambito del percorso attuativo del decreto legislativo n. 231 del 2007, il coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento al terrorismo, curato dal RPCT dell'Amministrazione regionale, quale soggetto "Gestore delle comunicazioni in materia di antiriciclaggio e di finanziamento al terrorismo", già elevato tra gli obiettivi strategici declinati nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO" nel 2025, ora mira al "Potenziamento delle competenze professionali dei principali attori del sistema di gestione del rischio corruttivo e dell'antiriciclaggio".

Il PIAO si arricchisce altresì del “Piano di monitoraggio sulle misure di trattamento del rischio corruttivo,” presentando in un allegato dedicato la metodologia e le modalità di svolgimento del riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio, in raccordo con il sistema dei controlli interni di cui alla legge regionale n. 1 del 2015 e in modo integrato con il sistema dei controlli per il PNRR, ponendosi a valle del monitoraggio delle misure, quale fase finale del processo, con l’obiettivo di individuare eventuali criticità e apportare tempestivamente le modifiche necessarie per migliorare l’efficacia del sistema stesso.

Ai sensi del Regolamento di organizzazione dell’Amministrazione regionale e degli Enti regionali, approvato con DPRReg 27 agosto 2004, n. 277 e s.m.i. l’azione della Regione si attua anche mediante le funzioni strumentali svolte dai nove Enti Regionali. L’articolazione organizzativa degli Enti è definita in legge e in atti generali assunti dalla Giunta regionale, ai sensi dell’articolo 67 della legge regionale 18/1996. Essi sono Enti funzionali della Regione, dotati di personalità giuridica, di autonomia, amministrativa, finanziaria, patrimoniale e sottoposti alla vigilanza e al controllo della Regione.

Il personale in servizio agli Enti appartiene al ruolo unico regionale: soggiace alle medesime disposizioni normative e procedurali del personale assegnato all’Amministrazione regionale cui fa capo la gestione giuridica ed economica. È tenuto al rispetto del Codice di comportamento dei dipendenti della Regione Friuli Venezia Giulia, di cui al DPRReg 21 novembre 2022, n. 153. A legislazione vigente, gli Enti regionali pertanto non hanno competenza in materia di definizione di un piano di fabbisogni del personale: spetta all’Amministrazione regionale tenere conto anche dei fabbisogni di questi ultimi.

Nella creazione di Valore Pubblico la formazione del personale concepita quale leva strategica trasversale dell’azione amministrativa e fattore abilitante e preventiva, viene ad assumere un ruolo centrale nel conseguimento degli obiettivi dell’Amministrazione regionale. Nel percorso formativo così delineato nella sezione dedicata, le scelte strategiche si traducono in sviluppo delle competenze necessarie a presidiare la complessità organizzativa, a supportare in modo integrato le Direzioni e gli Enti regionali e a garantire la coerenza tra indirizzi, processi e risultati. La formazione dipende dalla Direzione generale, in particolare dal Servizio gestione giuridica del personale ai sensi dell’articolo 29 della Legge regionale 9 dicembre 2016, n. 18.

Il Piano è oggetto di informativa sindacale e di parere da parte dell’Osservatorio regionale antimafia, presso il Consiglio regionale, ai sensi dell’articolo 6 della Legge regionale 9 giugno 2017, n. 21. Con l’approvazione del PIAO prende avvio il ciclo della Performance.

Una volta adottato con deliberazione della Giunta regionale, il PIAO sarà pubblicato sul sito web dell’Amministrazione nonché sul Portale della Performance, secondo quanto indicato nel comma 4 del medesimo articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, inviando al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri tramite il proprio “Referente dell’Amministrazione” che provvederà a caricare e pubblicare per conto dell’Amministrazione stessa i documenti e le informazioni relative ivi richiesti.

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione e degli Enti regionali

Denominazione	REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA
Sede legale dell'Ente	Piazza dell'Unità d'Italia, 1 - TRIESTE
PEC	regione.friuliveneziagiulia@certregione.fvg.it
Partita Iva	00526040324
Codice Fiscale	80014930327
Codice Istat	06
Sito web istituzionale	https://www.regione.fvg.it
Pagina Facebook	https://www.facebook.com/regione.fvg.it/
Account X	https://x.com/regioneFVGit
Account Instagram	https://www.instagram.com/regionefvg/
Account LinkedIn	https://it.linkedin.com/company/regione-autonoma-friuli-venezias-giulia/
Centralino	Tel. 040 - 3771111

Ufficio Relazioni con il Pubblico

URP di Gorizia	Corso Italia, 55 (pianoterra e primo piano) Tel. 0481 - 386290 fax 0481 - 386276 regurp.go@regione.fvg.it
URP di Pordenone	Via Oberdan, 18 Tel. 0434 - 529055 fax 0434 - 529242 regurp.pn@regione.fvg.it
URP di Tolmezzo	Via Linussio, 2 Tel. 0433 - 41559 fax 0433 - 44733 regurp.tol@regione.fvg.it L'URP gestisce anche lo Sportello di Giustizia di prossimità
URP di Trieste	Piazza dell'Unità d'Italia, 1 (ingresso via dell'Orologio, 1) Tel. 040 - 3773634 fax 040 - 3773614 regurp.ts@regione.fvg.it
URP di Udine	Piazza I Maggio, 6 Tel. 0432 - 555648, 0432 - 555629, 0432 - 555627 regurp.ud@regione.fvg.it

Altri dati anagrafici

Popolazione al 31.12.2024*	1.193.284
Superficie	7.933 kmq
Densità abitativa	150,4 ab/kmq
Comuni	215

*Fonte Istat

Denominazione Ente	AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	alsvi
Sede Legale	Via San Nicolò 20, 34121 Trieste (TS)
Sito web istituzionale	https://www.lavoroimpresa.fvg.it
Codice Fiscale	90160400322
Partita Iva	01373960325
Telefono	040 – 3772491
E-mail	lavoro.sviluppoimpresa@regione.fvg.it
PEC	lavoro.sviluppoimpresa@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	AGENZIA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO - ARDIS
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	arida_03
Sede Legale	Salita Monte Valerio n.3 - 34127 Trieste (TS)
Sito web istituzionale	http://www.ardis.fvg.it
Codice Fiscale	01241240322
Partita Iva	01241240322
Telefono	040 - 3595326
E-mail	direzione@ardis.fvg.it
PEC	ardis@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	ENTE REGIONALE PATRIMONIO CULTURALE DEL FRIULI VENEZIA GIULIA – ERPAC
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	eripcfvg
Sede Legale	Palazzo Alvarez, Via Armando Diaz n.5 - 34170 Gorizia (GO)
Sito web istituzionale	http://erpac.regione.fvg.it
Codice Fiscale	01175730314
Partita Iva	01175730314
Telefono	0481 - 385300
E-mail	erpac@regione.fvg.it
PEC	erpac@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	AGENZIA REGIONALE PER LO SVILUPPO RURALE – ERS
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	arls_031
Sede Legale	Via del Monte Santo n.17 - 34170 Gorizia (GO)
Sito web istituzionale	www.ersa.fvg.it
Codice Fiscale	00485650311
Partita Iva	00485650311
Telefono	0481 – 386502 e 0432 - 529211
E-mail	ersa@ersa.fvg.it
PEC	ersa@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	ENTE TUTELA PATRIMONIO ITTICO - ETPI
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	etpfvg
Sede Legale	Via Colugna n.3 - 33100 Udine (UD)
Sito web istituzionale	www.etpi.fvg.it
Codice Fiscale	80000950305
Partita Iva	00480320308
Telefono	0432 - 551211
E-mail	etpi@regione.fvg.it
PEC	etpi@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI GORIZIA - EDR
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	edrg
Sede Legale	Corso Italia n.55 - 34170 Gorizia (GO)
Sito web istituzionale	http://www.gorizia.edrfvg.it
Codice Fiscale	91047140313
Partita Iva	01210170310
Telefono	0481 - 385236
E-mail	segreteria@gorizia.edrfvg.it
PEC	edr.gorizia@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI PORDENONE - EDR
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	edrp
Sede Legale	Largo San Giorgio n.12 - 33170 Pordenone (PN)
Sito web istituzionale	http://www.pordenone.edrfvg.it
Codice Fiscale	91099210931
Partita Iva	01884680933
Telefono	0434 - 231300
E-mail	direzione@pordenone.edrfvg.it
PEC	edr.pordenone@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI TRIESTE - EDR
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	edrts
Sede Legale	Palazzo Galatti, Piazza Vittorio Veneto n.4 - 34132 Trieste (TS)
Sito web istituzionale	http://www.trieste.edrfvg.it
Codice Fiscale	90161460325
Partita Iva	01348790328
Telefono	040 - 3772700
E-mail	direzione.generale@trieste.edrfvg.it
PEC	edr.trieste@certregione.fvg.it

Denominazione Ente	ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI UDINE - EDR
Natura giuridica	Ente pubblico non economico funzionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
Codice IPA	edru
Sede Legale	Palazzo Belgrado, Piazza Patriarcato n.3 33100 Udine (UD)
Sito web istituzionale	http://www.udine.edrfvg.it
Codice Fiscale	94150810300
Partita Iva	03002520306
Telefono	0432-279610
E-mail	info@udine.edrfvg.it
PEC	edr.udine@certregione.fvg.it

2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Pianificazione strategica, programmazione e performance

2.1.1 Ciclo della pianificazione strategica

Il **ciclo della pianificazione strategica** della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia si articola, come descritto nella figura sotto riportata, nelle seguenti fasi: strategia, programmazione e monitoraggio.

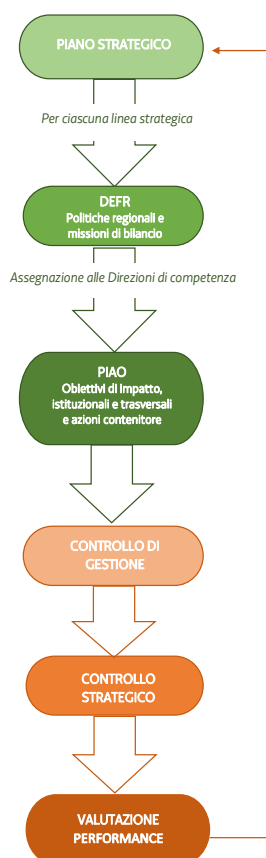
Nella fase della **strategia** sono definite le linee strategiche declinate dal Programma di governo di legislatura, di cui si specificano le priorità, gli indirizzi di pianificazione e le direttive generali dell'azione amministrativa regionale.

Nella fase della **programmazione**, per ciascuna linea strategica vengono identificate le attività di impatto da realizzare nell'arco dell'anno, con proiezione triennale, in seguito classificate per missioni di bilancio.

Tramite la programmazione della **performance**, le suddette attività vengono declinate in specifici obiettivi di impatto e istituzionali, associati alla Struttura dell'Amministrazione regionale che risulta responsabile della realizzazione.

Segue infine la fase di **monitoraggio** in cui si attuano il controllo di gestione, il controllo strategico e la valutazione della performance.

Il ciclo della pianificazione strategica



Il ciclo della pianificazione quinquennale prende pertanto avvio dalla definizione della strategia, che trova origine nel Programma di governo della legislatura e viene illustrata nel Piano strategico della Regione, documento

articolato in linee strategiche, che collega il mandato politico alla struttura amministrativa, definendo i principi e gli obiettivi strategici da perseguire nel corso del quinquennio.

Il 10.11.2023, con DGR 1736/2023, la Giunta regionale ha approvato il **Piano strategico 2023-2028** per comunicare alla cittadinanza la visione completa e coerente di ciò che la Regione intende fare nei successivi cinque anni, definendo obiettivi e azioni strategiche per amministrare il futuro sviluppo del territorio. Il Piano è pubblicato e reperibile al sito www.regione.fvg.it/programmazione.

La programmazione e la performance

Coerentemente con quanto previsto dal ciclo della pianificazione strategica, nella fase della **programmazione**, per ciascuna linea strategica vengono identificate le attività da realizzare nell'arco dell'anno, in seguito classificate per missioni di bilancio.

Programmare infatti significa descrivere le modalità di realizzazione delle priorità e degli obiettivi strategici, declinandole in interventi concreti: il **DEFR e la Nota di aggiornamento al DEFR (NaDEFR)** definiscono la programmazione annuale per singole missioni di spesa, di cui al DLgs 118/2011 in materia di armonizzazione contabile, e Struttura direzionale. Sulla base della programmazione vengono elaborati i **bilanci di previsione annuale e triennale**, che rappresentano il budget e la definizione delle risorse utili alla concreta realizzazione delle attività.

Chiude la fase di programmazione il **Piano integrato di attività e organizzazione – PIAO**, introdotto con il D.L. n. 80/2021, convertito dalla L. n. 113/2021, che definisce gli obiettivi di performance dell'Amministrazione regionale e del suo personale, declinando così in azioni concrete le attività programmate e assegnando a ciascuna Struttura dell'Amministrazione obiettivi di impatto e istituzionali con orizzonte temporale annuale o pluriennale.

I singoli obiettivi definiscono i modi, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Per ogni obiettivo vengono individuati uno o più indicatori di risultato; a ciascuno di essi è attribuito un target (valore programmato o atteso) ed è associata la data entro la quale concretizzare il raggiungimento del target.

Per la realizzazione delle suddette attività, è necessaria l'assegnazione delle risorse utili: attraverso la manovra di bilancio annuale si sviluppa il collegamento e l'integrazione tra i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (il Documento di Economia e Finanza Regionale – DEFR, la Nota di aggiornamento al DEFR – NaDEFR, la Legge di stabilità, la Legge collegata alla manovra di bilancio e il bilancio di previsione), il PIAO e il Documento di programmazione della prestazione.

Il controllo di gestione, il controllo strategico e la valutazione

Per la successiva verifica dei risultati conseguiti vengono realizzati il controllo di gestione e il controllo strategico.

Il **controllo di gestione** da un lato verifica nel tempo l'effettivo raggiungimento degli obiettivi programmati, sia con riferimento all'intera Amministrazione sia con riferimento a singole unità organizzative, e dall'altro misura il grado di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, quantificando in particolare il rapporto tra le risorse impiegate e i risultati raggiunti e comunicando gli esiti del controllo ai centri decisionali, al fine dell'adozione delle eventuali misure correttive. Tale fase è strumentale, quindi, al controllo strategico dell'Ente.

Per quanto riguarda l'attività di **controllo strategico** e di valutazione invece, la finalità consiste nel verificare l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive e negli atti di indirizzo politico, tramite l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi definiti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.

Gli uffici e i soggetti preposti all'attività di controllo strategico riferiscono in via riservata agli organi di indirizzo politico sulle risultanze delle analisi effettuate.

Con lo scopo di valutare il grado di soddisfazione rispetto all'attuazione delle finalità strategiche descritte nel Piano Strategico e nel DEFR, a partire dal mese di settembre 2019 sono state condotte diverse indagini di citizen ed enterprise satisfaction.

Per implementare il feedback informativo con la comunità regionale, tale tipo di indagini sono proseguite anche nel corso del 2025 rilevando la soddisfazione di cittadini e imprese sui temi più rilevanti per la strategia e la programmazione regionale.

Si è deciso di privilegiare le **indagini di citizen ed enterprise satisfaction** perché sono considerate tra gli strumenti più efficaci per cogliere e analizzare gli impatti delle politiche adottate e della strategia regionale nel suo complesso. Con questo tipo di analisi si può comprendere, infatti, quali siano le valutazioni e le criticità evidenziate dai cittadini e dalle imprese del Friuli Venezia Giulia in modo da fornire informazioni puntuali agli Amministratori per eventualmente modificare o integrare l'azione di governo.

Il flusso di informazioni di ritorno sul grado di conoscenza, di percezione e di soddisfazione relativamente alle scelte strategiche perseguite dalla Regione, consente pertanto una migliore valutazione degli effetti delle politiche e degli interventi attuati, nonché delle attese e delle priorità espresse dai cittadini, così da fornire utili elementi per calibrare e far convergere in modo dinamico la strategia sulle esigenze reali e sulle necessità emerse dal territorio.

Si è inteso infatti procedere al fine di raggiungere una maggiore incisività nella verifica dell'attuazione delle linee guida dell'azione di governo intraprese e degli impatti conseguiti sul benessere della comunità regionale, anche in un'ottica di benchmark con le altre Regioni.

Il controllo strategico in questo senso viene visto come uno strumento di miglioramento che, tenendo conto dei risultati ottenuti, previa analisi delle cause, segnala l'eventuale necessità di ricalibrare le modalità e le risorse per permettere il raggiungimento dell'obiettivo strategico che presenta delle criticità.

L'ultima fase del ciclo della pianificazione strategica è rappresentata dalla **valutazione**.

Il processo integrato di valutazione della performance organizzativa e individuale ai sensi della L.R 18/2016, si svolge in applicazione del vigente Sistema permanente di misurazione e valutazione della prestazione, aggiornato e integrato dalla Giunta regionale con DGR 1895/2023, che viene applicato a partire dalla valutazione della performance dell'anno 2024.

Il suddetto aggiornamento è finalizzato a valorizzare il Sistema permanente di misurazione e valutazione della prestazione come strumento efficace di gestione e sviluppo del capitale umano e non come mera forma di controllo, rendendolo sempre più un tramite funzionale al miglioramento della qualità complessiva dei servizi resi dall'Amministrazione.

Si precisa che il funzionamento complessivo del sistema di valutazione è monitorato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che ne garantisce la correttezza.

2.1.2 Piano strategico 2023-2028: le otto Linee strategiche

Le Linee strategiche dell'azione regionale sono contenute nel Piano strategico 2023-2028 che definisce per il periodo di durata della legislatura gli indirizzi, gli obiettivi strategici e le direttive generali dell'azione amministrativa. Il Piano strategico, approvato dalla Giunta regionale con DGR n.1736/2023, definisce otto Linee strategiche che costituiscono la fonte dell'elaborazione della programmazione e della performance della Regione.

Linea strategica 1: FVG è famiglia e salute

Offrire sostegno economico e sociale alle famiglie e creare le condizioni per la nascita di nuove famiglie è prioritario per l'intera comunità regionale, e va realizzato anche perseguendo strade innovative. L'aumento della longevità e le criticità emerse durante e dopo la pandemia, indirizzano la riorganizzazione del Sistema Sanitario Regionale, il cui fulcro sono gli operatori, puntando sull'innovazione tecnologica e il rafforzamento del ruolo del Terzo Settore, per il benessere di tutti i cittadini.

Linea strategica 2: FVG è sicurezza e protezione civile

Contrastare la percezione di fragilità attraverso politiche per la sicurezza integrate, valorizzando il ruolo degli Enti locali. La Protezione Civile sarà rafforzata attraverso mezzi, tecnologie, formazione permanente e il coinvolgimento dei cittadini e delle scuole per una comunità sempre più consapevole dei rischi e dei modi per affrontarli.

Linea strategica 3: FVG è autonomie locali e lingue minoritarie

Ripristinare gli Enti intermedi di area vasta, ripensare i modelli organizzativi degli Enti locali, rafforzare lo sviluppo di un'economia sostenibile e in grado di auto sostenersi nel territorio montano, per una Regione innovativa, che metta al centro dell'azione amministrativa il cittadino e le imprese, dando valore alle diversità presenti sul territorio.

Linea strategica 4: FVG è economia e lavoro

Un'economia sempre più solida, sostenuta anche dai fondi del PNRR, attraverso percorsi di riconversione industriale e secondo una linea di sviluppo sostenibile che punti alla produzione di idrogeno verde e alla ZLS (Zona Logistica Semplificata), coinvolgendo le imprese e i settori del commercio e dell'artigianato. Una regione più attraente per gli investitori e i talenti, nella quale il mondo della scuola e della ricerca risulti d'eccellenza.

Linea strategica 5: FVG è infrastrutture e mobilità

Interconnettere persone, luoghi, merci via strada, rotaia, porti e aeroporti, incrementando una mobilità intermodale, sostenibile e sicura grazie anche alle risorse derivanti dal PNRR. Garantire la casa come luogo primario di vita, costruita o ristrutturata per l'efficientamento energetico e la mitigazione del rischio sismico.

Linea strategica 6: FVG è agricoltura e ambiente

La mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici in atto si concretizza in interventi di prevenzione della crisi idrica e degli incendi boschivi, con grande attenzione al territorio montano. Continuerà il percorso innovativo nel settore dell'agricoltura, perseguendo la sostenibilità economica, ambientale e sociale, rafforzando ulteriormente le eccellenze agroalimentari e l'utilizzo responsabile delle fonti energetiche.

Linea strategica 7: FVG è cultura e turismo

Una regione sempre più accogliente, con strutture ricettive rinnovate, piste ciclabili e cammini per continuare a promuovere anche il turismo lento. Una regione riconoscibile attraverso i suoi marchi, a livello nazionale e internazionale, per il suo patrimonio culturale, paesaggistico, enogastronomico, di tradizioni e saperi, gestito con approccio manageriale e l'utilizzo delle tecnologie digitali, per attirare anche la realizzazione di eventi e competizioni sportive internazionali.

Linea strategica 8: FVG è digitale e PNRR

Accelerare il processo di digitalizzazione e semplificazione per fornire servizi sempre più centrati su cittadini e imprese e per migliorare ulteriormente l'attrattività per investimenti internazionali, proseguendo il percorso di

agevolazioni fiscali e di valorizzazione del patrimonio immobiliare, anche demaniale. Gestire le risorse del PNRR e i fondi europei in modo integrato, supportando gli Enti locali per assicurare il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Le Linee strategiche e le Missioni di bilancio

Per ciascuna linea strategica, la programmazione degli interventi e delle attività viene concretizzata nelle Missioni di bilancio.

Le Missioni di bilancio, indicate nei documenti di programmazione, rappresentano le finalità strategiche perseguite dall'Amministrazione utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. Di seguito vengono presentate schematicamente le diciotto Missioni afferenti a ciascuna delle otto Linee strategiche.

Linea strategica 1: FVG è famiglia e salute	
Missioni	12 Diritti sociali, politiche sociali e famiglia 13 Tutela della salute
Linea strategica 2: FVG è sicurezza e protezione civile	
Missioni	3 Ordine pubblico e sicurezza 11 Soccorso civile
Linea strategica 3: FVG è autonomie locali e lingue minoritarie	
Missione	18 Relazioni con le altre autonomie territoriali e locali
Linea strategica 4: FVG è economia e lavoro	
Missioni	14 Sviluppo economico e competitività 15 Politiche per il lavoro e la formazione professionale 4 Istruzione e diritto allo studio
Linea strategica 5: FVG è infrastrutture e mobilità	
Missioni	10 Trasporti e diritto alla mobilità 8 Assetto del territorio ed edilizia abitativa
Linea strategica 6: FVG è agricoltura e ambiente	
Missioni	16 Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente 17 Energia e diversificazione delle fonti energetiche
Linea strategica 7: FVG è cultura e turismo	
Missioni	5 Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali 6 Politiche giovanili, sport e tempo libero 7 Turismo
Linea strategica 8: FVG è digitale e PNRR	
Missioni	1 Servizi istituzionali, generali e di gestione 19 Relazioni internazionali

2.1.3 Le politiche regionali del Documento di economia e finanza regionale - DEFR

Nel ciclo della pianificazione strategica della Regione la fase della programmazione rappresenta il momento della declinazione della strategia in politiche regionali.

Nella redazione del Documento di economia e finanza regionale - DEFR, ciascuna Direzione centrale e Struttura della Presidenza, secondo il principio selettivo, elabora **le politiche relative ad attività di impatto**, privilegiando una programmazione per obiettivi che miri alla creazione di valore pubblico a beneficio del territorio regionale.

Nelle politiche regionali, per ciascuna Missione di spesa è indicata la Linea Strategica di riferimento, i programmi di spesa e le Direzioni centrali e le Strutture della Presidenza responsabili dell'attuazione. Nel testo sono evidenziate parole chiave al fine di orientare e facilitare la lettura.

Nel rispetto delle prescrizioni di cui all'Allegato n. 4/1 del DLgs 118/2011, la Nota di aggiornamento al DEFR riprende, aggiorna e approfondisce le politiche che sono state programmate nel DEFR, definendo i singoli interventi e le strutture organizzative responsabili della loro attuazione ed esplicitando i risultati attesi dell'azione amministrativa.

La definizione delle politiche regionali viene integrata dalla sezione riguardante le entrate e le spese previste nel successivo triennio da parte della Regione: entrate e spese risultano funzionali e strumentali al raggiungimento degli obiettivi di impatto dell'Ente.

Inoltre nella Nota di aggiornamento al DEFR, vengono esplicitati, per il triennio, gli indirizzi agli Enti strumentali controllati e partecipati, nonché alle Società controllate e partecipate e agli organismi strumentali; vengono altresì esplicitate le attività delegate dall'Amministrazione nell'ottica di una visione complessiva e integrata e di un consolidamento delle risorse destinate al ciclo di programmazione economico-finanziaria, anche ai fini del rispetto degli obiettivi di finanza pubblica.

Si è ritenuto di riservare uno specifico allegato a tali indirizzi, in cui viene riportato l'approfondimento che evidenzia per ciascun soggetto a cui la Regione demanda il perseguimento dei propri fini istituzionali, le principali attività svolte, la partecipazione regionale ovvero le risorse finanziarie regionali trasferite e i principali risultati ottenuti nell'ultimo esercizio.

Per l'anno 2026 il DEFR è stato approvato con Deliberazione del Consiglio regionale n. 53 dd. 24.07.2025 e la Nota di aggiornamento al DEFR (NaDEFR) con Deliberazione del Consiglio regionale n. 58 dd. 10.12.2025.

I documenti sono consultabili al sito www.regione.fvg.it/programmazione.

2.1.4 Performance: PIAO e Documento di programmazione della prestazione

Come descritto nella rappresentazione del ciclo della pianificazione strategica, a seguito dell'approvazione della Nota di aggiornamento al DEFR (NaDEFR) in cui viene definita la programmazione annuale per singole Missioni di spesa, vengono individuati gli obiettivi di performance dell'Amministrazione regionale nel PIAO e nel Documento di programmazione della prestazione (DPP), che definiscono puntualmente gli obiettivi del personale della Regione.

Nella programmazione della performance vengono associate le Linee strategiche e le Missioni di bilancio alle Strutture della Presidenza, Direzioni centrali ed Enti regionali responsabili della realizzazione degli obiettivi che si distinguono nelle seguenti tipologie:

- **obiettivi di impatto** che misurano in termini quantitativi la ricaduta generata sulla collettività dalle iniziative strategiche della Regione;
- **obiettivi istituzionali** che presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale;
- **obiettivi trasversali** che riguardano interventi su tematiche specifiche e che vengono assegnati a tutte o parte delle strutture dell'Amministrazione Regionale e degli Enti regionali;
- **azioni contenitore** che caratterizzano l'attività istituzionale ordinaria, che ha carattere permanente, ricorrente o continuativa, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le linee guida politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione e di cui si mira alla continua ottimizzazione in termini di efficienza ed economicità.

I singoli obiettivi definiscono i modi, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Per ogni obiettivo vengono individuati uno o più indicatori di risultato: a ciascuno di essi è attribuito un target (valore programmato o atteso) ed è associata una data di scadenza entro la quale concretizzare il raggiungimento del target.

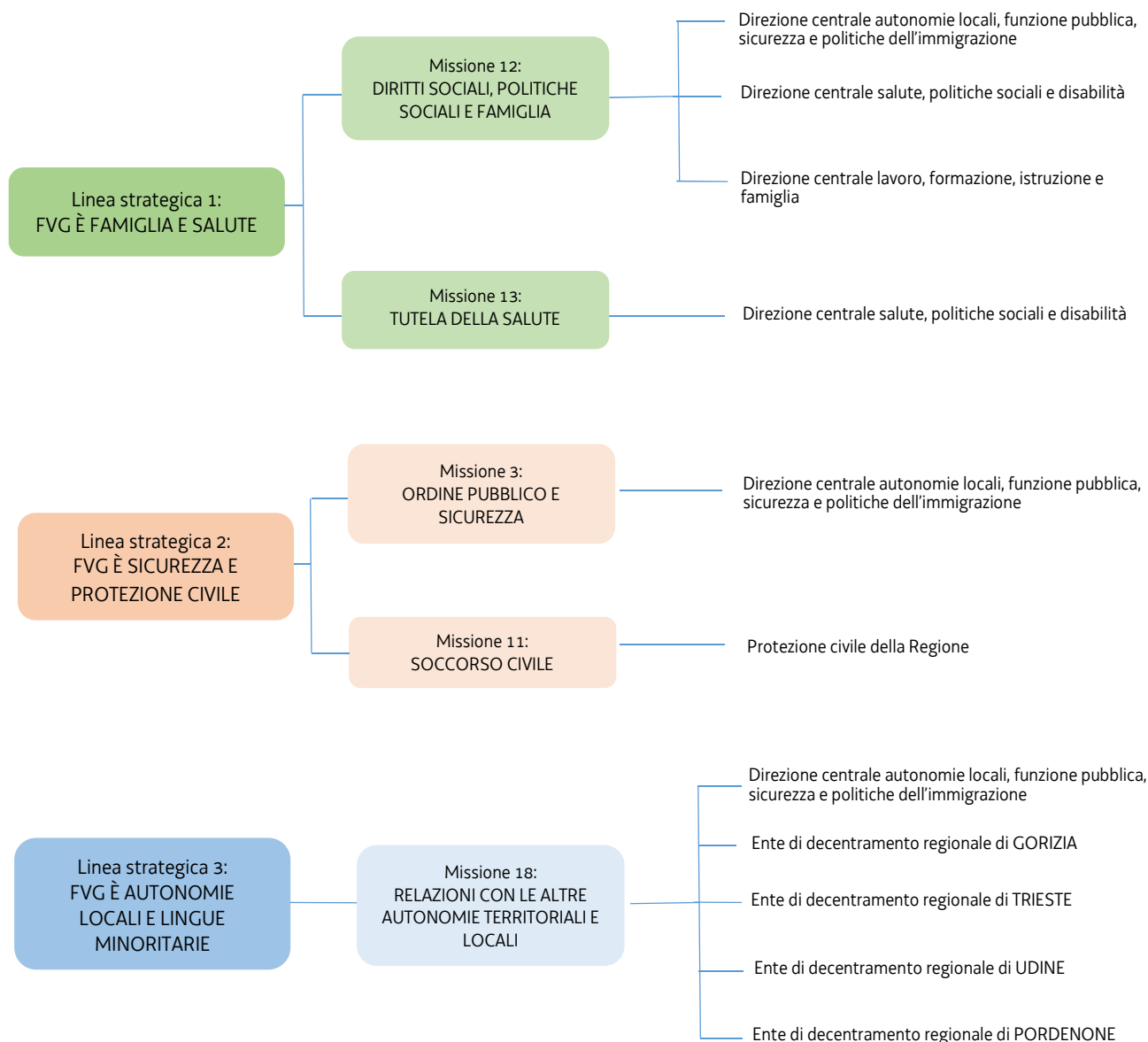
L'**Organismo Indipendente di Valutazione** partecipa al processo di programmazione in merito alla coerenza degli obiettivi e degli indicatori con il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e in merito alla loro misurabilità e valutabilità. L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora altresì il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, verificandone la corretta applicazione e l'efficacia, anche promuovendo analisi aggregate delle valutazioni e attraverso verifiche a campione.

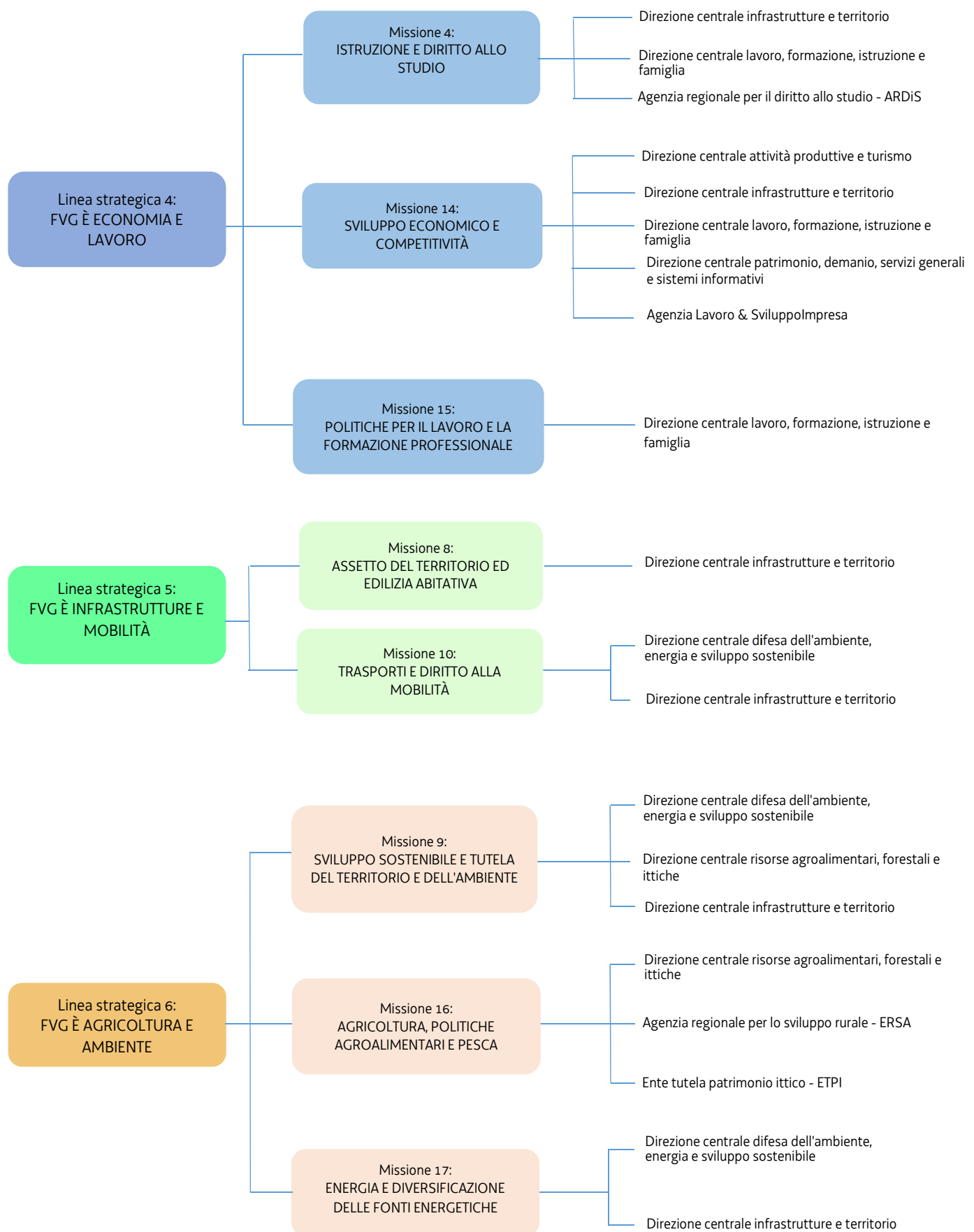
L'Organismo Indipendente di Valutazione garantisce infine la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione; approva, per gli obiettivi d'impatto assegnati a dirigenti e posizioni organizzative, eventuali proposte di variazione del quadro degli obiettivi in corso d'anno; più in generale garantisce l'adequatezza nel tempo del sistema di valutazione promuovendo, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento.

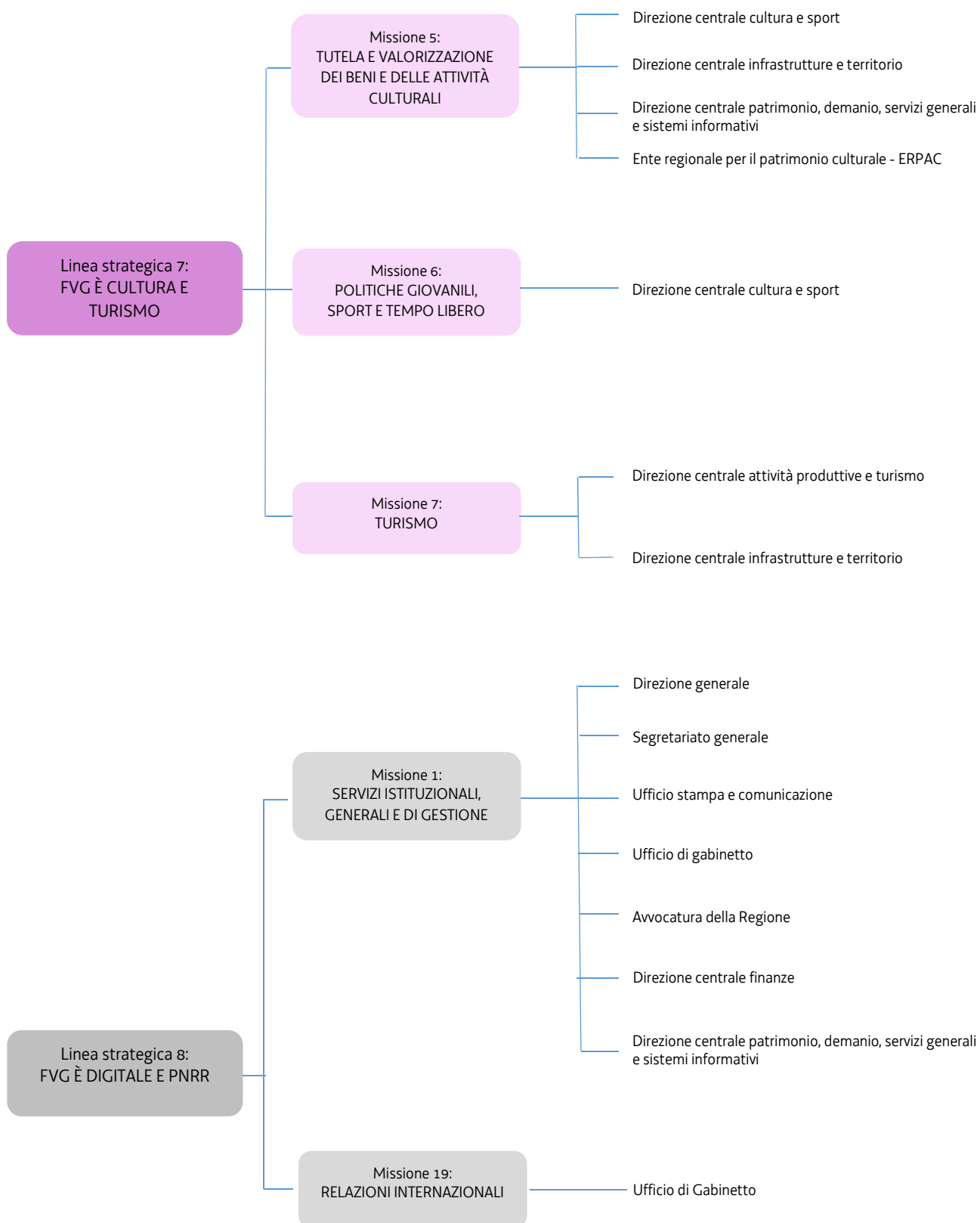
Successivamente all'approvazione del PIAO e del DPP, viene attuato il processo di misurazione del raggiungimento effettivo della prestazione che è oggetto durante l'anno, da parte dell'Ufficio competente nell'attività di controllo di gestione, di monitoraggi in itinere e di attività di verifica a cadenza semestrale, volte ad individuare le criticità e ad apportare i necessari correttivi.

Di seguito viene rappresentato l'**albero della performance** della Regione. L'albero è una mappa logica che costituisce la sintesi grafica dei legami esistenti tra mandato istituzionale, linee strategiche, missioni di bilancio, strutture attuatrici, interventi e risorse; tale mappa illustra come gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano al perseguimento del mandato istituzionale, all'interno di un disegno strategico complessivo e coerente.

L'albero della performance







2.2 Valore pubblico e performance

Il DEFR e la Nota di aggiornamento al DEFR definiscono la programmazione delle attività di impatto della Regione. Nel capitolo “La programmazione regionale” del DEFR, vengono illustrate le attività di impatto elaborate dalle Direzioni centrali e dalle Strutture della Presidenza suddivise per Missione di bilancio e Linea strategica.

Il PIAO specifica le attività di impatto così definite in obiettivi di performance, al fine di creare valore pubblico. I Responsabili delle Direzioni centrali e delle Strutture della Presidenza, secondo il principio della selezione, individuando le prioritarie attività di impatto illustrate nel DEFR e nella sua Nota di aggiornamento e le traducono in obiettivi di impatto e in obiettivi istituzionali con indicatori di valore pubblico.

Il PIAO risulta inoltre integrato anche con gli Enti regionali, curandone la programmazione degli obiettivi. Risultano pertanto declinati nel PIAO della Regione e nel relativo Documento di Programmazione della Prestazione (DPP) anche gli obiettivi di impatto e trasversali degli Enti Regionali: Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, ARDiS, ERPAC, ERSa, ETPI, EDR Gorizia, EDR Pordenone, EDR Trieste, EDR Udine.

Il PIAO programma gli obiettivi di impatto e gli obiettivi trasversali della Regione. Nel DPP che verrà approvato dalla Giunta regionale entro il 31.3.2026, verranno programmati gli obiettivi istituzionali e le azioni contenitore.

2.2.1 Gli obiettivi di impatto

Gli obiettivi di impatto misurano in termini quantitativi la ricaduta generata sulla collettività dalle iniziative strategiche della Regione.

Gli obiettivi di impatto sono elaborati dal Direttore generale, dai Direttori centrali, dai Direttori centrali di Unità operativa specialistica (UOS), dai Direttori centrali di Unità operativa complessa (UOC) e dai Direttori degli Enti regionali, in collaborazione con i Referenti direzionali, e vengono discussi negli incontri preparatori alla stesura del PIAO, prima dell'approvazione dello stesso, con la Direzione generale e l'Organismo indipendente di valutazione.

Gli obiettivi di impatto sono declinazione delle attività di impatto definite nella Nota di aggiornamento al DEFR 2026 della Regione. Per ognuno di essi è altresì indicata l'attività di impatto corrispondente per parola chiave.

Gli obiettivi di impatto sono assegnati al Direttore generale, ai Direttori centrali, ai Direttori centrali di Unità operativa specialistica (UOS), ai Direttori centrali di Unità operativa complessa (UOC) e ai Direttori degli Enti regionali.

Per ciascun obiettivo di impatto sono indicati:

- la denominazione dell'obiettivo;
- la figura del Responsabile;
- la Struttura di riferimento del Responsabile;
- uno o più indicatori che possono essere indicatori di risultato e/o indicatori di valore pubblico;
- per ogni indicatore sono definiti target e scadenza.

Gli indicatori di valore pubblico non vengono considerati ai fini della valutazione del personale.

Gli obiettivi di impatto sono stati ulteriormente classificati secondo il modello di riferimento della **Balanced Scorecard** che associa quattro diversi ambiti di programmazione agli obiettivi e agli indicatori:

- la prospettiva della **soddisfazione dell'utente** e dei portatori di interesse, che consente di articolare una strategia orientata alla diretta soddisfazione delle esigenze e bisogni del territorio e degli utenti esterni;
- la **prospettiva economico-finanziaria**, che misura dimensioni economiche quali le risorse immesse sul territorio e l'efficienza interna;
- la prospettiva dei **processi interni**, relativa al miglioramento dell'attività amministrativa e contabile interna;
- la prospettiva della **crescita e dell'innovazione** che individua e consente la creazione di valore futuro mediante investimenti sulle persone, sulle tecnologie e sull'organizzazione.

Le quattro prospettive descritte contribuiscono alla creazione di valore aggiunto per il livello della programmazione dell'Amministrazione regionale.

Box - Valutazione della capacità sfidante degli obiettivi di impatto

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione, aggiornato con DGR n. 1895/2023, regola gli obiettivi di impatto del PIAO della Regione.

Tenuto conto della rilevanza degli obiettivi di impatto rispetto ai risultati e al valore pubblico prodotto, il grado di raggiungimento di tali obiettivi, pari a 100 punti, è suddiviso in due parti:

- **il grado di conseguimento dell'obiettivo**, risultante dal grado di raggiungimento del target dell'indicatore o degli indicatori di risultato associati all'obiettivo, varia nella scala compresa tra 0 e 90 punti: il pieno conseguimento dell'obiettivo risulta pari a 90 punti;
- sulla base di una serie di criteri finalizzati ad esprimere **la capacità sfidante dell'obiettivo**, espressi in forma di griglia valutativa, vengono assegnati da 0 a 10 punti aggiuntivi. I criteri componenti la griglia valutativa sono definiti dalla Direzione generale con il supporto dell'OIV e sono condivisi con i Direttori apicali responsabili degli obiettivi di impatto durante gli incontri di programmazione degli stessi.

Il conseguimento del massimo punteggio finale pari a 100 punti viene ottenuto quando, oltre al pieno raggiungimento del risultato atteso, l'obiettivo esprime e raggiunge una significativa capacità sfidante.

Con riferimento agli obiettivi di impatto del PIAO i criteri finalizzati ad esprimere la capacità sfidante dell'obiettivo, per i quali vengono assegnati complessivamente fino a 10 punti, risultano i seguenti:

1. **Specificità e capacità dell'obiettivo di creare valore pubblico**
2. **Comprensibilità e misurabilità** dell'obiettivo
3. **Complessità organizzativa** nella realizzazione dell'obiettivo (trasversalità, stakeholder coinvolti, ecc.)
4. **Grado di innovatività e rischio gestionale** nella realizzazione dell'obiettivo
5. **Coerenza degli indicatori** rispetto all'obiettivo e loro significatività e specificità.

Nell'allegato "**PIAO 2026-2028 - Obiettivi di impatto**", che rappresenta il Documento di programmazione della prestazione, sono riportate le schede degli obiettivi di impatto 2026 relativi alle Strutture della Presidenza, alle Direzioni centrali e ai nove Enti regionali che fanno parte del complessivo sistema della performance della Regione e che vengono elaborate dal Servizio Programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica a seguito di specifici incontri svolti dalla Direzione Generale e dall'OIV con i Direttori apicali dell'Amministrazione regionale.

Le schede sono reperibili al link www.regione.fvg.it/programmazione.

2.2.2 Gli obiettivi di impatto per Linea strategica e azione comune

Le attività di impatto declinate in obiettivi di performance per l'anno 2026, seguendo la classificazione del ciclo della pianificazione strategica della Regione, per Linea strategica e Missione di bilancio, viene illustrata di seguito.

Ciascuna Linea strategica è introdotta dagli **indicatori di contesto** presentati nel Piano strategico 2023-2028 e si conclude con la descrizione in forma tabellare degli **obiettivi di impatto** più significativi.

L'articolo 6 del DL 80/2021, convertito dalla L. 113/2021, prevede che il PIAO venga adottato dalle Pubbliche Amministrazioni *“per assicurare **la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso**”*.

La semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi tramite la valorizzazione delle tecnologie digitali possono essere considerate attività essenziali per garantire il principio fondamentale sancito dalla Costituzione del *“buon andamento dei pubblici uffici”*.

L'implementazione delle suddette attività assume un ruolo fondamentale nel **garantire il valore pubblico** degli obiettivi che la Regione si pone e dei servizi offerti al cittadino, tenuto conto altresì della **trasversalità** di tali aspetti rispetto a tutte le Linee e Missioni sopra descritte e rientranti nel Piano strategico della Regione.

Sono inoltre attività fortemente integrate tra loro e interdipendenti: una reale semplificazione delle procedure non è realizzabile senza la reingegnerizzazione delle procedure e la digitalizzazione, e viceversa. A tali aspetti è collegata l'**accessibilità**, soprattutto dal punto di vista digitale.

Al comma 2 del citato articolo 6, DL 80/2021, è previsto che il PIAO definisca *“l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti”*, nonché *“le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità”*.

A tali principi sono quindi dedicati i seguenti paragrafi e box di approfondimento, che descrivono l'impostazione generale della Regione e le azioni principali poste in essere in un'ottica di applicazione trasversale dei principi medesimi.

Come previsto dal citato articolo 6, comma 2, lettera g), il PIAO definisce altresì **“le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere”**: pure a tale principio, anch'esso trasversale rispetto alle Linee strategiche sopra descritte, viene dedicato un paragrafo specifico.

Alle suddette azioni, si è aggiunto il **risparmio energetico** che, visto il contesto internazionale, a seguito della Circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica, costituisce uno dei contenuti del PIAO, proprio per la sua rilevanza e trasversalità.

Tenuto conto che le sopra descritte attività rientrano nelle **Missioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (di seguito **PNRR**) e considerato il forte impatto che i relativi investimenti portano al territorio regionale, alcuni approfondimenti sono descritti nell'ambito del contesto delineato dal PNRR e delle relative procedure di governance attivate.

Di seguito vengono quindi descritte e approfondite innanzitutto le singole linee strategiche che definiscono il contesto di pianificazione strategica in cui opera l'Amministrazione regionale, e successivamente le azioni connesse alla realizzazione del PNRR, alla digitalizzazione, alla semplificazione, all'accessibilità, alla parità di genere e al risparmio energetico: le linee strategiche e le azioni comuni sono esplicate e concretizzate nel PIAO 2026 tramite l'individuazione di specifici obiettivi di impatto, riportati esemplificativamente in forma tabellare per ciascuna azione. Si segnala che le attività di impatto descritte saranno concretizzate altresì tramite l'individuazione di obiettivi istituzionali che verranno approvati con il Documento di programmazione della prestazione entro il 31.3.2026.

Linea strategica 1: FVG È FAMIGLIA E SALUTE

Indicatori di scenario FVG:

Grado di soddisfazione medio per la vita nel complesso (ISTAT, valore medio su scala da 1 a 10)	Anno 2022: 7,2 Anno 2024: 7,2
Famiglie che valutano come almeno adeguate le proprie risorse economiche negli ultimi 12 mesi (ISTAT, %)	Anno 2022: 69,0 Anno 2024: 70,6
Tasso di fecondità totale (ISTAT, figli per donna)	Anno 2021: 1,25 Anno 2024: 1,19
Giovani di 18-34 anni che vivono con i genitori (ISTAT, %)	Anno 2022: 57,1 Anno 2024: 59,5
Speranza di vita alla nascita – femmine (ISTAT, anni)	Anno 2022: 85,4 Anno 2024: 86,1
Persone di 14 anni e più per livello di soddisfazione per la salute (molto e abbastanza soddisfatte, ISTAT, %)	Anno 2022: 81,8 Anno 2024: 79,6

Missione 12: Diritti sociali, politiche sociali e famiglia

Nell'attuale fase caratterizzata da una congiuntura economica dinamica, anche a seguito delle ripercussioni dovute ai conflitti internazionali, **la famiglia** risulta essere cambiata e formalmente diversa: più piccola, più frammentata, più flessibile. Il Friuli Venezia Giulia è un territorio nel quale le famiglie, grazie ad un'importante rete di servizi e di interventi di sostegno economico attuati dalla Regione, con particolare attenzione alla genitorialità e alla conciliazione vita-lavoro, possono realizzare i propri progetti di vita.

In quest'ottica la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia prosegue anche nel 2026 le strategie di politiche integrate che tutelano il potere d'acquisto, rafforzano i contributi per l'abbattimento delle rette dei servizi per la prima infanzia, sostengono con prestiti agevolati le giovani coppie per l'abbattimento del mutuo legato all'acquisto della prima casa e supportano i pensionati che percepiscono trattamenti minimi, anche attraverso misure introdotte in collaborazione con l'INPS.

In questo contesto l'Amministrazione continua ad incentivare la realizzazione di azioni e interventi che favoriscano la coesione e valorizzino la rete a sostegno della famiglia. In particolare, il **contrasto al fenomeno della denatalità** rappresenta uno degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, perseguito attraverso strumenti quali Dote Famiglia, l'abbattimento delle rette dei servizi educativi per la prima infanzia e le misure di contenimento delle rette a favore dei soggetti gestori dei servizi educativi.

Si prosegue nel dare attuazione alla LR 22/2021 **"Disposizioni in materia di politiche della famiglia, di promozione dell'autonomia dei giovani e delle pari opportunità"**, prevedendo l'approvazione e l'avvio del Programma triennale di politiche integrate per la famiglia, quale strumento di coordinamento strategico degli interventi, anche in raccordo con il Tavolo delle politiche familiari. In tale ambito continua il potenziamento del sistema integrato "zero-sei", sia in termini di alleanza tra gli attori coinvolti sia di qualificazione dell'offerta educativa, anche mediante il supporto ai coordinamenti pedagogici territoriali.

In continuità vengono confermate e rafforzate le misure legate a **Carta Famiglia**, estesa alle famiglie con ISEE fino a 35.000 euro, che si conferma uno strumento di sostegno dei progetti di vita delle famiglie con figli a carico, facilitandone l'accesso ai servizi di conciliazione, di cura e di sostegno alla funzione genitoriale ed educativa. Prosegue altresì il sostegno alla rete degli esercizi commerciali aderenti alle misure regionali a favore delle famiglie.

Nel corso del 2026 l'Amministrazione continua l'attività di **sostegno all'invecchiamento attivo e al contrasto alla solitudine**, promuovendo misure di agevolazione della domiciliarità della persona anziana nel proprio contesto familiare e territoriale, anche attraverso servizi di domotica e teleassistenza, in coerenza con l'approccio proattivo e integrato promosso dal PNRR.

È inoltre centrale la promozione di condizioni che consentano la permanenza della persona anziana nel normale ambiente di vita, evitando il ricorso improprio al ricovero in strutture residenziali e favorendo il mantenimento e lo sviluppo delle autonomie personali e sociali, anche mediante l'ampliamento della rete sociale e di partecipazione.

In tale ottica prosegue l'attuazione del **Piano triennale regionale per la valorizzazione del caregiver familiare**, previsto dalla LR 8/2023, promuovendo l'associazionismo dei caregiver familiari, interventi informativi e di orientamento, azioni a supporto del successo scolastico degli studenti caregiver e la diffusione delle buone pratiche.

In materia di politiche di contrasto alla povertà e di inclusione delle persone vulnerabili, viene garantita anche nel 2026 la prosecuzione dell'intervento di integrazione regionale agli importi della Carta acquisti nazionale, a favore delle persone anziane e delle famiglie con minori di tre anni. In tale ambito la Regione opera all'interno della **Rete della protezione e dell'inclusione sociale**, partecipando ai lavori per la definizione del **Piano nazionale per la non autosufficienza 2025-2027** e accompagnando i Servizi sociali dei Comuni nell'attuazione dei Livelli essenziali delle prestazioni sociali (LEPS) e dei progetti del PNRR – Missione 5.

Prosegue inoltre l'impegno regionale per l'innovazione e il riordino del sistema dei **servizi per le persone con disabilità**, completando entro il 31.12.2025 la fase transitoria della LR 16/2022, fondata sul principio di piena integrazione tra ambito sanitario e sociale, e avviando le attività di supporto alla sperimentazione prevista dal DLgs 62/2024.

Sempre ai fini dell'integrazione sociale e del benessere della persona, in materia di **lingue minoritarie** continua il lavoro volto al consolidamento della sinergia tra la Regione e le Comunità linguistiche friulana, slovena e tedesca, anche attraverso l'attuazione delle conclusioni emerse in sede di Conferenze regionali linguistiche.

Missione 13: Tutela della salute

Prendendo atto della costante crescita dell'aspettativa di vita, dell'invecchiamento della popolazione e della frequente coesistenza di più patologie, emerge la necessità di rafforzare la risposta alle acuzie e di sviluppare un'offerta di prestazioni in grado di rispondere anche ai bisogni sociali dei cittadini.

È pertanto necessario garantire risposte efficienti, efficaci, integrate e coordinate alla crescente domanda di salute, superando approcci parcellizzati e settoriali e promuovendo modelli di presa in carico globale della persona.

Nel 2026 prosegue l'attivazione del **numero unico 116117** per le cure non urgenti, in integrazione con il Numero Unico di Emergenza (NUE), valorizzando il ruolo professionale degli operatori e assicurando sistemi di backup per la gestione dei picchi di chiamata.

In collaborazione con l'Organizzazione Mondiale della Sanità prosegue inoltre il progetto per la promozione della **Wellbeing Economy**, che affronta il benessere come approccio complessivo di governo delle politiche sociali, ambientali e di salute pubblica.

In tale contesto l'intercettazione del bisogno di salute viene perseguita attraverso il potenziamento della medicina territoriale, proseguendo il percorso di realizzazione delle **Case della Comunità** e definendo un modello organizzativo e gestionale regionale per le **Centrali Operative Territoriali (COT)**, con revisione dei protocolli di presa in carico nel rispetto del principio di appropriatezza.

Si procede quindi all'adeguamento e all'implementazione delle dotazioni strutturali e tecnologiche previste dalla DGR 2042/2022, relative a Case della Comunità, Ospedali di Comunità e COT, in coerenza con il modello delineato dal DM 77/2022 e dagli investimenti del PNRR. Le Case della Comunità rappresentano strutture sociosanitarie polivalenti per l'assistenza primaria, la prevenzione e la promozione della salute, favorendo un approccio integrato e multidisciplinare.

Specifica attenzione è dedicata all'**utenza fragile** e alla **gestione della cronicità**, anche attraverso il potenziamento dell'assistenza domiciliare integrata, supportata dal Piano approvato con DGR 745/2023 e dagli strumenti di telemedicina e telemonitoraggio, al fine di garantire continuità assistenziale e integrazione tra servizi sanitari e sociali.

Si prosegue nel **rafforzamento dell'assistenza territoriale** e nella **riorganizzazione dei servizi ospedalieri** secondo il modello Hub and Spoke e delle Reti cliniche, con particolare attenzione alla Rete dell'emergenza-urgenza, alla Rete oncologica e alla Rete per le cure palliative e la terapia del dolore, promuovendo l'integrazione tra ospedale e territorio anche mediante l'attivazione degli Ospedali di Comunità.

Fondamentale resta il consolidamento delle attività di prevenzione e diagnosi precoce, attraverso l'utilizzo di strumenti di **Smart Health** e il miglioramento della tempestività e dell'adesione agli screening oncologici, per l'epatite C e neonatali. In tale ambito continua l'attuazione del **Piano regionale della prevenzione**, articolato in 16 programmi specifici, con attenzione alla promozione di stili di vita sani lungo tutto l'arco della vita.

Infine, continueranno le attività relative all'attuazione del **Registro Unico Nazionale del Terzo Settore** (RUNTS). La Regione intende diffondere il valore strategico della cultura e degli strumenti di amministrazione condivisa con il Terzo settore, anche mediante percorsi formativi dedicati agli attori del settore e alle comunità di pratiche, nonché attivare, nel corso del 2026, un processo partecipato di valorizzazione del ruolo del volontariato, finalizzato all'analisi e alla revisione del quadro normativo regionale di riferimento.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
01.01.065.001	# Contrasto alla denatalità	Adozione del Regolamento di attuazione della misura contributo mensile madri entro il 30/04 (2026)
		Numero di domande che hanno ottenuto una concessione a valere sulla misura di abbattimento quota capitale per la nascita del terzo figlio (2026)
		Aumento tasso di fecondità (2026)
		Numero di nati in regione (2026)
01.01.060.002	# Valorizzare la figura del caregiver familiare attraverso l'attuazione di percorsi innovativi che permettano di informare e orientare la comunità sul valore sociale dei caregiver	Predisposizione di un documento di analisi e rilevazione dei caregiver familiari presenti in Regione (2026)
		Numero di ambiti in cui la figura del caregiver è rilevante, in cui attuare percorsi informativi/formativi rivolti ai caregiver familiari (2027)
01.02.060.005	# Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con attivazione del Numero unico 116117 per le cure non urgenti	Attivazione del servizio regionale di Numero unico regionale 116117 per le cure non urgenti con atto formale del Direttore generale dell'Ente affidatario della gestione del servizio entro il 31/07 (2026)
		Accessibilità al Numero unico regionale 116117 nel territorio di tutte le Aziende sanitarie della Regione FVG (percentuale di distretti telefonici regionali - numeri di prefisso chiamanti - attivi sul totale regionale) entro il 31/07 (2026)
		Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con l'attivazione del Numero unico 116117 per le cure mediche non urgenti (bacino di utenza di popolazione servito) (2027)
01.02.060.006	# Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con messa a disposizione, sul territorio regionale, di Case di comunità e Ospedali di comunità	Percentuale di relazioni positive rese da esperto indipendente sul raggiungimento degli obiettivi di attuazione degli interventi PNRR "Case della Comunità e presa in carico della persona" sul totale previsto dal POR, nel rispetto della tempistica fissata dall'UMPNRR (2026)
		Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale, con incremento del numero di assistiti da Case della Comunità nel proprio ambito territoriale (N. assistiti da Case della Comunità nel proprio ambito territoriale) (2026)

Linea strategica 2: FVG È SICUREZZA E PROTEZIONE CIVILE

Indicatori di scenario FVG:

Famiglie che considerano molto e abbastanza presente il rischio criminalità nella zona di abitazione (ISTAT, %)	Anno 2022: 9,4 Anno 2024: 17,2
Presenza di elementi di degrado nella zona in cui si vive (ISTAT, %)	Anno 2022: 1,5 Anno 2024: 2,9
Volontari di protezione civile (Protezione Civile Regionale, numero)	Anno 2022: 9.812 Anno 2025: 9.295
Volontari di protezione civile (Protezione Civile Regionale, giornate-uomo)	Anno 2022: 80.332 Anno 2025: 72.480

Missione 3: Ordine pubblico e sicurezza

Già durante il primo mandato 2018-2023 l'Amministrazione ha puntato a interventi concreti e diversificati per supportare le Amministrazioni locali e statali impegnate sul fronte della sicurezza e per garantire un efficace contrasto, soprattutto in forma preventiva, ai fenomeni di criminalità. Su questa linea si colloca anche l'azione regionale, che continuerà a essere orientata alla promozione di **un sistema integrato di sicurezza urbana**, rafforzando l'integrazione con lo Stato e con gli Enti locali, senza sovrapposizioni di ruoli, ma in un'ottica di coordinamento e complementarità degli interventi.

In tale contesto, proseguirà lo sviluppo dell'**accordo sulla sicurezza urbana con lo Stato**, quale strumento centrale per l'implementazione di politiche condivise, accompagnato dal potenziamento dell'azione dell'**Osservatorio regionale per la sicurezza urbana**, istituito ai sensi della LR 3/2021, quale sede di analisi strutturata e continuativa dei fenomeni criminosi e dei principali indicatori di sicurezza nel medio e lungo periodo. L'azione dell'Osservatorio sarà orientata a valorizzare i risultati conseguiti, a individuare le aree di maggiore criticità e a definire strategie di intervento con un orizzonte pluriennale, anche sulla base delle migliori esperienze sviluppate a livello europeo.

La Regione continuerà inoltre a promuovere e rafforzare **l'attività di prevenzione attuata dagli Enti locali attraverso l'azione delle Polizie locali**, sostenendo un modello di polizia locale strategicamente avanzato, capace di assicurare un controllo del territorio sempre più efficace a tutela della sicurezza urbana e della legalità. A tal fine, l'azione regionale sarà indirizzata sia alla messa a regime dei nuovi meccanismi di reclutamento e formazione del personale, con una qualificazione crescente dei percorsi formativi e dei docenti, sia al sostegno della collaborazione tra Enti locali per l'implementazione di strutture di Polizia locale, anche in forma intercomunale, in grado di garantire maggiori servizi e di generare economie di scala a beneficio delle comunità.

Nel quadro delle attività connesse all'accordo sulla sicurezza integrata, particolare attenzione sarà rivolta allo sviluppo di **progetti di formazione professionale integrata**, al **rafforzamento dei sistemi di controllo del territorio**, anche attraverso interventi straordinari a supporto dell'efficienza delle strutture delle Forze di Polizia, nonché all'**implementazione dei sistemi di videosorveglianza**, quali strumenti fondamentali di prevenzione e deterrenza. Contestualmente, continueranno le iniziative volte alla crescita professionale dei responsabili delle strutture di Polizia locale, al fine di accrescerne la consapevolezza del ruolo e la capacità di governo dei processi organizzativi.

Con riferimento al fenomeno migratorio, la Regione continuerà a promuovere un'efficace gestione nell'ambito di una cornice di legalità, dando piena attuazione alla LR 9/2023 "**Sistema integrato di interventi in materia di immigrazione**", con particolare attenzione agli effetti applicativi della normativa e dei regolamenti adottati. Proseguirà il sostegno ai progetti di rilievo caratterizzati da interventi urbanistici, sociali, culturali e di rigenerazione urbana, anche di carattere sperimentale, in un'ottica di migliore convivenza e di rafforzamento della coesione sociale, promuovendo **il pieno rispetto delle norme che regolano la civile convivenza**, il rispetto dei diritti e dei doveri individuali e collettivi e **azioni positive per contrastare l'illegalità**.

In attuazione dell'articolo 7 della LR 9/2023, l'azione regionale sarà inoltre orientata a garantire **un controllo efficace e una gestione sicura del sistema di accoglienza dei minori stranieri non accompagnati**, attraverso il rafforzamento del monitoraggio dei flussi, la tracciabilità dei percorsi e la prevenzione delle situazioni di rischio sociale.

Missione 11: Soccorso civile

Nelle ultime annualità il **sistema integrato regionale di Protezione civile** ha progressivamente rafforzato il proprio orientamento verso le attività di previsione e prevenzione, affiancandole agli interventi di soccorso in caso di calamità ed emergenze. Gli studi, le attività di pianificazione, la formazione continua dei professionisti e dei volontari, l'informazione alla popolazione e le esercitazioni costituiscono una parte rilevante dell'azione regionale, consentendo di consolidare un modello organizzativo riconosciuto come eccellenza anche a livello nazionale.

In tale quadro, la Protezione civile della Regione continuerà a garantire le attività di **messa in sicurezza del territorio a seguito del verificarsi di eventi calamitosi**, con particolare riferimento agli interventi di ripristino e di salvaguardia delle infrastrutture e dei centri abitati, assicurando la tutela della pubblica incolumità. Nel 2026 verrà organizzato il **raduno nazionale di Protezione civile in occasione del 50° anniversario del terremoto del 1976**, con l'obiettivo di valorizzare il modello Friuli, concentrando nei luoghi simbolo del sisma migliaia di volontari in un momento di memoria, formazione e proiezione verso il futuro.

Per quanto riguarda il volontariato, entrerà a pieno regime il nuovo assetto di **formazione continua obbligatoria**, in coerenza con le Linee guida del Dipartimento nazionale di Protezione civile, completando l'avvio di nuovi corsi specialistici, di abilitazione trasversale e di formazione dedicata alle funzioni di coordinamento e responsabilità dei Gruppi comunali e delle Associazioni. Tali percorsi formativi si svolgeranno prevalentemente presso il campus di Palmanova e saranno finalizzati a rafforzare le competenze operative e organizzative del sistema.

Sul piano delle infrastrutture di comunicazione, proseguirà la **manutenzione evolutiva della rete radio regionale**, con la transizione definitiva a un sistema digitale basato su collegamenti a microonde e tecnologia DMR, garantendo un miglioramento della copertura e dell'affidabilità delle comunicazioni sia per il volontariato sia per il Corpo forestale regionale. Completati i test nelle aree già interessate, l'estensione della copertura digitale proseguirà fino a interessare l'intero territorio regionale.

In tema di gestione efficiente dei soccorsi, verranno sviluppate soluzioni innovative a supporto del sistema NUE112, anche mediante l'impiego dell'**Intelligenza Artificiale per la georeferenziazione dei numeri civici**, al fine di ridurre i tempi di intervento e prevenire errori nella fase di attivazione dei soccorsi, estendendo tali strumenti anche ad ambiti territoriali peculiari come la laguna di Marano. Sarà inoltre valutato l'utilizzo di strumenti di IA per la gestione delle chiamate inappropriate non di emergenza.

Proseguirà altresì il rafforzamento della capacità di risposta del sistema integrato di Protezione civile attraverso attività di formazione e addestramento rivolte agli Enti locali, in sinergia con le Istituzioni statali, sia sotto il profilo strategico-pianificatorio sia operativo. In parallelo, continuerà l'implementazione del piano regionale delle emergenze, con la prosecuzione dell'iter di approvazione dei **Piani di Emergenza Dighe (PED)**, predisposti in collaborazione con le Prefetture-UTG (Uffici territoriali del governo) ai sensi della normativa vigente.

Rilevante, con riferimento alla gestione delle emergenze nazionali che interessano il territorio regionale, la prosecuzione delle procedure contributive a integrazione degli interventi già attivati dalla Protezione civile regionale, assicurando continuità amministrativa, tempestività degli interventi e pieno supporto alle comunità colpite. In particolare, si procederà con la **liquidazione dei ristori** a favore dei nuclei familiari danneggiati e residenti nei comuni colpiti dagli eccezionali eventi meteorologici occorsi dal 16 al 17.11.2025.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
02.02.016.006	# Valorizzazione della ricorrenza del 50° anniversario del terremoto con l'organizzazione dell'esercitazione internazionale a scenario sismico	Numero complessivo partecipanti coinvolti nell'esercitazione entro il 31.10.2026
		Numero di partner extra-regionali partecipanti all'esercitazione internazionale a scenario sismico entro il 31.10.2026
		Numero di cittadini partecipanti all'open day informativo entro il 31.10.2026
02.02.016.005	# Riduzione delle situazioni di disagio a favore della popolazione colpita dagli eccezionali eventi metereologici occorsi dal 16 al 17.11.2025	Percentuale di liquidazioni concesse entro 60 giorni dalla presentazione delle domande (2026)
		Percentuale di risorse liquidate rispetto allo stanziamento di 5 milioni di euro (2026)

Linea strategica 3: FVG È AUTONOMIE LOCALI E LINGUE MINORITARIE

Indicatori di scenario FVG:

SUAP (Sportello unico attività produttive) e SUE (Sportello unico edilizia) domande uniche presentate (SUAP e SUE RAFVG)	Anno 2022: 43.327 Anno 2025: 60.574
Utilizzo dell'e-government da parte delle imprese (ISTAT, %)	Anno 2022: 96,0 Anno 2023: 98,6
Imprese attive in comuni montani (Infocamere)	Anno 2022: 4.525 Anno 2025: 4.611 (dato provvisorio)
Presenze di turisti nel cluster MONTAGNA (WebTur, var. % su anno precedente)	Anno 2022: +28,0 Anno 2024: +2,0

Missione 18: Relazioni con le altre autonomie territoriali e locali

Il 27.05.2025, con l'approvazione da parte del Senato del disegno di legge costituzionale recante "Modifiche alla legge costituzionale 31 gennaio 1963, n. 1, recante Statuto speciale della Regione Friuli-Venezia Giulia", già approvato dalla Camera dei deputati nel medesimo testo il 23.10.2024, si è conclusa la prima delle due deliberazioni previste dall'articolo 138, primo comma, della Costituzione. In data 21.01.2026 si è conclusa la seconda e ultima deliberazione, grazie all'**approvazione in Senato del suddetto disegno di legge costituzionale**. Tale modifica, consente di intervenire sull'architettura istituzionale della Regione, ripristinando un Ente fondamentale nella salvaguardia del principio di sussidiarietà: l'obiettivo finale del percorso è **l'istituzione di quattro Enti locali di area vasta**, dotati di personalità giuridica, ai quali verrà affidata inizialmente la titolarità delle funzioni attualmente esercitate dagli Enti di decentramento regionale (EDR), nonché delle relative risorse umane e finanziarie.

Nelle more della conclusione del procedimento di revisione statutaria, si proseguirà nell'**individuazione dell'architettura e dell'ordinamento dei nuovi Enti di area vasta**, partendo dalla delimitazione geografica degli attuali EDR, la cui composizione terrà conto delle diverse realtà territoriali e demografiche. Contestualmente si procederà alla ricognizione del quadro normativo, ordinamentale e funzionale vigente, valutandone un possibile riordino anche in un'ottica di semplificazione.

Parallelamente, proseguirà l'individuazione delle funzioni da conferire ai nuovi Enti locali di area vasta, una volta completato il subentro agli EDR. In particolare, oltre alla possibilità di assunzione di funzioni comunali tramite delega volontaria, i nuovi Enti potranno avere tra le proprie finalità una **funzione di supporto amministrativo ai Comuni**, in materie che verranno individuate con la collaborazione di ANCI. Conseguentemente, si renderà necessario adottare la disciplina del sistema elettorale dei futuri Enti di area vasta, proseguendo il lavoro volto alla definizione dell'**elezione degli organi a suffragio universale e diretto**.

Tra gli obiettivi più rilevanti delle politiche regionali in materia di autonomie locali rientra il rafforzamento amministrativo degli Enti. Con riferimento al Comparto unico del Friuli Venezia Giulia (CCRL), che interessa Comuni, Comunità, Regione ed Enti strumentali, con DGR 1094/2024 sono state impartite le direttive per l'avvio della **contrattazione collettiva regionale di lavoro relativa al triennio 2022-2024**, che coinvolge oltre dodicimila dipendenti.

Nel corso del 2026, a seguito del presumibile intervenuto rinnovo del CCRL, entrerà in vigore **il nuovo ordinamento professionale del personale del Comparto unico del pubblico impiego**. La Regione prevede di fornire a tutti gli Enti il supporto necessario all'applicazione del nuovo ordinamento e alla ridefinizione e attualizzazione dei profili professionali, tenendo conto dei nuovi contesti organizzativi e di un modello organizzativo basato sulle

competenze del capitale umano. Ciò consentirà una più efficace gestione delle politiche del personale, sia nella programmazione dei fabbisogni per le nuove assunzioni, sia nei percorsi di mobilità interna e nella definizione di piani formativi coerenti con i gap di competenze emersi.

In occasione del rinnovo contrattuale, particolare attenzione verrà dedicata all'**implementazione del welfare integrativo**, considerato leva strategica per l'attrattività dei nuovi talenti, per l'incremento della motivazione e per il miglioramento del clima organizzativo, nonché per rafforzare il senso di appartenenza del personale già in servizio.

Nell'ambito del percorso di revisione del ruolo regionale in materia di formazione e supporto operativo agli Enti locali, la Regione, anche attraverso **l'ingresso nella Fondazione ComPA FVG**, intende rafforzare e integrare l'offerta formativa del Comparto unico. In tale contesto, saranno erogati percorsi formativi volti alla diffusione di modalità operative uniformi, alla riduzione dei gap di competenze in ambiti strategici comuni, nonché alla formazione del personale neoassunto e alla promozione dell'attrattività del lavoro negli Enti locali.

Box - Enti di decentramento regionale – EDR

Gli EDR, Enti funzionali della Regione istituiti dalla LR 21/2019, operano con autonomia gestionale, patrimoniale, organizzativa e contabile, sotto la vigilanza e il controllo regionale. Hanno garantito **il regolare svolgimento dell'anno scolastico e realizzato interventi sugli edifici scolastici di competenza**.

Dal 01.01.2022 gli EDR continuano ad esercitare **le funzioni in materia di viabilità sulle strade ex provinciali**, assicurando la manutenzione ordinaria e straordinaria e la sicurezza di strade, piste ciclabili e ponti. In tale ambito gli EDR evidenziano la necessità di rafforzare i flussi comunicativi per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle opere, dell'utilizzo delle risorse e del cronoprogramma, anche al fine di fronteggiare l'aumento dei costi tramite l'accesso a risorse nazionali o comunitarie.

Nel 2024 è stato avviato un tavolo tecnico con gli EDR e FVG Strade per la definizione di costi omogenei e standard di servizio. Le funzioni in materia di viabilità sono esercitate sulla base di una programmazione annuale o pluriennale, in raccordo con i Piani regionali, FVG Strade SpA e il PRITMML (Piano Regionale delle Infrastrutture di Trasporto, della Mobilità delle Merci e della Logistica).

Per il 2026, ogni EDR propone il **Piano delle opere**, da allegare al bilancio di previsione, sottoponendolo alla Conferenza territoriale per l'edilizia scolastica e all'approvazione della Giunta regionale, in coerenza con la programmazione triennale regionale e con attenzione all'efficientamento energetico, alla sicurezza sismica, alla sostenibilità ambientale e all'antisismicità.

EDR Gorizia

Gli interventi dell'EDR di Gorizia sono stati attuati sulla base della programmazione triennale delle opere pubbliche, con il coinvolgimento della Conferenza territoriale per l'edilizia scolastica e del Consiglio delle autonomie locali, e comprendono la realizzazione di interventi finanziati dal PNRR, quelli connessi alla Capitale Europea della Cultura 2025, la nuova scuola del Campus scolastico di Gorizia e ulteriori progetti strategici. Sono previste anche installazioni artistiche su indirizzo regionale e manutenzioni fuori programma per circa 2.000.000 di euro. La programmazione 2025-2027 include interventi per oltre 33.000.000 di euro sugli edifici scolastici e circa 11.000.000 di euro sulla viabilità.

Dal 01.09.2024 è operativa l'Unità Operativa Complessa progetti architettonici ad elevata complessità. Per il 2026 le priorità riguardano l'edilizia scolastica, le funzioni sull'istruzione secondaria superiore e la prosecuzione degli interventi PNRR.

L'Ente gestisce la manutenzione ordinaria e straordinaria di 30 edifici scolastici e partecipa alla Programmazione FESR 2021-2027 per la riqualificazione energetica e antisismica, con la realizzazione di nuovi edifici NZEB (Nearly Zero Energy Building), tra cui il Campus scolastico di Gorizia e quello di Monfalcone. È prevista l'attivazione di ulteriori progettazioni e l'accesso a risorse nazionali o comunitarie per far fronte all'aumento dei costi.

In materia di viabilità, l'EDR attua programmi straordinari di riqualificazione legati a "GO! 2025".

EDR Pordenone

Per il 2026, le priorità in ambito di edilizia scolastica riguardano gli interventi sugli edifici scolastici ai sensi della LR 10/1988, le funzioni relative all'istruzione secondaria superiore previste dal DLgs 112/1998 e la prosecuzione degli interventi finanziati con risorse PNRR. L'Ente gestisce la manutenzione ordinaria e straordinaria di 16 edifici di scuole superiori, articolati in 29 sedi, garantendo lo svolgimento delle lezioni in sicurezza.

Gli atti relativi al Piano di utilizzazione degli edifici e all'uso delle attrezzature non sono sottoposti all'approvazione della Giunta regionale, salvo impatti sull'edilizia scolastica, fermo restando l'obbligo di informazione sulle criticità.

EDR Trieste

L'Ente gestisce la manutenzione ordinaria e straordinaria di 29 edifici delle scuole superiori di competenza, necessari per lo svolgimento delle lezioni in sicurezza.

Per fronteggiare l'aumento dei costi derivanti dall'aggiornamento del prezzario regionale e dagli interventi finanziati anche con risorse PNRR, gli EDR accedono prioritariamente a risorse nazionali o comunitarie disponibili. Gli atti relativi al Piano di utilizzazione degli edifici e all'uso delle attrezzature non sono sottoposti all'approvazione della Giunta regionale, salvo impatti sull'edilizia scolastica, fermo restando l'obbligo di informazione sulle criticità.

EDR Udine

Dal 2025 esercita anche le competenze attribuite dalla LR 7/2024 in materia di contributi per edifici e beni di proprietà di parrocchie, enti, ordini e istituti religiosi cattolici, comprese la conservazione, il restauro e la valorizzazione di beni mobili e strumenti musicali.

L'EDR ha proseguito l'assegnazione e l'erogazione di contributi per progetti di investimento sovracomunali finanziati con LR 7/2023, relativi a 18 progetti e 114 interventi a favore di circa 70 Comuni, per un totale di 122 milioni di euro di investimenti entro il 2028.

Nel 2025 l'Ente ha gestito le attività di edilizia scolastica, curando la manutenzione ordinaria e straordinaria, la sicurezza degli edifici, l'adeguamento e l'ampliamento degli spazi scolastici e le verifiche di vulnerabilità sismica. Sono in corso e programmati oltre 40 interventi, che proseguiranno anche nel 2026 e in parte nel 2027.

Sono stati inoltre realizzati e programmati interventi in conto capitale, con particolare attenzione alla messa in sicurezza dei ponti, attraverso il censimento e la classificazione del rischio di 362 ponti e la definizione delle priorità di intervento.

Per il 2026 le priorità in ambito di edilizia scolastica riguardano gli interventi sugli edifici scolastici ai sensi della LR 10/1988, le funzioni relative all'istruzione secondaria superiore previste dal DLgs 112/1998 e la prosecuzione e conclusione degli interventi finanziati con risorse PNRR.

Con riferimento all'obiettivo di potenziamento degli strumenti di governo del sistema integrato Regione-Enti locali, verrà portato avanti e perfezionato il percorso di **definizione degli obblighi di finanza pubblica delle Comunità obbligatorie e volontarie**, valorizzando ulteriormente il metodo partecipativo e il coinvolgimento diretto degli Enti interessati.

Infine, in materia di tributi locali immobiliari, nel 2026 proseguirà il percorso di attuazione delle norme contenute nella LR 17/2022 in materia di **Imposta Locale Immobiliare Autonoma (ILIA)** e degli interventi di politica tributaria approvati nel 2024, attraverso attività di consulenza agli Enti locali, il perfezionamento del portale unico ILIA e la definizione delle modalità di copertura degli effetti finanziari derivanti dalle riduzioni di aliquota ed esenzioni previste, al fine di assicurare sostenibilità finanziaria e uniformità applicativa sul territorio regionale.

Tutte le attività sopra descritte prevedono il costante coinvolgimento del sistema delle autonomie locali, in un'ottica di cooperazione istituzionale e di costruzione condivisa delle politiche regionali.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
03.01.035.003	# Incremento della partecipazione popolare in occasione della tornata elettorale per le future Province	Presentazione all'Assessore del disegno di legge sull'elezione a suffragio universale e diretto degli organi dei futuri Enti di Area vasta entro il 30.06.2026
		Insediamiento di organi elettivi nei nuovi Enti (2027)
		Incremento affluenza alle urne in occasione delle elezioni provinciali (2027)
03.01.035.004	# Democraticità nelle politiche di Area vasta	Presentazione all'Assessore del disegno di legge "Norme fondamentali del Sistema Regione-Autonomie locali" entro il 30/06 (2026)
		Attività funzionale al passaggio dei dipendenti per effetto del trasferimento di funzioni dagli Enti di decentramento regionale alle Province (2026)
		Operatività amministrativa delle Province (2027)
03.01.090.002	# Aumento della sicurezza antincendio degli edifici scolastici	Numero di SCIA per edifici vincolati depositate (2026)
		Numero massimo di giornate di interruzione dell'attività didattica a causa della mancanza di SCIA (2026)
03.01.090.004	# Potenziamento degli spazi didattici moderni e sismicamente sicuri con la realizzazione del nuovo campus scolastico di Gorizia	Numero di gare affidamento incarico di progettazione indette (2026)
		Numero di conformità antisismiche garantite degli edifici che ospitano l'I.S.I.S. "Galilei-Fermi-Pacassi" e l'I.S.I.S. "Cossar Da Vinci" (2030)
03.01.092.005	# Migliorare la sostenibilità ambientale e il benessere degli studenti attraverso la creazione di spazi scolastici innovativi e multifunzionali	Adozione del decreto a contrarre per la realizzazione della scuola temporanea entro il 30.09.2026
		Disponibilità degli spazi per l'ingresso degli studenti (2027)
03.01.093.005	# Adeguamento sismico degli edifici scolastici collocati in zona sismica 1	Decreto di affidamento del servizio di progettazione, direzione lavori e coordinamento sicurezza dell'intervento di nuova costruzione ovvero di demolizione e ricostruzione - Il lotto dell'I.S.I.S. "Magrini Marchetti" di Gemona del Friuli entro il 31.10.2026
		Verbale di ultimazione lavori di realizzazione della "Scuola Polmone" (2026)
		Percentuale di studenti del polo scolastico messi in sicurezza (2026)

Linea strategica 4: FVG È ECONOMIA E LAVORO

Indicatori di scenario FVG:

Export/PIL (Prometeia, % sui valori correnti)	Anno 2022: 51,4 Anno 2024: 41,5
Valore aggiunto dell'industria manifatturiera rispetto al totale economia (ISTAT, %)	Anno 2020: 21,4 Anno 2023: 22,5
Ricercatori (in equivalente tempo pieno) (ISTAT, per 10.000 abitanti)	Anno 2021: 35,7 Anno 2023: 38,6
Tasso di crescita delle persone occupate (ISTAT, var. % su anno precedente)	Anno 2022: 2,1 Anno 2024: 1,6
Tasso di disoccupazione (ISTAT, %)	Anno 2022: 5,3 Anno 2024: 4,0
Differenza tra tasso di occupazione maschile e femminile (ISTAT, punti percentuali)	Anno 2022: 13,1 Anno 2024: 11,6
Giovani che abbandonano prematuramente i percorsi di istruzione e formazione professionale (ISTAT, %)	Anno 2022: 7,7 Anno 2024: 8,2
Persone che conseguono un titolo terziario STEM nell'anno (ISTAT, per 1.000 residenti di 20-29 anni)	Anno 2020: 18,5 Anno 2022: 16,9

Missione 4: Istruzione e diritto allo studio

La formazione e il diritto allo studio costituiscono pilastri fondamentali per lo sviluppo economico e sociale del Friuli Venezia Giulia. In tale ambito la Regione prosegue, anche alla luce degli indirizzi contenuti nel Documento di Economia e Finanza Regionale, un'azione strutturata volta a **rafforzare l'intero sistema educativo**, a garantire pari opportunità di accesso all'istruzione e a favorire l'allineamento tra percorsi formativi e fabbisogni del mercato del lavoro.

Nel 2026 proseguiranno gli interventi già delineati nei principali strumenti di programmazione regionale, tra cui il Piano annuale di dimensionamento della rete scolastica e della programmazione dell'offerta formativa, le Linee guida per il diritto allo studio scolastico e universitario, il Piano triennale delle attività di orientamento e le Linee guida per la realizzazione dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale.

In coerenza con le recenti riforme nazionali e regionali, assume particolare rilievo lo **sviluppo delle filiere formative tecnologico-professionali**, introdotte dalla L. 121/2024 e dalle Linee guida regionali approvate nel 2024.

Sono state riconosciute 11 filiere formative tecnologico-professionali, attive in settori strategici quali metalmeccanica e mecatronica, energia, servizi digitali, turismo, edilizia, servizi commerciali e agroalimentare. La sperimentazione delle filiere, avviata dall'anno formativo 2025/2026, prosegue anche nel 2026/2027, consolidando un approccio sistemico alla formazione tecnica e professionale.

Per i **percorsi IFTS** è garantita un'offerta biennale di 20 percorsi per annualità, accompagnata da misure di sostegno alla partecipazione degli allievi disoccupati, come l'indennità di frequenza. Viene inoltre promosso il raccordo tra ITS, IFTS, istruzione secondaria e università, attraverso il riconoscimento di crediti formativi, la condivisione di laboratori e attività di orientamento integrate.

Nell'ambito delle misure di sostegno al diritto allo studio viene data continuità alla "**Dote scuola**", rivolta ai nuclei familiari con studenti iscritti alle scuole secondarie di primo e secondo grado, nonché alle ulteriori misure di supporto alle spese scolastiche. Prosegue inoltre la misura "**Bonus psicologo studenti FVG**", attuata in collaborazione con ARDiS, Ufficio scolastico regionale e Ordine degli psicologi, a sostegno del benessere psicologico degli studenti fino ai 24 anni.

La Regione continua a investire nel diritto allo studio universitario, garantendo uniformità di trattamento sul territorio e destinando risorse significative alle borse di studio, anche in attuazione della Missione 4 del PNRR e delle linee guida triennali 2024-2027 che hanno previsto l'innalzamento degli importi delle borse a favore degli studenti meritevoli e bisognosi.

Prosegue inoltre il rafforzamento dei **percorsi di leFP (Istruzione e Formazione Professionale)**, con particolare attenzione alla promozione della formazione duale, all'alternanza scuola-lavoro e all'apprendistato per la qualifica, in coerenza con gli obiettivi del PNRR. Analogamente, viene garantita un'offerta formativa stabile di **percorsi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore)** e il consolidamento del sistema **ITS Academy**, mantenendo elevati i livelli di occupazione a dodici mesi dalla conclusione dei percorsi.

In considerazione del calo demografico, prosegue il processo di revisione del dimensionamento scolastico e della normativa regionale in materia di edilizia scolastica, attraverso un percorso partecipato con Ufficio scolastico regionale ed Enti locali, e in continuità con gli interventi di messa in sicurezza, riqualificazione ed efficientamento energetico degli edifici scolastici.

Parallelamente prosegue l'attuazione del Piano Scuole Infrastrutture, finalizzato alla connettività ad alta velocità degli edifici scolastici, e del Piano Scuola Digitale FVG, che sostiene l'innovazione didattica e organizzativa delle istituzioni scolastiche. Questi interventi sono considerati strategici per garantire pari opportunità di accesso ai servizi educativi e per ridurre il digital divide.

Missione 14: Sviluppo economico e competitività

La Regione Friuli Venezia Giulia prosegue nel **rafforzamento del sistema economico regionale** attraverso politiche integrate di sostegno alla competitività, alla crescita dimensionale delle imprese, all'innovazione e all'internazionalizzazione. Lo sviluppo economico è orientato alla transizione digitale ed energetica e all'attrazione di investimenti e competenze ad alto valore aggiunto.

Nel settore del commercio verrà attuata la **legge sul terziario**, finalizzata alla razionalizzazione e semplificazione della normativa vigente, nonché il sostegno ai distretti del commercio, che si confermano uno strumento efficace di sviluppo dei centri urbani e delle reti di prossimità. Continua inoltre la valorizzazione del marchio "IO SONO FRIULI VENEZIA GIULIA", quale leva di promozione della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Continua la fase attuativa del Piano "**Agenda FVG Manifattura 2030**", elaborato con il coinvolgimento delle associazioni di categoria, che individua le linee di sviluppo del comparto manifatturiero regionale e orienta i futuri bandi a favore dell'innovazione, dell'aggregazione e della competitività internazionale delle imprese.

Prosegue l'attuazione degli interventi finanziati dal PR FESR 2021-2027, in coerenza con la **Strategia regionale di specializzazione intelligente (S4)**, con particolare riferimento al sostegno alla ricerca industriale, allo sviluppo sperimentale, alla transizione verde e all'economia circolare. Saranno approvati ulteriori bandi rivolti alle imprese del manifatturiero e del terziario per lo sviluppo di nuove tecnologie, prodotti e servizi sostenibili.

Verranno effettuati interventi di potenziamento delle **aree industriali e logistiche**, con investimenti infrastrutturali mirati nei principali consorzi regionali, finalizzati a migliorare l'accessibilità, la sostenibilità ambientale e l'attrattività delle zone produttive.

Nel 2025 è stata istituita la **Zona Logistica Semplificata del Friuli Venezia Giulia (ZLS)**, che rappresenta uno strumento strategico per favorire lo sviluppo economico, l'attrazione di investimenti e la semplificazione amministrativa nelle aree interessate. Nel corso del periodo di programmazione prosegue l'attività di governance e attuazione delle misure previste per la ZLS.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda il rafforzamento del **sistema regionale della ricerca e dell'innovazione**, in attuazione dell'Accordo tra Regione, Ministero dell'Università e della Ricerca e Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. In tale contesto è valorizzato il ruolo di **Area Science Park** quale soggetto di coordinamento e sviluppo delle attività di trasferimento tecnologico e innovazione.

Prosegue il sostegno ai cluster regionali e agli ecosistemi innovativi, con particolare riferimento alle **Scienze della Vita** e ai settori ad alta intensità di conoscenza, favorendo la collaborazione tra imprese, ricerca e formazione.

Infine, le attività includono interventi connessi alla **transizione energetica**, con particolare attenzione allo sviluppo di tecnologie innovative, alla produzione di energia da fonti rinnovabili e alla sperimentazione di soluzioni avanzate in ambito energetico, anche in collaborazione con partner nazionali ed europei, nel rispetto delle priorità della programmazione comunitaria.

Missione 15: Politiche per il lavoro e la formazione professionale

La Missione 15 definisce il quadro delle politiche regionali per il lavoro e la formazione professionale, con l'obiettivo di sostenere l'occupazione, contrastare la precarietà, rafforzare le competenze delle persone e migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, in un contesto caratterizzato da profondi cambiamenti economici, tecnologici e demografici.

Nel campo delle **politiche attive del lavoro**, viene confermato il sostegno ai lavoratori disoccupati attraverso contributi per le assunzioni (PAL), anche a tempo determinato, opportunamente rivisitati alla luce dell'evoluzione della normativa nazionale e dell'analisi del mercato del lavoro. L'azione regionale privilegia, laddove possibile, l'inserimento a tempo indeterminato e la trasformazione dei contratti ad alto rischio di precarizzazione in rapporti di lavoro stabili. Particolare attenzione è rivolta al **contrasto della precarietà** che interessa soprattutto giovani e donne: per queste categorie, pur ammettendo l'incentivazione del tempo determinato, è previsto un limite minimo di durata contrattuale pari ad almeno un anno, con ulteriori agevolazioni in caso di successiva stabilizzazione. In parallelo, prosegue il processo di semplificazione e razionalizzazione dei sistemi informatici a supporto degli interventi.

Nello stesso ambito un ruolo centrale è svolto dal **Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+)**, le cui risorse sono attivate per sostenere il tessuto sociale, produttivo e il sistema dell'istruzione e della formazione. Nel 2026 l'Amministrazione regionale è impegnata nell'attuazione del Programma FSE+ 2021-2027 e nella rendicontazione dei risultati intermedi alla Commissione europea, nonché nella chiusura del Programma FSE 2014-2020. Accanto al FSE+, prosegue anche l'utilizzo delle risorse del FESR per promuovere l'imprenditorialità, la creazione di nuove imprese e l'occupazione.

Il tema dell'apprendimento permanente costituisce un asse portante della programmazione, attraverso il programma **"Apprendiamo & Lavoriamo in FVG"**, che attua i principi della LR 27/2017 e sviluppa un modello integrato fondato sulla centralità della persona e sul raccordo con il partenariato. In tale contesto sono attivi programmi di formazione continua rivolti ai lavoratori e agli imprenditori, finanziati dal FSE+ e dal FESR, come "ConImpresa" e "Competenze per la transizione industriale", finalizzati al riallineamento delle competenze rispetto all'innovazione dei processi produttivi. Particolare rilievo assume la **formazione degli imprenditori**, considerata leva strategica per la competitività delle imprese.

La diffusione della cultura imprenditoriale è rafforzata dal **programma NuovalImpresa**, che promuove la creazione di impresa, il lavoro autonomo e il consolidamento delle nuove realtà produttive, con attenzione al recupero dei mestieri artigianali, all'imprenditorialità femminile, al ricambio generazionale e allo sviluppo delle Aree Interne e delle Aree Urbane. Il progetto coinvolge un'ampia platea di destinatari, tra cui studenti, disoccupati, lavoratori a rischio di espulsione dal mercato del lavoro, imprenditori e start-up innovative, ed è realizzato con il supporto di incubatori certificati.

Ulteriori interventi riguardano la sicurezza sul lavoro, il welfare aziendale e la responsabilità sociale d'impresa, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita lavorativa, aumentare la sicurezza, contrastare il lavoro irregolare e rendere le imprese più attrattive. In tale ambito prosegue anche l'impegno per la promozione delle società benefit e dei progetti di welfare territoriale, nonché l'attenzione al passaggio generazionale e al trasferimento delle competenze dai lavoratori senior ai più giovani.

Attraverso il Piano d'Azione Zonale per l'Apprendimento (**PiAzZA**), integrato con il **Programma GOL** finanziato dal PNRR, viene sviluppato un sistema integrato di interventi per l'upskilling, il reskilling e l'inclusione, con particolare attenzione alle competenze digitali e all'alfabetizzazione della cittadinanza. Prosegue inoltre l'attività di identificazione, validazione e certificazione delle competenze (IVC), quale strumento per migliorare l'occupabilità delle persone e la competitività delle imprese.

Nel campo dei servizi per il lavoro, viene **rafforzata l'attività dei Centri per l'Impiego**, sia attraverso l'ammodernamento dei sistemi informatici sia tramite il potenziamento delle sedi territoriali. Cresce l'attività di recruiting mirato con le imprese, la formazione co-progettata e l'organizzazione di percorsi formativi con stage finalizzati all'assunzione. Particolare attenzione è riservata al collocamento mirato delle persone con disabilità, attraverso un nuovo Masterplan che anticipa le azioni di inclusione già nelle fasi formative.

Infine, ampio spazio verrà dedicato alle **politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al sostegno al lavoro domestico e all'assistenza familiare**, anche mediante progetti europei e misure innovative di supporto abitativo, formativo e amministrativo. In tale quadro si colloca anche l'adeguamento della programmazione FSE+ alle nuove priorità europee legate alle tecnologie STEP (Piattaforma per le tecnologie strategiche per l'Europa), rafforzando gli interventi formativi nei settori strategici per la competitività e la transizione del sistema economico regionale.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
04.01.095.003	# Favorire la prosecuzione del percorso scolastico anche dopo l'obbligo formativo	Numero di giorni di anticipo dell'erogazione contributo domande istruite a.s. 2025/2026 rispetto al 06.10.2026
		Avviso presentazione domande contributo Dote scuola entro il 31.10.2026
		Numero di beneficiari appartenenti a famiglie a bassissimo reddito (2028)
		Numero di studenti iscritti frequentanti triennio Scuole secondarie di secondo grado (2028)
04.01.065.001	# Efficacia dei percorsi di istruzione e formazione professionale (IeFP) di cui al DLgs 226/2005	Affidamento servizio di rilevazione esiti occupazionali anno formativo 24/25 entro il 30.06.2026
		Percentuale di allievi che conseguono il titolo finale nell'anno formativo 25/26 sul numero di allievi frequentanti (2026)
		Percentuale di allievi occupati o che proseguono gli studi ad un anno dal conseguimento del titolo (anno formativo 23/24) rilevata al 30.06.2026
04.02.065.005	# Sostegno allo sviluppo economico del territorio attraverso i cluster regionali: ambiti scienze della vita, tecnologie marittime, aerospazio, aeronautica e energie rinnovabili	Approvazione con decreto del Direttore di U.O.S. del riparto delle risorse riferite al triennio 2026-2028 a favore degli Enti gestori dei cluster regionali life sciences FVG e M.A.R.E. FVG (2026)
		Numero di PMI con innovazioni di processo - ranking FVG rispetto alle regioni UE (2026)
		Numero di PMI con innovazione di prodotto - ranking FVG rispetto a regioni UE (2026)
04.02.065.004	# Valorizzazione del sistema scientifico e dell'innovazione regionale attraverso un nuovo accordo SiS FVG tra Regione FVG, Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) e Ministero Affari Esteri e Cooperazione Internazionale (MAECI)	Consegna all'Assessore regionale della proposta di nuovo accordo SiS FVG entro il 31/05 (2026)
		Numero di co-pubblicazioni scientifiche internazionali - ranking FVG rispetto a regioni UE (2026)
		Spesa di R&S nel settore pubblico - ranking FVG rispetto alle regioni UE (2026)
		Numero di pubblicazioni scientifiche maggiormente citate - ranking FVG rispetto a regioni UE (2026)
		Numero di domande di brevetti - ranking FVG rispetto alle regioni UE (2026)
04.03.065.002	# Attrazione e trattenimento in Regione di professionalità altamente specializzate (Talenti)	Adozione delle modifiche al Regolamento attuazione entro il 31/03 (2026)
		Numero di domande finanziate (2026)

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
		Giovani professionalità altamente specializzate finanziate nel periodo di vigenza della misura e occupate in regione al 31.12.2026
04.02.097.004	# Attrazione di operatori internazionali	Raggiungere almeno 60 aziende con le attività di diffusione e promozione dell'intervento (2026)
		Contatti qualificati tra imprese regionali e operatori economici esteri al seguito della realizzazione delle attività di "incoming" (2027)

Linea strategica 5: FVG È INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ

Indicatori di scenario FVG:

Merci sbarcate e imbarcate nei porti del FVG (AdSPMAO, COSEF, tonnellate)	Anno 2022: 62.448.170 Anno 2024: 64.100.043
Passeggeri in partenza e in arrivo nel Trieste Airport (ASSAEROPORTI)	Anno 2022: 698.613 Anno 2024: 1.318.919
Popolazione che usa il treno (ISTAT, %)	Anno 2022: 36,3 Anno 2024: 43,8
Popolazione che usa l'autobus (ISTAT, %)	Anno 2022: 21,7 Anno 2024: 26,4
Abitazioni non occupate (ISTAT, %)	Anno 2021: 23,7 Anno 2024: n.d.
Spesa media mensile per le abitazioni in % del reddito (ISTAT, %)	Anno 2022: 11,5 Anno 2024: 8,8

Missione 8: Assetto del territorio ed edilizia abitativa

La Regione, in continuità con le annualità precedenti, continuerà a riservare particolare attenzione al sostegno dei cittadini che intendono accedere alla **prima casa** e dei nuclei familiari più fragili nel pagamento dei canoni di locazione, fornendo risposte coerenti ai mutamenti della domanda abitativa e sociale.

In tale contesto si procederà alla revisione della disciplina in materia di politiche abitative, continuando nel contempo a sostenere le azioni agevolative destinate a edilizia sovvenzionata (ATER), edilizia convenzionata e agevolata, comprese le garanzie integrative ("contributi per la prima casa"), l'installazione di ascensori e il sostegno alle locazioni. La revisione terrà conto delle nuove esigenze abitative e sarà sviluppata in coordinamento con il **Piano di Governo del Territorio (PGT)**, anche attraverso il confronto con i portatori di interesse e con i fabbisogni espressi dai territori.

Proseguiranno le azioni per la **sicurezza sismica e statica** e per l'**efficientamento energetico** degli alloggi di edilizia residenziale pubblica, con risorse complessive superiori a 85 milioni di euro, provenienti dal Fondo complementare al PNRR, dal Fondo opere indifferibili e da risorse regionali e delle ATER. In coerenza con la riforma urbanistica, saranno privilegiati interventi di **rigenerazione urbana** nell'ambito di una programmazione straordinaria di lungo periodo sull'edilizia residenziale pubblica.

In linea con gli obiettivi del PGT, saranno attivate azioni di supporto alla **riqualificazione del patrimonio immobiliare privato esistente**, anche attraverso contributi per interventi di manutenzione straordinaria, restauro, risanamento conservativo e ristrutturazione edilizia, con particolare attenzione alla messa a disposizione degli immobili per la locazione a canone concordato o transitorio.

La Regione proseguirà inoltre nel sostegno agli Enti locali per interventi di rigenerazione dei centri minori, prevenzione del rischio sismico, eliminazione delle barriere architettoniche (LR 10/2018) e realizzazione di opere pubbliche concertate nell'ambito delle politiche di sviluppo territoriale.

In materia di accessibilità, continuerà il supporto ai Comuni per la predisposizione dei **Piani di Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA)** e per il consolidamento del progetto di mappatura generale dell'accessibilità, anche attraverso l'utilizzo del software PEBAFVG e la promozione dei principi della Progettazione Universale.

Sul piano urbanistico, proseguiranno le attività propedeutiche alla definizione della Variante al Piano di Governo del Territorio, finalizzata a un nuovo modello di sviluppo regionale orientato alla rigenerazione territoriale, alla riduzione del consumo di suolo, al rafforzamento della resilienza e alla sostenibilità ambientale. La Variante sarà preceduta da una legge organica di riforma della materia del governo del territorio, che completi il percorso avviato con la LR 22/2009.

A tali interventi seguirà una revisione dell'ordinamento regionale in materia di edilizia, con l'obiettivo di una semplificazione dei procedimenti e della riduzione degli oneri amministrativi, anche attraverso la digitalizzazione dei processi e l'implementazione di servizi informatici a supporto della pianificazione territoriale.

Missione 10: Trasporti e diritto alla mobilità

Migliorare l'accessibilità e la mobilità significa agire su più fronti, non solo potenziando le connessioni infrastrutturali ed i servizi di trasporto, ma anche intervenendo sul territorio, portando servizi e creando valore per le comunità locali.

In quest'ottica la Regione proseguirà nel rafforzamento della **rete infrastrutturale urbana e interurbana multimodale**, incrementando la sostenibilità ambientale, l'accessibilità e l'integrazione del sistema del trasporto pubblico regionale e locale, nonché qualificando il Friuli Venezia Giulia quale **snodo logistico e commerciale** di rilievo nell'ambito dei corridoi nazionali e internazionali.

Con riferimento ai servizi di trasporto pubblico di passeggeri automobilistici urbani ed extraurbani, comprensivi dei servizi tranviari, marittimi e ferroviari, proseguiranno le attività finalizzate alla piena attuazione e valorizzazione dei contratti di servizio con la Società TPL FVG scarl e con Trenitalia, improntati al miglioramento continuo della qualità dei servizi e alla loro maggiore attrattività. In tale contesto, nel periodo di riferimento si darà avvio al **nuovo affidamento del servizio di TPL marittimo**, a seguito dello scorporo dal contratto TPL FVG, al fine di superare le criticità pregresse e rafforzare l'integrazione della rete di trasporto via mare, anche in chiave transfrontaliera.

Proseguirà il progressivo rinnovo del parco autobus con l'introduzione di mezzi a bassa o nulla emissione, in attuazione del Programma operativo di rinnovo evolutivo del parco autobus TPL (PREPM-TPL), favorendo la sostituzione dei mezzi più datati. Alle linee urbane continueranno ad essere destinati autobus elettrici e a idrogeno, mentre alle linee extraurbane saranno impiegati nuovi mezzi a metano, anche grazie alle risorse del PR FESR 2021-2027. Analogamente, per i servizi ferroviari proseguirà il **rinnovo del parco rotabile**, compresi i treni utilizzati per i servizi cosiddetti "indivisi" sulle direttrici Trieste-Venezia e Trieste-Udine-Venezia.

Nel corso dell'anno proseguiranno inoltre le azioni volte all'**integrazione tariffaria ferro-gomma**, che consentiranno di ampliare progressivamente la platea degli utenti, anche attraverso iniziative promozionali connesse al **Centro di Interscambio Modale Regionale (CIMR) di Trieste Airport**. Continueranno i tavoli di lavoro con RFI per il coordinamento degli interventi di miglioramento della rete ferroviaria regionale, con particolare attenzione al Nodo di Udine, alle piccole stazioni e alla riattivazione della ferrovia Sacile-Gemona, a partire dalla tratta Maniago-Pinzano.

La Regione proseguirà nel sostegno alle infrastrutture di interscambio previste dal Piano regionale del trasporto pubblico locale, favorendo l'ammodernamento e l'integrazione delle fermate urbane ed extraurbane e il completamento dei CIMR. Parallelamente, saranno avviate azioni di semplificazione procedurale per la gestione dei processi autorizzativi e delle agevolazioni tariffarie.

Anche nel periodo di riferimento continueranno le **politiche di sostegno alla mobilità delle famiglie**, confermando interventi quali l'Abbonamento scolastico residenti FVG, le agevolazioni a favore dei residenti ultra 65enni e la valorizzazione della Formula Famiglia. Proseguiranno inoltre le azioni di supporto ai Comuni per i servizi di scuolabus, attraverso specifici bandi pluriennali.

Per quanto concerne la viabilità e le infrastrutture stradali, **in collaborazione con gli EDR e con FVG Strade**, proseguiranno gli interventi per la **messa in sicurezza della viabilità regionale**, con particolare attenzione all'accessibilità delle aree interne e montane, nonché l'attuazione del programma di messa in sicurezza di **ponti e viadotti**.

Continuerà inoltre l'attuazione delle opere strategiche previste dal Piano regionale delle infrastrutture di trasporto, della mobilità delle merci e della logistica (PRITMML), con aggiornamento delle priorità sulla base degli studi di fattibilità.

Infine, la Regione conferma il forte impegno per lo sviluppo della **mobilità ciclistica**, in attuazione del Piano regionale della mobilità ciclistica (PREMOCI), proseguendo nella realizzazione della rete ciclabile regionale (RECIR).

Continueranno i lavori per la Ciclovía Trieste-Lignano Sabbiadoro-Venezia – “Ciclovía delle Lagune” (FVG2), il completamento e la progettazione delle ciclovie FVG3, FVG6, FVG7 e FVG9, nonché gli interventi nell’area del Polo intermodale di Trieste Airport, finalizzati al miglioramento della sicurezza e dell’accessibilità.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
05.01.055.001	# Nuovo piano di governo del territorio	Numero tavoli da attivare con gli stakeholder in ordine alla condivisione del D.D.LR di riforma urbanistica e proposta procedura di coordinamento della variante P.G.T. al P.P.R. entro il 30.06.2026
		Trasmissione all'Assessore della proposta della delibera di Giunta con allegata la documentazione di Piano al fine di presentarlo alla Giunta regionale per l'adozione preliminare entro il 15.12 .2026
		Adozione PGT (2027)
03.01.090.005	# Miglioramento delle condizioni di sicurezza dei ponti delle reti stradali di competenza dell'EDR di Gorizia. Programma di messa in sicurezza di ponti e viadotti	Numero di affidamenti dei lavori (2026)
		Numero di affidamenti dei lavori (2027)
		Numero di collaudi dei lavori (2027)
		Numero di affidamenti dei lavori (2028)
		Numero di collaudi dei lavori (2028)
		Percentuale di ponti e viadotti che hanno completato gli interventi di messa in sicurezza programmati rispetto al totale delle 10 infrastrutture identificate come prioritarie entro il triennio 2026-2028 (2027)
03.01.093.001	# Miglioramento condizioni di sicurezza della rete stradale e riduzione dell'incidentalità	Percentuale di ponti e viadotti che hanno completato gli interventi di messa in sicurezza programmati rispetto al totale delle 10 infrastrutture identificate come prioritarie entro il triennio 2026-2028 (2028)
		Numero di lavori consegnati e ultimati (2026)
		Riduzione incidenti sulla rete stradale di competenza (2027)
03.01.093.004	# Miglioramento delle condizioni di sicurezza dei ponti di competenza dell'EDR di Udine. Piano di gestione ed intervento per i ponti in classe di attenzione Alta e Medio Alta in esito alle verifiche previste dal D.M. n. 204 del 01.07.2022	Riduzione richieste all'EDR di Udine per il risarcimento danni da sinistri sulla rete stradale di competenza in ambito extraurbano (2027)
		Interventi eseguiti di adeguamento statico di ponti in classe di attenzione Alta (2026)
		Interventi eseguiti di adeguamento statico di ponti in classe di attenzione Alta (2027)
03.01.098.004	# Miglioramento della sicurezza dei ponti esistenti di competenza dell'EDR aventi luce complessiva maggiore o uguale a 6 metri in classe di attenzione Alta e Medio Alta in esito alle verifiche previste dal D.M. n. 204 del 01.07.2022	Percentuale di ponti in classe di attenzione Alta e Medio Alta in cui vengono rimosse le limitazioni (di carico e restringimenti di carreggiata) (2027)
		Decreto del Direttore generale di adozione del Piano di gestione ed intervento per i ponti con classe di attenzione Alta e Medio Alta entro il 30.09.2026
		Decreto di approvazione dei progetti di manutenzione straordinaria di ponti in classe di attenzione Alta e Medio Alta (2026)
		Interventi di manutenzione straordinaria di ponti in classe di attenzione Alta e Medio Alta (2027)
		Percentuale di ponti in classe di attenzione Alta e Medio Alta in cui vengono effettuate le verifiche di livello L3/L4 (2027)

Nota: nella Linea strategica 5 sono stati inseriti obiettivi di impatto di competenza degli EDR relativi a iniziative per infrastrutture e mobilità che formalmente per criteri contabili figurano nella Linea strategica 3

Linea strategica 6: FVG È AGRICOLTURA E AMBIENTE

Indicatori di scenario FVG:

Dimensione media delle aziende agricole (ISTAT, ettari)	Anno 2020: 13,7 Anno 2024: n.d.
Esportazioni di vino sul totale italiano (ISTAT, %)	Anno 2022: 2,5 Anno 2024: 2,8
Incidenza della superficie biologica (ISTAT, %)	Anno 2022: 9,0 Anno 2024: 8,5
Rifiuti urbani prodotti pro capite (ISPRA, kg/abitante)	Anno 2021: 501 Anno 2023: 524
Energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili (ISTAT, %)	Anno 2021: 31,5 Anno 2023: 29,1
Auto elettriche immatricolate al 31.12. (ACI)	Anno 2022: 2.798 Anno 2024: 4.539

Missione 16: Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca

L'obiettivo della Regione è lo **sviluppo sostenibile del territorio**, il mantenimento e il miglioramento del patrimonio naturale e la valorizzazione delle filiere agroalimentari e vitivinicole, attraverso misure di ristrutturazione e sviluppo del capitale fisico e di rafforzamento della competitività delle imprese agricole e forestali.

In continuità con gli anni precedenti, **verrà data continuità alle misure di aiuto attivate con il Programma regionale di interventi anticrisi**, sostenendo le imprese agroalimentari regionali in un contesto economico ancora complesso. Tramite il Fondo di rotazione in agricoltura, il sostegno sarà finalizzato in particolare alla liquidità aziendale e a misure di investimento, con specifica attenzione all'insediamento dei giovani agricoltori nei territori montani e al supporto delle filiere produttive strategiche regionali.

All'interno del Programma anticrisi proseguirà il sostegno al completamento dei progetti di sviluppo delle filiere del comparto lattiero-caseario, delle carni, dell'olivo e della canapa biologica, favorendo inoltre l'insediamento dei giovani residenti in territorio montano, la realizzazione di nuovi impianti per la frutticoltura e la diffusione di impianti di microirrigazione a bassi volumi per un utilizzo più efficiente delle risorse idriche. Saranno altresì confermati i finanziamenti a favore delle imprese agricole per l'abbattimento dei costi delle garanzie e per il sostegno alle polizze assicurative contro calamità naturali e avversità atmosferiche.

In coerenza con la normativa regionale, sarà data attuazione al **Programma Valore Agricoltura (PVA)**, finalizzato a potenziare la competitività, la redditività e la sostenibilità ambientale delle imprese agricole. In tale ambito, in continuità con il PVA 2025, il settore zootecnico continuerà a essere tra i comparti da rafforzare, con interventi dedicati alle aziende di dimensione medio-piccola, in particolare condotte da giovani, mentre tra i settori produttivi da rafforzare saranno inseriti i comparti orticolo e floricolo, con l'obiettivo di favorire innovazione, automazione e modernizzazione.

Nel 2026 proseguiranno gli interventi contributivi per l'**installazione di impianti fotovoltaici sulle coperture dei fabbricati rurali**, comprensivi dei costi di progettazione e dello smaltimento delle coperture in amianto o fibrocemento. Saranno inoltre studiate nuove misure per promuovere e incentivare la **produzione di energia da fonti rinnovabili compatibili con le produzioni agricole**, anche attraverso strumenti finanziari.

Proseguiranno le procedure per la concessione di **indennizzi alle imprese agricole danneggiate da eventi climatici avversi**, anche tramite il Fondo regionale per le emergenze in agricoltura, e saranno assegnate risorse ai Confidi operanti sul territorio regionale per favorire l'accesso al credito.

A favore del **comparto zootecnico** continueranno i finanziamenti all'Associazione Allevatori FVG, in particolare per il programma di controllo della BVD, per le attività di miglioramento genetico, la tenuta dei libri genealogici, i controlli funzionali e la sicurezza alimentare. È previsto inoltre un contributo straordinario per un'indagine basata

sull'approccio Life Cycle Assessment (LCA) volta a stimare l'impronta ambientale delle produzioni zootecniche, con particolare riferimento alla zootecnia da latte.

Proseguirà il supporto al **settore dell'apicoltura**, con finanziamenti per formazione, assistenza tecnica, lotta alla varroasi, attività divulgative e per investimenti e acquisto di famiglie di api. In materia di **danni da fauna**, saranno ulteriormente semplificate le procedure di riconoscimento dei ritori, anche tramite il ricorso a soggetti esterni per i sopralluoghi. Verranno sostenute le iniziative di prevenzione e di prelievo in deroga delle specie danneggianti, con particolare attenzione alla gestione del cinghiale e al contrasto alla Peste Suina Africana, attraverso attività di sorveglianza svolte dal Corpo forestale regionale.

Nel settore della programmazione comunitaria, si vedrà il completamento delle **attività di chiusura del PSR 2014-2022** e la piena attuazione del **Complemento regionale per lo sviluppo rurale 2023-2027**, finanziato dal FEASR, con la prosecuzione dei bandi a superficie e a capo relativi a produzione integrata, agricoltura biologica, lavorazioni ridotte dei suoli, cover crops, gestione di prati e pascoli permanenti, infrastrutture ecologiche, forestazione e sistemi agroforestali.

I procedimenti saranno gestiti tramite il sistema informativo dell'**Organismo Pagatore Regionale (OPR FVG)**, istituito presso l'Agenzia regionale per lo sviluppo rurale – ERSA, e proseguirà l'evoluzione del portale AgriFVG Open Platform, per migliorare l'informatizzazione e l'interazione con gli stakeholder.

Nel comparto ittico e della pesca, proseguiranno i progetti di **valorizzazione della itticoltura estensiva tradizionale e di tutela della biodiversità**, nonché le attività di monitoraggio e gestione delle specie alloctone. Saranno attuati interventi di sviluppo sostenibile della pesca e dell'acquacoltura nell'ambito del FEAMPA 2021-2027, con particolare attenzione allo sviluppo locale partecipativo e al rafforzamento delle comunità di pescatori.

Missione 9: Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente

La tutela dell'ambiente è un obiettivo prioritario dell'azione regionale, perseguito attraverso una **strategia coerente di sviluppo sostenibile e transizione ecologica**, in attuazione della LR 4/2023 (FVGreen). Proseguirà la definizione della Strategia regionale di mitigazione e di adattamento ai cambiamenti climatici, quale quadro di riferimento per la riduzione delle emissioni climalteranti e per l'adattamento ai cambiamenti climatici, attuata tramite il **Piano clima regionale**.

Proseguiranno le attività di sviluppo della Piattaforma IRGAS, a supporto degli inventari regionali delle emissioni di gas a effetto serra, e l'attuazione degli accordi con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica per la coerenza delle politiche di sviluppo sostenibile.

In materia di difesa del suolo, resterà centrale la sicurezza idrogeologica e geologica del territorio. Proseguiranno le attività del **Sistema integrato per la prevenzione e la mitigazione del rischio idrogeologico**, con il coordinamento della Cabina di regia, e gli interventi strutturali consisteranno prevalentemente nella manutenzione ordinaria dei corsi d'acqua prevista dal Piano di gestione del rischio di alluvioni (PGRA).

Il territorio regionale continuerà ad essere salvaguardato e difeso dai danni provocati dai dissesti di natura geologica attraverso l'attività di prevenzione e tramite investimenti per la realizzazione di interventi di sistemazione e di mitigazione dei dissesti franosi a difesa dei centri abitati e delle infrastrutture.

Un tema di sicuro rilievo è rappresentato dalle **bonifiche di siti inquinati** presenti sul territorio in merito al quale è stata approntata una serie di strumenti che guidano l'azione regionale e che sono costituiti dal "Piano regionale di bonifica dei siti contaminati".

La Regione continuerà altresì a dare il suo contributo al Gruppo di lavoro ministeriale "SUOLO" nell'ambito dell'Osservatorio sull'attuazione della strategia nazionale economia circolare.

Per quanto riguarda le attività di **vigilanza ambientale** e di gestione dei procedimenti sanzionatori che sono state riorganizzate attraverso la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi, le stesse proseguiranno in coordinamento con gli altri organi di controllo ambientale operanti sul territorio regionale, anche sulla base di eventuali protocolli d'intesa.

Per quanto concerne il Programma “**Servizio idrico integrato**”, nel 2026 si prevede di dare applicazione alla normativa regionale sugli incentivi per l’aggregazione delle gestioni del servizio idrico integrato e del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani. Nel 2026 saranno approfondite le prime azioni di mitigazione sul breve periodo finalizzate a ridurre le interferenze sul benessere del Lago dei Tre Comuni (Bordano, Cavazzo Carnico, Trasaghis), causate dalla presenza sulla sponda nord-ovest del lago, della centrale idroelettrica di Somplago.

A seguito dell’approvazione del **Piano regionale della qualità dell’aria** (PRQA) avvenuta con DPR 49/2024, proseguiranno le attività connesse con l’attuazione delle azioni relative ai comparti dell’agricoltura, della combustione civile, dei trasporti su strada e via mare e dell’industria.

La Regione prosegue nell’attività di sviluppo sostenibile del territorio montano e di valorizzazione dei comuni più marginali attraverso il **sostegno alle quattro Aree Interne della regione**.

Missione 17: Energia e diversificazione delle fonti energetiche

La Regione prosegue il percorso verso un modello energetico orientato alla **transizione ecologica**, alla tutela del territorio e alla competitività del sistema produttivo. In materia opera il **Piano energetico regionale (PER)**, con gli investimenti strategici previsti fino al 2030, in coerenza con gli obiettivi dell’Agenda 2030.

Nel medesimo contesto sarà completata la stesura della **nuova legge regionale di disciplina organica del sistema energetico**, orientata alla promozione dell’utilizzo di energia da fonti rinnovabili, alla semplificazione dei procedimenti autorizzatori e all’incentivazione delle configurazioni di autoconsumo. Entrerà inoltre in vigore la legge regionale per l’individuazione delle aree idonee all’installazione di impianti FER, al fine di favorire lo sviluppo delle rinnovabili minimizzando l’impatto ambientale e paesaggistico.

Proseguiranno le politiche di **efficientamento energetico degli edifici pubblici** e di sviluppo delle **Comunità Energetiche Rinnovabili (CER)**, quale strumento di contrasto alla povertà energetica e di promozione dell’autosufficienza energetica locale.

Sarà inoltre definita la procedura di assegnazione delle concessioni di grandi derivazioni idroelettriche in regime di concorrenza, in attuazione della LR 21/2020, e proseguirà il sistema dei **contributi per l’acquisto di carburanti** a favore delle persone fisiche residenti, con il definitivo passaggio al sistema digitale di accesso ai contributi.

Continuerà infine l’attuazione dell’**Ecobonus regionale (LR 1/2023)**, che sostiene l’efficientamento energetico delle abitazioni e l’installazione di impianti fotovoltaici, solari termici e sistemi di accumulo, contribuendo in modo significativo alla riduzione dei costi energetici e al raggiungimento degli obiettivi di transizione energetica.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
06.02.045.002	# Potenziamento della competitività, sostenibilità ambientale e redditività delle imprese agricole tramite l'attuazione del "Programma valore agricoltura" e anche tramite gli interventi di cui alla LR 24/2021, art.3, commi 17-29 e di cui alla LR 13/2023, art.3, commi 42-45	Concessione, tramite i bandi attuativi del "Programma valore agricoltura" (PVA), dell'intero importo stanziato pari a euro 5.190.000 di spese di investimento entro il 31.10.2026
		Indice di redditività colturale relativo ai nuovi impianti (2026)
		Numero di nuove linee di automazione nel settore lattiero caseario (2027)
		Riduzione delle emissioni di CO2 da parte di imprese agricole pari a 16.500.000 kg/anno (2027)
06.02.091.005	# Potenziamento del trasferimento di conoscenze a favore del sistema agricolo	Completare la selezione delle 10 aziende agricole che soddisfano i requisiti necessari per la sperimentazione per l'Attività A.7 - Living lab e sistemi agricoli entro il 30.06.2026
		Numero di database e funzionalità attivate a disposizione dell'utenza regionale (2028)
06.02.091.006	# Migliorare i tempi di erogazione degli aiuti della Politica agricola comune 2023-27	Percentuale di risorse pagate prima del termine di giugno rispetto all'importo stimato come ammissibile delle domande uniche presentate dalle aziende agricole del FVG e relative alla campagna agraria 2025 entro il 30/04.2026
		Garantire l'immissione tempestiva di risorse pubbliche nel sistema agricolo a fronte delle domande uniche presentate per campagna agraria, per un volume medio annuo di 54 milioni di euro (2027)
06.01.045.001	# Riduzione del processo di spopolamento delle Aree Interne regionali tramite l'attuazione della Strategia Nazionale Aree Interne	Realizzazione di incontri con le Aree Interne per la verifica complessiva della Strategia nazionale aree interne entro il 31.10.2026
		Trasmissione all'Assessore di relazione sullo stato di attuazione della Strategia nazionale aree interne entro il 30.11.2026
		Numero di inviti/bandi di invito trasmessi all'Assessore (2026)
		Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Valli del Torre e del Natisone (2027)
		Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Alta Carnia (2027)
		Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Dolomiti Friulane (2027)
		Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Canal del Ferro-Val Canale (2027)
06.03.025.001	# Valorizzazione territoriale degli impianti idraulici ed elettromeccanici della Val Meduna	Invio alla Giunta regionale dello schema della delibera di acquisizione al patrimonio regionale dei beni bagnati entro il 30.06.2026
		Invio alla Giunta regionale dello schema di delibera di acquisizione al patrimonio regionale dei beni asciutti (2026)
		Invio alla Giunta regionale dello schema di delibera di approvazione del bando di gara per l'assegnazione della concessione della Val Meduna (2027)
		Invio alla Giunta regionale dello schema di delibera di assegnazione della concessione della Val Meduna (2028)

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
		Intestazione presso i registri immobiliari alla Regione di almeno 100 mappali delle opere bagnate (2026)
		Completamento della intestazione presso i registri immobiliari alla Regione dei mappali delle opere bagnate della Val Meduna (2027)
06.03.025.002	# Digitalizzazione sistema Carburanti Agevolati	Attuazione del piano di comunicazione per la transizione digitale (2026)
		Completamento procedura invio cartaceo dei QR code su richiesta (2026)
		Numero di utenze digitali attivate (2026)
		Differenza tra vendite provinciali di benzina e gasolio, province di Gorizia e Trieste rispetto province di Udine e Pordenone (2026)
		Percentuale di cittadini del FVG che sono andati almeno una volta a fare carburante in Slovenia negli ultimi 30 giorni (2026)
		Percentuale di tessere digitali attivate rispetto al numero di utenti (2026)
		Completamento attivazione delle tessere digitali (2027)

Linea strategica 7: FVG È CULTURA E TURISMO

Indicatori di scenario FVG:

Valore aggiunto del sistema culturale e creativo (Tagliacarne, in % del totale)	Anno 2022: 5,5 Anno 2024: 5,6
Persone che si sono recate in biblioteca almeno 1 volta nell'anno (ISTAT, %)	Anno 2022: 11,1 Anno 2024: 18,7
Partecipazione culturale fuori casa (ISTAT, %)	Anno 2022: 24,9 Anno 2024: 44,0
Visitatori dei musei statali (Mic, var.% su anno precedente)	Anno 2021: 28,3 Anno 2024: 7,5
Lettura di libri e quotidiani (ISTAT, % persone di 6 anni e più)	Anno 2022: 47,9 Anno 2024: 48,1
Presenze turistiche (WebTur, var.% su anno precedente)	Anno 2022: 28,8 Anno 2024: 2,9
Spesa dei viaggiatori stranieri in FVG (Banca d'Italia, mln euro)	Anno 2022: 1.349 Anno 2024: 1.824
Pernottamenti in strutture alberghiere di alto stellaggio (WebTur, % 4-5 stelle sul totale alberghiero)	Anno 2022: 36,8 Anno 2024: 38,5

Missione 5: Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali

Il patrimonio culturale e le attività culturali nelle loro molteplici espressioni rappresentano una risorsa fondamentale sotto il profilo sociale, economico e identitario per lo sviluppo del territorio regionale. Anche nel 2026 la Regione Friuli Venezia Giulia conferma una visione integrata della cultura, intesa non solo come espressione delle arti, ma come elemento strategico di rigenerazione territoriale, coesione sociale e attrattività turistica.

Nel corso del 2026 la Regione darà continuità al sostegno, finanziamento e promozione di nuove produzioni ed eventi culturali, sia attraverso bandi dedicati allo spettacolo dal vivo e alle diverse attività culturali, sia nell'ambito di **"GO! 2025 Nova Gorica – Gorizia Capitale europea della cultura 2025"**, con interventi strategici finalizzati a consolidarne gli esiti e a rafforzarne la legacy sul territorio regionale. Tali azioni si inseriscono inoltre nel percorso di avvicinamento a **"Pordenone Capitale italiana della cultura 2027"**.

Nel 2026 verranno altresì sostenute **iniziative ed eventi culturali di interesse pubblico collegati al cinquantennale del terremoto del Friuli del 1976**, con particolare attenzione alla valorizzazione della memoria storica e del patrimonio documentale della ricostruzione.

È confermata l'emanazione di bandi per la concessione di incentivi annuali e triennali destinati a soggetti pubblici e privati senza fini di lucro, comprese le società cooperative culturali e le associazioni giovanili, per la realizzazione di iniziative nei diversi settori delle attività culturali. A partire dal 2026 prende avvio il nuovo triennio di finanziamento 2026-2028 per gli operatori culturali e gli eventi maggiormente strutturati.

In particolare, saranno attivati bandi a sostegno dei progetti di incontro tra cultura, creatività e imprenditoria tradizionale (**bando "creatività"**), nonché per lo sviluppo delle **imprese culturali e creative (ICC)** già finanziate nell'ambito del PR FESR 2021-2027. Proseguiranno inoltre i progetti di valorizzazione dei contenitori culturali e creativi nelle Aree interne, favorendo processi di rigenerazione, inclusione e innovazione sociale.

La Regione continuerà a garantire la tutela e valorizzazione dei beni culturali, sostenendo i Musei di interesse regionale, il Sistema bibliotecario regionale e gli Ecomusei riconosciuti di interesse regionale, nonché i piccoli musei. Nel 2026 si lavorerà alla costituzione del **Sistema museale regionale** e alla definizione di un nuovo sistema di finanziamento dei musei.

È confermato anche per il 2026 l'**"Art bonus FVG"**, con la sperimentazione di un portale informatico dedicato per la gestione delle procedure di accreditamento e valutazione, al fine di semplificare l'accesso alla misura.

Proseguono le attività del progetto regionale di promozione della lettura **“LeggiAMO o-18”**, che conclude nel 2026 il triennio tematico “Lettura come motore di cambiamento”, nonché i progetti speciali ricompresi nel contenitore “Nessuno escluso” e nel filone “La cura della lettura”, rivolto anche ai contesti sanitari.

Nell’ambito del **PNRR**, nel 2026 continuerà l’attuazione degli interventi relativi alla **Missione 1 – Cultura 4.0**, in particolare:

- Intervento 1.1 “Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale”;
- Intervento 2.1 “Attrattività dei Borghi” – linea A, con riferimento a Borgo Castello a Gorizia;
- Intervento 2.2 “Protezione e valorizzazione dell’architettura e del paesaggio rurale”.

È confermata la centralità del progetto di valorizzazione del **sito UNESCO di Aquileia**, nonché il rafforzamento della rete regionale dei Siti UNESCO, inclusi gli interventi di valorizzazione del Monastero di Santa Maria in Valle a Cividale del Friuli.

Infine, nel 2026 proseguiranno gli interventi sul patrimonio immobiliare regionale di interesse storico-architettonico, con attività di verifica dell’interesse culturale, manutenzione, restauro, adeguamento sismico e antincendio, nonché con il completamento e l’avvio di interventi strategici su beni di elevato pregio.

Missione 6: Politiche giovanili, sport e tempo libero

Nel 2026 la Regione proseguirà l’azione di promozione e sviluppo delle attività motorie e sportive, amatoriali e agonistiche, su tutto il territorio regionale, **riconoscendo allo sport un ruolo centrale** nella crescita dei giovani, nel benessere delle persone e nella coesione sociale.

È confermato il **sostegno all’organizzazione delle manifestazioni sportive**, anche a carattere transfrontaliero e internazionale, con attenzione al valore turistico e promozionale degli eventi.

Prosegue l’attuazione della misura **“Sport bonus FVG”**, attraverso l’accreditamento dei soggetti promotori e l’implementazione dell’elenco dei progetti finanziabili, con la prevista attivazione di un portale internet dedicato.

Nel corso del 2026 saranno finanziati interventi di manutenzione, riqualificazione, ampliamento e messa in sicurezza degli **impianti sportivi**, nonché l’acquisto di attrezzature, a favore di impianti pubblici e di proprietà delle associazioni sportive dilettantistiche.

La Regione sosterrà inoltre i **grandi eventi sportivi internazionali**, inclusi quelli del settore paralimpico, nonché le iniziative sportive connesse al percorso di avvicinamento a “Pordenone Capitale italiana della cultura 2027” e all’evento “EYOF FVG 2027 – Festival Olimpico della Gioventù Europea”.

È confermato il sostegno alle associazioni sportive dilettantistiche che operano con atleti con disabilità, nonché alle attività sportive inclusive, anche tramite il Comitato regionale del CONI FVG, con azioni mirate alla valorizzazione del talento sportivo e delle squadre di vertice dilettantistiche.

Missione 7: Turismo

Nell’ambito della programmazione 2026, elemento qualificante è l’entrata in vigore del **Codice regionale del commercio e del turismo della Regione Friuli Venezia Giulia**, che unifica e coordina le discipline di commercio e turismo in un’ottica di sviluppo economico locale e promozione integrata del territorio. Il Codice introduce un testo unico semplificato, che disciplina in modo organico l’avvio e la gestione delle attività economiche e il sistema regionale degli incentivi.

Tra gli ambiti prioritari emerge lo **sviluppo del turismo lento ed esperienziale**, sostenuto da specifiche misure incentivanti, finalizzate anche alla valorizzazione delle aree meno inserite nei circuiti turistici tradizionali. In tale contesto si colloca il **voucher TURESTA in FVG**, rivolto ai residenti regionali, che copre parzialmente le spese di soggiorni di almeno tre notti. Attraverso PromoTurismoFVG è inoltre garantito il sostegno alla manutenzione e promozione dei cammini, dei percorsi ciclabili a valenza turistica e delle strutture ricettive collocate lungo tali itinerari.

Il Codice riconosce il **ruolo centrale dei consorzi turistici e delle reti d'impresa** nella gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, introducendo un canale contributivo dedicato al finanziamento dei piani operativi di marketing, coerenti con la programmazione di PromoTurismoFVG. I criteri di riconoscimento dei consorzi saranno definiti con deliberazione della Giunta regionale.

Viene introdotto un **nuovo sistema di classificazione delle strutture ricettive**, basato su requisiti minimi ispirati al modello europeo, superando i precedenti allegati della LR 21/2016. Il passaggio al nuovo sistema avverrà tramite un percorso condiviso con le associazioni di categoria. È prevista inoltre una attestazione di qualità aggiuntiva, fondata su un disciplinare predisposto da PromoTurismoFVG, che consente l'accesso ai circuiti promozionali e a forme di premialità contributiva.

In materia di **canali contributivi**, la nuova legge conferma e rafforza gli strumenti esistenti, disciplinati da un **unico regolamento attuativo**, comprendendo contributi per strutture ricettive, alberghi diffusi, manifestazioni, Pro Loco, infrastrutture turistiche, percorsi sportivi ed escursionistici, rifugi alpini, consorzi turistici, agenzie di viaggio, tour operator e voucher TURESTA. Un ruolo rilevante è affidato a PromoTurismoFVG, cui compete la gestione di numerosi contributi, la promozione degli alberghi diffusi, l'organizzazione di eventi, la manutenzione dei cammini e dei percorsi ciclabili e la realizzazione di grandi eventi.

Con la LR 11/2024 la Regione ha riconosciuto il **settore nautico** come strategico per lo sviluppo economico, occupazionale e sostenibile dell'economia del mare. La legge definisce un quadro normativo e finanziario favorevole, orientato a innovazione, sostenibilità, economia circolare e tutela ambientale. È stato istituito il Tavolo permanente del settore nautico e avviata l'attuazione degli incentivi tramite il DPR 74/2025, con contributi destinati alla cantieristica, alla nautica da diporto, ai porti turistici e al refitting o demolizione di unità da diporto obsolete. La promozione del turismo nautico è affidata a PromoTurismoFVG, incaricata della redazione del **Programma annuale di promozione della nautica e dell'economia del mare**.

Nel triennio 2026-2028 prosegue il piano di investimenti per **lo sviluppo dei poli montani**, anche in chiave di turismo accessibile e inclusivo. In tale ambito si inserisce il progetto "I AM FVG" volto a migliorare l'accessibilità delle risorse turistiche montane per le persone con disabilità.

Proseguono interventi strategici come la **riqualificazione della Terrazza a mare di Lignano Sabbiadoro**, che sarà conclusa entro l'estate 2026 ed è inserita tra le Operazioni di importanza strategica del Programma FESR 2021-2027, con finalità di adeguamento antisismico ed efficientamento energetico.

Continua inoltre la strategia di promozione del brand **"IO SONO FRIULI VENEZIA GIULIA"**, orientata al posizionamento della Regione come destinazione di turismo lento e sostenibile, attraverso campagne nazionali e internazionali, digital marketing, visual branding e merchandising.

Nel 2026 proseguono **le azioni di promozione turistica integrate con il Trasporto Pubblico Locale**, includendo servizi ferroviari storici, servizi bici+bus, collegamenti transfrontalieri, servizi marittimi stagionali e iniziative connesse a Pordenone Capitale italiana della Cultura 2027. Prosegue anche la sperimentazione MaaS FVG, avviata nel 2025, per l'integrazione delle diverse modalità di mobilità.

Infine, continuano le attività di cooperazione transfrontaliera, in particolare attraverso i progetti ADRIANCYCLETTOUR, CYROS e TRANS-BORDERS+, finalizzati allo **sviluppo della ciclabilità**, della mobilità sostenibile e dei collegamenti transfrontalieri. Nel corso del 2026 saranno completate le attività progettuali, promozionali e formative e, qualora approvati, saranno avviati anche i nuovi progetti NEW MOVE e PINO.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
07.01.055.001	# Completamento della ricostruzione del castello di Colloredo di Monte Albano	Riconsegna alla comunità di Colloredo del compendio castellano con la ricostruzione completa del corpo di fabbrica denominato "Mastio" al grezzo entro il cinquantesimo anniversario del terremoto (06.05 e 15.09.2026)
		Completamento dell'ala Nievo con le finiture (escluso terzo piano) e le prime destinazioni degli spazi interni, nonché sistemazioni esterne finalizzate all'evento inaugurale (2026)
		Attivazione di iniziative culturali destinate alle scuole (con distribuzione di pubblicazioni sul castello): numero scuole coinvolte (2026)
		Realizzazione di eventi celebrativi del cinquantennale del terremoto (2026)
07.01.096.002	# Realizzazione nuovo Polo Museale in Borgo Castello a Gorizia	Individuazione degli interventi di messa in sicurezza di Casa Dornberg entro il 31.03.2026
		Incremento del numero di visitatori dei musei (2027)
		Numero di classi scolastiche in visita ai musei (2027)
07.02.040.001	# Promozione e sostegno dello sport giovanile nel Friuli Venezia Giulia	Organizzazione dell'evento regionale "Vola in alto con lo sport" di promozione dello sport giovanile sul territorio (2026)
		Numero di linee di sostegno attuate per lo sport giovanile a favore di ASD e SSD del territorio regionale (2026)
		Entità risorse economiche destinate (2026)
		Numero di ASD e SSD raggiunte dalle misure di sostegno (2026)
		Numero di giovani coinvolti nell'Evento "Vola in alto con lo sport" (2026)
07.03.050.001	# Riqualificazione e messa in sicurezza della "Terrazza a Mare" di Lignano Sabbiadoro	Consegna della terrazza di nuova realizzazione - parte infrastruttura esterna entro il 31/07 (2026)
		Consegna della terrazza di nuova realizzazione - parte interna (2026)
		Incremento dell'1% delle presenze turistiche con riferimento al Comune di Lignano (2027)
07.03.050.004	# Legge regionale 9.12.2025, n. 17 (Codice regionale del commercio e turismo nella Regione Friuli Venezia Giulia) - semplificazione dei settori di riferimento attraverso l'attuazione della legge regionale	Adozione della circolare esplicativa del testo della LR 17/2025 entro il 30.06.2026
		Adozione della nuova disciplina di classificazione delle strutture ricettive (art. 89 della LR 17/2025) (2026)
		Numero di stakeholder che hanno dato riscontro positivo al sondaggio su totale degli stakeholder destinatari del sondaggio di gradimento (2027)
		Numero di strutture ricettive che aderiscono al disciplinare di cui all'art. 89 c. 2 della LR 17/2025 su numero complessivo di strutture ricettive classificate in FVG (2027)

Linea strategica 8: FVG È DIGITALE E PNRR

Indicatori di scenario FVG:

Grado di diffusione di Internet nelle famiglie (ISTAT, %)	Anno 2022: 84,7 Anno 2024: 89,3
Famiglie con connessione a banda larga fissa e/o mobile (ISTAT, %)	Anno 2022: 83,3 Anno 2024: 87,9
Imprese con connessione ad Internet in banda larga fissa (ISTAT, %)	Anno 2022: 98,6 Anno 2024: 99,8
Persone di 14 anni e più che si sono relazionate con la Pubblica Amministrazione negli ultimi 12 mesi tramite Internet per ottenere informazioni (ISTAT, %)	Anno 2022: 43,2 Anno 2024: 43,8
Persone di 14 anni e più che si sono relazionate con la Pubblica Amministrazione negli ultimi 12 mesi tramite Internet per scaricare moduli (ISTAT, %)	Anno 2022: 58,6 Anno 2024: 33,3

Missione 1: Servizi istituzionali, generali e di gestione

La Missione 1 è finalizzata ad assicurare il corretto funzionamento dell'Amministrazione regionale attraverso il rafforzamento delle funzioni di indirizzo, coordinamento, programmazione, controllo e supporto alle strutture operative, con l'obiettivo di garantire efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa e di concorrere alla **creazione di valore pubblico**. In tale ambito, la programmazione strategica e il controllo di gestione rappresentano strumenti centrali per l'allineamento tra obiettivi politici, risorse disponibili e risultati attesi, consentendo una gestione integrata dei processi amministrativi e una valutazione sistematica delle performance.

Nel periodo di riferimento prosegue l'attuazione del **Piano strategico 2023-2028**, in continuità con la pianificazione del precedente quinquennio, assicurando il collegamento tra indirizzi strategici, programmazione economico-finanziaria e ciclo della performance. In questo quadro assume particolare rilievo il **Sistema permanente di misurazione e valutazione della performance**, quale strumento volto a misurare il contributo delle strutture e del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, favorendo una cultura orientata ai risultati e al miglioramento continuo.

Un ruolo centrale è svolto dalle attività di analisi, monitoraggio e reporting, basate su sistemi informativi e statistici in grado di fornire dati affidabili e tempestivi a supporto dei processi decisionali. Tali attività consentono di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi, di valutare l'efficacia delle politiche attuate e di orientare le scelte future, rafforzando la coerenza tra pianificazione, gestione e rendicontazione.

Particolare attenzione è riservata alle **politiche di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza**, che costituiscono dimensioni fondamentali del valore pubblico. In tale ambito l'Amministrazione regionale continua a svolgere un ruolo attivo e coordinato, in attuazione della normativa vigente, attraverso la definizione degli obiettivi strategici in materia e il costante aggiornamento degli strumenti di prevenzione. Proseguono le attività di mappatura dei processi, con l'individuazione di nuovi processi tipo e l'aggiornamento del Registro degli eventi rischiosi, al fine di rafforzare l'analisi dei rischi e migliorare l'efficacia delle misure preventive.

Nel medesimo contesto assume rilievo il rafforzamento dell'analisi dei rischi connessi alla **gestione delle nomine negli Enti controllati**, mediante una ricognizione dei procedimenti e l'elaborazione di indirizzi volti a garantire maggiore trasparenza, uniformità e tracciabilità dei processi decisionali. Tali attività sono finalizzate a migliorare la governance complessiva del sistema regionale degli Enti partecipati e vigilati.

Le funzioni di coordinamento generale dell'Amministrazione sono assicurate anche attraverso l'attività del Segretariato generale, che garantisce **il supporto al Presidente e alla Giunta regionale nei rapporti giuridico-amministrativi con gli organi dello Stato**, nonché il funzionamento della Commissione paritetica. Nell'ambito delle proprie competenze, il Segretariato è inoltre impegnato nelle attività di semplificazione normativa, attraverso

la predisposizione del disegno di legge annuale di semplificazione e la definizione di una disciplina organica in materia di persone giuridiche, al fine di ridurre gli oneri amministrativi e rendere il quadro regolatorio più chiaro e coerente.

Nel quadro delle attività istituzionali, l'Ufficio di Gabinetto assicura il supporto alle funzioni di rappresentanza del Presidente e degli Assessori, curando l'organizzazione di incontri, visite e cerimonie e garantendo il coordinamento delle attività connesse alle relazioni istituzionali. A seguito della riorganizzazione delle competenze, l'Ufficio di Gabinetto è altresì impegnato nello **sviluppo delle relazioni internazionali** dell'Amministrazione regionale, in raccordo con le strutture competenti, al fine di valorizzare iniziative e progettualità con ricadute sociali, culturali ed economiche sul territorio regionale.

L'attività di comunicazione istituzionale è assicurata dall'Ufficio Stampa, che cura la programmazione e la realizzazione di campagne informative su temi di interesse per i cittadini, utilizzando in modo integrato i canali di comunicazione disponibili. Nel 2026 è previsto l'aggiornamento del **Piano di comunicazione istituzionale** riferito in termini di programmazione e verifica degli impatti.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda la gestione del patrimonio e delle sedi regionali, con particolare riferimento al progetto di realizzazione dei nuovi uffici regionali in sede unica a **Porto Vecchio a Trieste**. Tale progetto, coordinato dalla Direzione generale in collaborazione con le strutture competenti, è finalizzato a razionalizzare la distribuzione degli uffici, ridurre la frammentazione delle sedi e contenere i costi di gestione del patrimonio immobiliare regionale.

In materia di personale, le politiche sono orientate al rafforzamento amministrativo dell'Ente, attraverso l'adeguamento delle procedure di reclutamento e la valorizzazione delle competenze interne, in coerenza con il nuovo ordinamento professionale. L'obiettivo è garantire all'Amministrazione le professionalità necessarie a sostenere i processi di innovazione e di attuazione delle politiche regionali.

Rilevante è anche l'attività della Centrale unica di committenza, che prosegue nello sviluppo e nel consolidamento della **piattaforma e-AppaltiFVG**, al fine di assicurare una gestione integrata e trasparente dell'intero ciclo degli appalti pubblici, dalla programmazione all'esecuzione, in modalità completamente digitale.

Nel rapporto con il sistema delle autonomie locali, l'Amministrazione regionale prosegue nello sviluppo di strumenti digitali a supporto dei Comuni, tra cui il Portale unico regionale per l'acquisizione delle dichiarazioni **ILIA**, con l'obiettivo di semplificare gli adempimenti per cittadini, imprese ed Enti locali e rafforzare l'integrazione dei sistemi informativi.

Prosegue inoltre l'attività di monitoraggio e gestione dei programmi cofinanziati dai fondi europei, in particolare del **Programma FESR 2021-2027**, assicurando l'avanzamento della spesa certificata e il corretto utilizzo delle risorse a sostegno dell'innovazione, della transizione ecologica e della competitività del sistema economico regionale. Parallelamente, continua il **monitoraggio degli interventi finanziati nell'ambito del PNRR**, con particolare attenzione agli aspetti finanziari e procedurali, al fine di garantire il rispetto delle scadenze e il conseguimento degli obiettivi previsti.

Missione 19: Relazioni internazionali

La Missione 19 è finalizzata a rafforzare il ruolo della Regione nel contesto europeo e internazionale, attraverso il coordinamento delle politiche di cooperazione territoriale, la gestione dei programmi europei e il supporto alla partecipazione del territorio regionale alle iniziative dell'Unione europea. Nel quadro della programmazione 2021-2027, il processo è stato significativamente rafforzato dall'attuazione del **Next Generation EU**, che ha introdotto un insieme articolato di investimenti e riforme, destinati a incidere in modo strutturale sullo sviluppo regionale.

Nel periodo di riferimento prosegue il monitoraggio delle progettualità finanziate dal **PNRR**, attraverso l'attività della Cabina di regia regionale, che assicura il coordinamento delle strutture coinvolte e il supporto agli Enti attuatori, al fine di garantire un utilizzo efficace delle risorse e il rispetto dei cronoprogrammi. In tale contesto assume rilievo la fase conclusiva dell'**Investimento 2.2 – Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance**, che rappresenta uno degli interventi strategici per il rafforzamento delle capacità amministrative.

Parallelamente, si avvia la riflessione sul futuro della politica di coesione post 2027, con l'obiettivo di raccogliere e valorizzare le istanze del territorio regionale e di contribuire alla definizione di politiche europee maggiormente aderenti alle esigenze locali. L'approccio perseguito è quello di una **programmazione unitaria delle politiche europee**, che favorisca il coordinamento tra i diversi strumenti finanziari e il coinvolgimento attivo delle Amministrazioni regionali nella definizione e attuazione dei programmi.

Con riferimento alla **Cooperazione territoriale europea 2021-2027**, la Regione prosegue nel coordinamento della partecipazione di istituzioni, Enti e imprese del Friuli Venezia Giulia ai programmi transfrontalieri, transnazionali e interregionali per i quali il territorio regionale è eleggibile, tra cui Interreg Italia-Austria, Italia-Croazia, Europa Centrale, Spazio Alpino, Euro-Med, IPA Adrion, Interreg Europe, Urbact, Espon e Interact. Tali programmi rappresentano uno strumento fondamentale per sostenere lo sviluppo territoriale, rafforzare la cooperazione tra regioni e promuovere l'innovazione.

Con l'adozione definitiva, tramite DGR 417/2024, del **Programma regionale per la cooperazione e le attività di partenariato internazionale 2024-2028**, la Regione si è dotata di un quadro organico di riferimento per il sostegno alle iniziative di cooperazione internazionale. Il Programma introduce, per la prima volta, un sistema strutturato di monitoraggio delle iniziative finanziate attraverso i bandi annuali della LR 19/2000, finalizzato a valutare l'impatto dei progetti sul territorio e a migliorare l'efficacia complessiva degli interventi.

I principali obiettivi di impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
08.01.010.005	# Miglioramento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo	Percentuale di referenti antiriciclaggio formati su referenti antiriciclaggio da formare (2026)
		Percentuale di referenti antiriciclaggio formati su referenti antiriciclaggio da formare nel 2027 (2027)
		Percentuale di referenti antiriciclaggio formati su referenti antiriciclaggio da formare nel 2028 (2028)
		Livello di rischio percepito dalle strutture regionali (inferiore rispetto anno precedente) (2026)
08.01.010.006	# Ottimizzare la gestione delle sedi regionali di Trieste tramite la realizzazione dei nuovi Uffici Regionali in sede unica in Porto Vecchio	Coordinamento dei tavoli periodici e sintesi informativa al Presidente (2026)
		Ingresso dipendenti nei nuovi uffici regionali (2027)
		Percentuale di immobili alienati a 12 mesi dal completamento del trasferimento dei dipendenti nella nuova sede (2028)
08.01.013.005	# Piano di comunicazione istituzionale riferito all'anno 2027	Aggiornamento del Piano di comunicazione (2026)
		Copie diffuse sul territorio regionale (2026)
08.01.030.002	# Massimizzare l'impiego delle risorse PNRR assegnate ai progetti in capo all'Amministrazione regionale	Verifica bimestrale del livello di avanzamento dei singoli target, come rilevati dalla Piattaforma ReCiS, e segnalazione delle criticità alle SRA (Strutture regionali attuatrici) entro il 31/10 (2026)
		Percentuale di progetti conclusi raggiunta, in termini di risorse, sul totale delle risorse assegnate ai progetti in gestione all'Amministrazione regionale (2026)
08.01.080.002	# Miglioramento delle procedure contributive attraverso la razionalizzazione normativa, l'attivazione del portale unico e l'automazione di fasi del procedimento	Redazione di formulari riutilizzabili per la gestione dei principali procedimenti contributivi (2026)
		Percentuale di riduzione dei tempi di istruttoria dei procedimenti contributivi (2027)

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore
08.02.014.001	# Potenziamento delle relazioni internazionali dell'Amministrazione regionale per la valorizzazione di progettualità con ricadute sul territorio del Friuli Venezia Giulia di particolare rilevanza sociale, culturale ed economica, con particolare riferimento all'Accordo tra il Ministero della Salute della Repubblica di Slovenia e la Regione autonoma Friuli Venezia Giulia per fornire un trattamento d'emergenza presso l'ospedale universitario di Cattinara a persone con condizioni mediche che superano le capacità dell'ospedale generale di Isola	Coordinamento dei gruppi di lavoro tematici finalizzati alla stesura dei protocolli operativi: numero protocolli allegati all'Accordo (2026)
		Protocollo d'Intesa negoziato con la parte estera e inviato al DARA (2026)
		Operatività dell'Accordo tra il Ministero della Salute della Slovenia e la Regione autonoma Friuli Venezia Giulia per fornire un trattamento d'emergenza presso l'ospedale universitario di Cattinara a persone con condizioni mediche che superano le capacità dell'ospedale generale di Isola (2027)

Mappatura degli stakeholder degli obiettivi di impatto

L'Amministrazione regionale produce valore pubblico concretizzando gli obiettivi di impatto in interventi specifici finalizzati a determinare un insieme equilibrato di conseguenze positive sui livelli di benessere economico, sociale, ambientale o sanitario dei cittadini, delle imprese e del territorio, migliorandone le prospettive del benessere rispetto alla baseline prestabilita. Nel PIAO i principali obiettivi di impatto vengono elencati in apposite tabelle per ciascuna linea strategica e azione comune.

Al fine di rendere più concreti ed efficaci i suddetti obiettivi, vengono individuati per ciascuno di essi i destinatari specifici ovvero gli stakeholder, sia in ambito pubblico che privato, delle attività previste.

Individuare gli stakeholder consente altresì di programmare e definire nel dettaglio le indagini di citizen o enterprise satisfaction utili alla misurazione del livello del valore pubblico prodotto, obiettivo fondamentale delle attività di monitoraggio previste all'interno del PIAO.

Gli stakeholder degli obiettivi di impatto del PIAO 2026 risultano i seguenti.



Nota: Nell'immagine, la dimensione del font indica la numerosità di interventi realizzati con il coinvolgimento di una determinata tipologia di stakeholder. I colori rappresentano rispettivamente: **Istituzioni pubbliche** **Privati** **Cittadinanza** **Associazioni e gruppi di interesse**.

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR

Gli interventi finanziati nel quadro del PNRR vedono, accanto ad una corretta progettazione e ad un'efficace attuazione, un ampio spettro di riforme strutturali, fondamentali affinché le risorse pubbliche stanziare possano produrre rapidamente opere, beni e servizi, incontrando il minor numero possibile di barriere normative, amministrative e burocratiche.

Il PNRR è parte di un'ambiziosa strategia di riforme per l'ammodernamento degli Stati membri dell'Unione Europea; attraverso questo piano lo Stato italiano intende aggiornare alcune importanti strategie nazionali. Il PNRR si articola in diciassette Componenti a loro volta raggruppate in sette Missioni.

Le Missioni del Piano sono:

Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo. Si intende sostenere la transizione digitale del Paese nella modernizzazione della PA, delle infrastrutture di comunicazione e del sistema produttivo. L'intento è garantire la copertura con reti a banda ultra-larga su tutto il territorio, migliorando la competitività delle filiere industriali e agevolando l'internazionalizzazione delle imprese. Con questa Missione si intende inoltre investire sul rilancio di due settori chiave per il nostro Paese: il turismo e la cultura.

Tale missione risulta strettamente collegata all'Agenda Digitale Regionale.

Missione 2 - Rivoluzione verde e transizione ecologica. Tale missione è volta alla realizzazione della transizione verde ed ecologica della società e dell'economia per rendere il sistema sostenibile e garantire la sua competitività.

Essa comprende interventi per l'agricoltura sostenibile e per il miglioramento della capacità di gestione dei rifiuti, programmi di investimento e ricerca per le fonti di energia rinnovabili e investimenti per lo sviluppo delle principali filiere industriali della transizione ecologica e la mobilità sostenibile.

Prevede inoltre azioni per l'efficientamento del patrimonio immobiliare pubblico e privato, nonché iniziative per il contrasto al dissesto idrogeologico.

Missione 3 - Infrastrutture per una mobilità sostenibile. Si intende, da un lato, rinforzare ed estendere l'alta velocità ferroviaria nazionale e, dall'altro, potenziare la rete ferroviaria regionale. Tra gli obiettivi della Missione 3 vi è il rafforzamento dei servizi di trasporto merci secondo una logica intermodale in relazione al sistema degli aeroporti, l'ottimizzazione e la digitalizzazione del traffico aereo e l'interoperabilità della Piattaforma Logistica Nazionale (PNL) per la rete dei porti.

Missione 4 - Istruzione e ricerca. Tale missione mira a colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, dell'offerta di servizi di istruzione in tutto il ciclo formativo: si prevede di aumentare l'offerta di posti negli asili nido, favorire l'accesso all'università, incrementare e migliorare gli strumenti di orientamento e riformare il reclutamento e la formazione degli insegnanti.

Per quanto riguarda l'ambito della ricerca, l'intento è quello di includere un significativo rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e individuare nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico al fine di innalzare il potenziale di crescita sociale ed economico.

Missione 5 - Inclusione e coesione. Si intende investire nelle infrastrutture sociali, rafforzare le politiche attive del lavoro e sostenere il sistema duale e l'imprenditoria femminile.

Tra gli obiettivi, la Missione si prefigge il miglioramento del sistema di protezione per le situazioni di fragilità sociale ed economica e la promozione dello sport come fattore di inclusione.

Un'attenzione specifica è inoltre riservata alla coesione territoriale, col rafforzamento delle Zone Economiche Speciali e con interventi a favore delle aree interne. Intende infine potenziare il Servizio Civile Universale e promuovere il ruolo del terzo settore nelle politiche pubbliche.

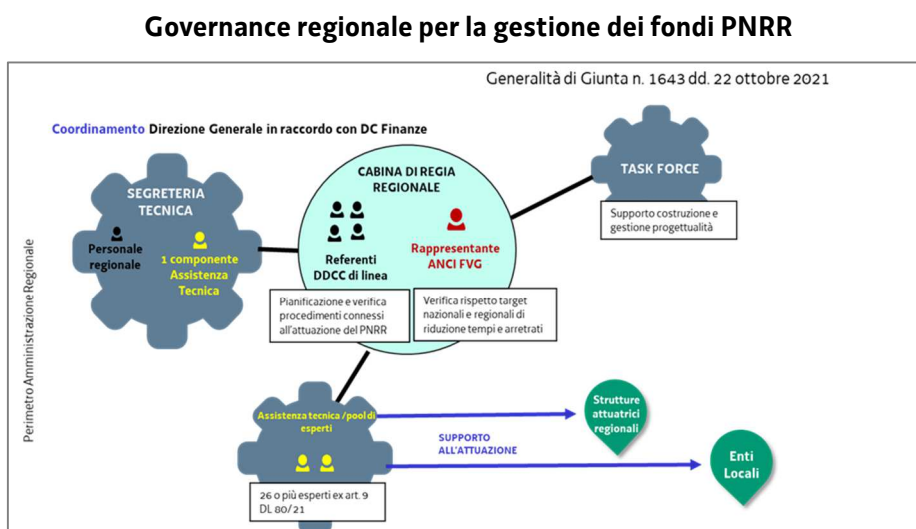
Missione 6 – Salute. Tale missione è focalizzata su due obiettivi principali: l'incremento della prevenzione e dell'assistenza sul territorio, valorizzando l'integrazione tra servizi sanitari e sociali, e l'ammodernamento delle dotazioni tecnologiche e la digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale (SSN).

Grazie a questa Missione si prevede inoltre il potenziamento del Fascicolo Sanitario Elettronico e lo sviluppo della telemedicina, garantiti mediante il sostegno alle competenze tecniche, digitali e manageriali del personale del Sistema sanitario e la promozione della ricerca scientifica in ambito biomedico e sanitario.

Missione 7 – REPower EU. Aggiunta al PNRR con la revisione del Piano approvata dal Consiglio dell'Unione Europea l'8.12.2023, la Missione 7 mira ad accelerare la transizione ecologica nel sistema produttivo, rafforzare le reti di distribuzione energetica, accelerare la produzione da fonti rinnovabili, aumentare l'efficienza energetica e sviluppare le competenze sul tema green nel settore pubblico e privato

Al fine di coordinare l'attuazione degli investimenti finanziati con risorse PNRR e di monitorare lo stato di avanzamento degli stessi, la Regione FVG ha impostato una governance regionale che si compone di una Cabina di Regia regionale e di una Segreteria Tecnica.

Nella figura sottostante è rappresentato lo schema di governance regionale.



Con la Generalità di Giunta 1643/2021, in attuazione dell'art. 9 del DL 80, convertito con L. 113/2021 e del successivo schema di DPCM recante "Intesa sul riparto delle risorse per il conferimento di incarichi di collaborazione per il supporto ai procedimenti amministrativi connessi all'attuazione del PNRR", sono state fornite le indicazioni per la costituzione di una **Cabina di Regia regionale** incaricata della pianificazione e verifica dei procedimenti connessi all'attuazione del Piano, e che è stata istituita con DGR 102/2022.

La Cabina di Regia è presieduta dall'Assessore alle Finanze, con poteri di indirizzo ed impulso sull'attuazione degli interventi del PNRR, ed è coordinata dal Direttore Generale d'intesa con il Ragioniere Generale. Ai lavori prendono parte i Direttori centrali, i Direttori degli Enti regionali, i referenti di direzione e, a seconda delle esigenze, i componenti del Pool del progetto "1000 esperti" del PNRR.

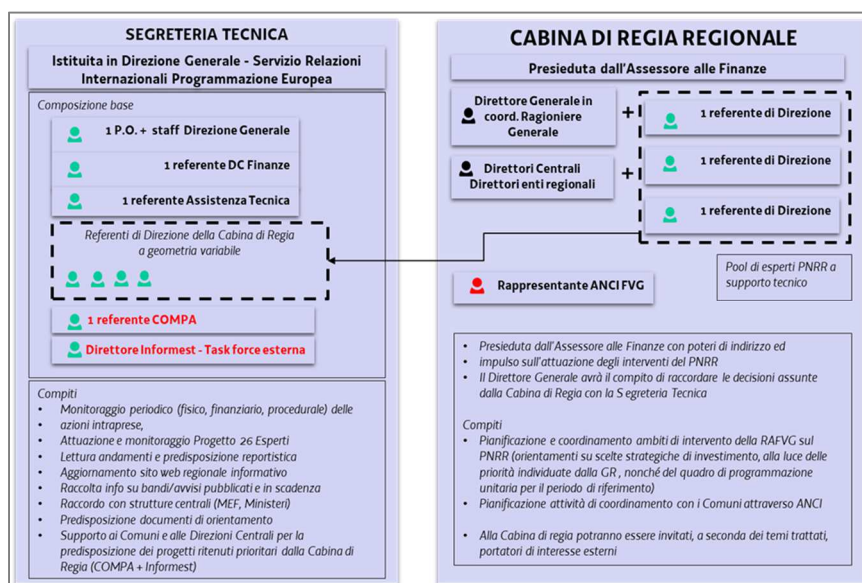
Per le attività di coordinamento con i Comuni è previsto inoltre un rappresentante di ANCI. Infine, a seconda dei temi trattati, possono essere invitati portatori di interesse esterni.

Tra i compiti della Cabina di Regia vi sono:

- la pianificazione ed il coordinamento degli ambiti di intervento della Regione sul PNRR;
- la pianificazione di attività di coordinamento con i Comuni grazie al supporto di ANCI.

La Cabina di Regia è affiancata da una Segreteria tecnica composta da personale regionale e da almeno una unità del pool di esperti.

Soggetti principali della governance regionale per la gestione dei fondi PNRR



La Cabina di regia ha inoltre il compito di verificare il rispetto dei target nazionali e regionali in quanto preconditione per l'effettiva erogazione dei successivi finanziamenti.

In particolare, la Cabina di Regia è impegnata nella promozione del confronto interno tra gli attuatori regionali (Direzioni Centrali, Enti regionali) ed esterno con i Comuni tramite ANCI, con particolare riguardo all'**individuazione delle principali criticità e delle aree di intervento maggiormente strategiche** per la puntuale attuazione degli investimenti, nonché nel **monitoraggio continuo del lavoro della Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance del PNRR**.

Il supporto agli Enti Locali da parte della Cabina di Regia regionale si esplica anche nei seguenti ambiti:

- ai sensi della LR 22/2022 e smi, la Regione ha concesso anticipazioni finanziarie di cassa agli Enti Locali che ne hanno fatto richiesta, al fine di favorire l'efficace e puntuale realizzazione dei progetti PNRR. Complessivamente, sono state anticipate risorse ai Comuni per un totale di 26 milioni di euro, che dovranno rientrare nel Bilancio regionale entro il 2026. Alcuni di questi anticipi sono stati già restituiti nel corso del 2025, per un importo pari a 1,3 milioni;
- ai sensi dell'art. 5, commi 55-61, della stessa legge regionale, a cura della Direzione centrale Infrastrutture e territorio sono stati altresì concessi 47 milioni di euro, di cui erogati 10 milioni, per l'integrazione dei Quadri Economici delle opere finanziate dal PNRR ovvero dal PNC, resisi necessari principalmente per l'aumento dei costi delle materie prime e interventi complementari.

Per quanto riguarda la **Segreteria tecnica**, tra i suoi compiti rientrano il monitoraggio periodico (fisico, finanziario, procedurale) degli investimenti, l'attuazione e il monitoraggio dell'Investimento 2.2: Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance del PNRR, la lettura degli andamenti e la predisposizione di reportistica e di documenti di orientamento.

La Segreteria tecnica funge, altresì, da organo di raccordo con i Ministeri e le strutture centrali e garantisce il supporto ai Comuni e alle Direzioni centrali regionali per la predisposizione di progetti ritenuti prioritari dalla Cabina di Regia.

Più specificatamente, per quanto riguarda il 2025, tra le attività svolte dalla Segreteria tecnica, si evidenziano le seguenti:

- **monitoraggio dell'avanzamento fisico, finanziario e procedurale** degli investimenti PNRR, anche in connessione con gli obblighi dell'Amministrazione Regionale nei confronti della Corte dei Conti.

Tale monitoraggio è stato esteso anche agli errori e warning presenti in ReGiS (la piattaforma di monitoraggio sviluppata dalla Ragioneria Generale dello Stato e utilizzata per il PNRR), al fine di identificare eventuali criticità nella trasmissione dei dati e ottimizzare i processi di rendicontazione e monitoraggio dell'avanzamento delle attività;

- **elaborazione periodica di report sulle risorse PNRR iscritte a bilancio** e tracciate per mezzo di apposita marcatura dei capitoli, e pubblicazione periodica di dati in forma grafica e aggregata relativi alle risorse PNRR in gestione a tutto il territorio regionale sul sito Europa FVG europa.regione.fvg.it;
- **monitoraggio continuo dei nuovi bandi e avvisi pubblicati** e delle principali notizie e novità nell'ambito del PNRR, con particolare attenzione a quelle destinate alle Regioni;
- **gestione e aggiornamento dei sistemi informativi** predisposti per il monitoraggio interno del Piano (ambiente Sharepoint denominato "Repository PNRR" e l'applicativo informatico PNRR FVG ad uso interno).

Per quanto riguarda le **nuove attività introdotte dalla Segreteria Tecnica nel corso del 2025**, al fine di aggiornare la Giunta sullo stato complessivo di attuazione del Piano a livello regionale e di garantire il conseguimento dei migliori risultati, è stata prodotta una **relazione informativa con aggiornamento semestrale**, finalizzata a monitorare con continuità l'avanzamento dei singoli interventi e consentire l'adozione di eventuali misure correttive per il superamento delle criticità.

La Relazione di aggiornamento di dicembre ha evidenziato un significativo miglioramento del quadro complessivo, con il recupero della quasi totalità dei ritardi e la riduzione dei progetti che richiedono una "sorveglianza speciale" a circa il 2% del totale, rispetto al 6% rilevato a maggio.

Relativamente agli aspetti concernenti la comunicazione e la trasparenza, è proseguita l'attività di sensibilizzazione e sollecito rivolta alle singole Direzioni Centrali per **l'assolvimento degli obblighi di pubblicità** connessi all'attuazione degli investimenti PNRR. A tal fine, nel corso del 2025 è stata creata un'apposita pagina web nella sezione Amministrazione trasparente, contenente un elenco suddiviso per Missione dei progetti PNRR e relativi atti ([Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - PNRR in FVG](#)).

È proseguita inoltre la pubblicazione della Newsletter "PNRR in FVG", che con cadenza indicativamente mensile approfondisce diverse tematiche legate all'attuazione del Piano in Regione. La Newsletter è rivolta ai soggetti del settore pubblico e al sistema delle imprese. Nel corso del 2025 ne sono state pubblicate nove edizioni¹, dedicate a diversi ambiti di intervento del PNRR sul territorio regionale.

È proseguita infine anche nel 2025 **l'attività di supporto a favore degli Enti Locali**, in particolare tramite la gestione di quesiti e richieste di chiarimento pervenute dai Comuni e soprattutto tramite un costante monitoraggio, articolato su varie attività, riguardante l'avanzamento finanziario e procedurale degli investimenti PNRR degli Enti Locali, finalizzato in generale sia a garantire alla Cabina di Regia il polso della situazione, sia ad individuare tempestivamente eventuali situazioni critiche.

A tal proposito si evidenzia che nel corso dei mesi estivi dell'anno 2025, la realizzazione di una rilevazione diretta sugli Enti Locali del territorio, ha consentito di intercettare tempestivamente alcune situazioni di sofferenza nell'attuazione degli investimenti per le quali l'Amministrazione regionale è potuta intervenire per facilitare la risoluzione delle criticità. Grazie al costante monitoraggio e supporto a favore degli Enti locali, numerose criticità individuate nel corso dell'indagine estiva risultano risolte a dicembre 2025, riducendosi a meno di 10 unità.

Si evidenzia altresì che rispetto alla rilevazione estiva, a fine 2025 si registra un netto miglioramento sia sotto l'aspetto finanziario che procedurale. **Alla data del 16.12.2025** infatti, a fronte di risorse PNRR assegnate agli Enti Locali pari a euro 330.615.470,29, risultano pagamenti a valere sul PNRR pari a euro 178.491.788,71, cioè il 54% del totale assegnato, con un aumento del 26% rispetto ai dati rilevati in estate. Per quanto riguarda invece l'aspetto procedurale, gli Enti Locali risultano essere Soggetti attuatori di 1.220 progetti totali, di cui il 48% conclusi, il 4% in collaudo, 48% in corso.

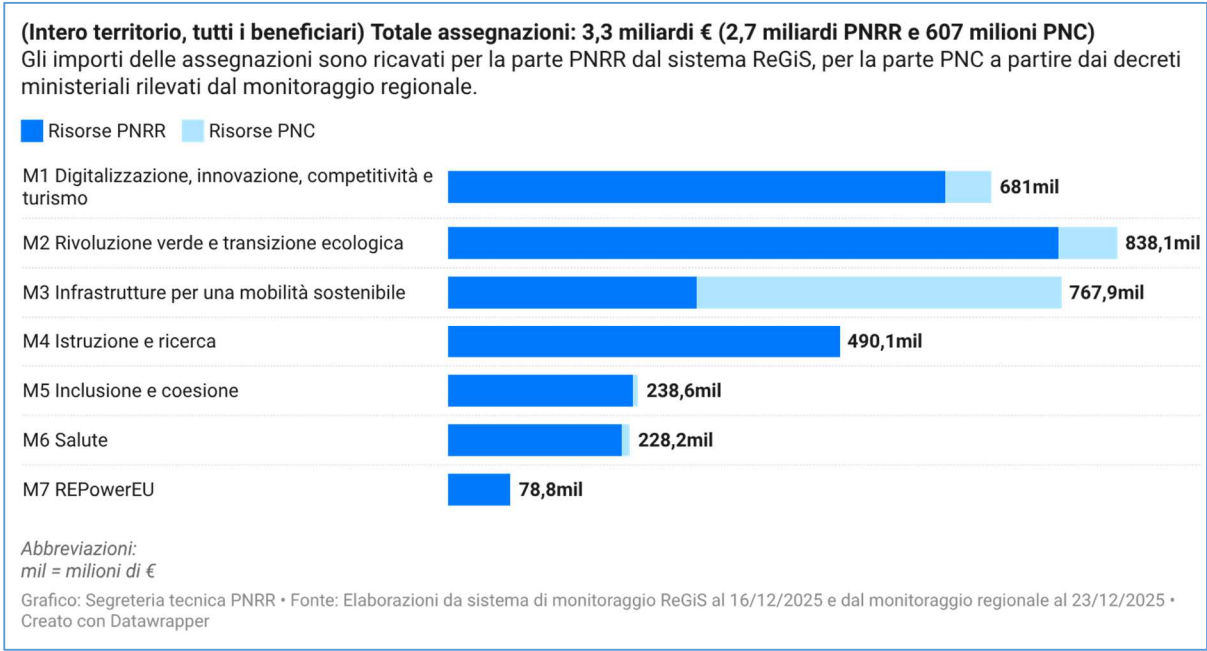
¹ <https://europa.regione.fvg.it/it/programmi-36605/pnrr-fvg-36725/newsletter-pnrr-in-fvg-94299>

Nell'ambito delle attività di monitoraggio sopra descritte, sono programmati incontri periodici in cui la Cabina di Regia illustra lo stato di avanzamento degli investimenti PNRR gestiti dall'Amministrazione regionale e dagli Enti locali. Si richiama inoltre la costante collaborazione in corso con ComPA FVG, le Ragionerie territoriali dello Stato e le Prefetture per sensibilizzare e supportare i Comuni nell'attuazione degli investimenti e nell'utilizzo della piattaforma ReGis.

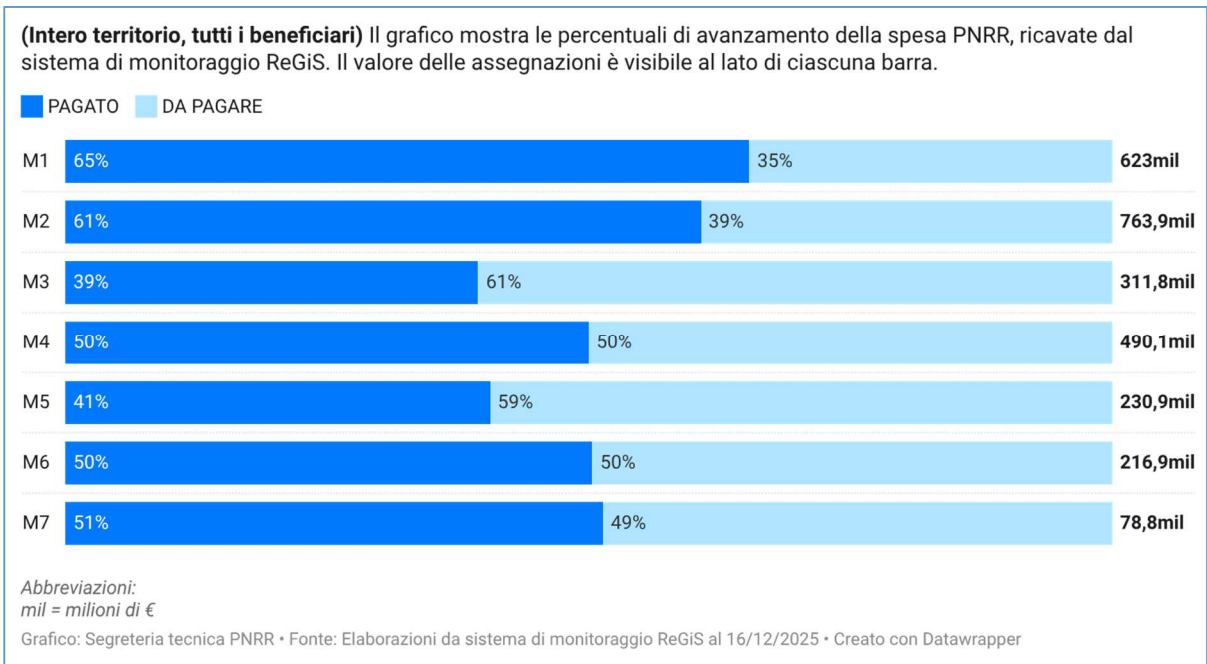
Gli interventi finanziati con risorse PNRR sul territorio regionale

Le risorse assegnate al territorio regionale ammontano a 3.322.717.212,90 euro, di cui 2.715.463.991,73 di risorse PNRR e 607.253.221,17 di risorse del **Piano nazionale per gli investimenti complementari** (di seguito PNC). Le due figure sottostanti mostrano le risorse PNRR e PNC suddivise per Missioni, oltre all'avanzamento della spesa PNRR.

Le risorse PNRR e PNC in FVG suddivise per missione



Avanzamento spesa PNRR



La Cabina di Regia monitora gli interventi gestiti dall'Amministrazione regionale, per i quali sono state assegnate risorse PNRR pari a 651,8 milioni di euro, di cui 551,3 milioni di risorse PNRR e 100,5 milioni di risorse PNC.

Di seguito i dati relativi alla suddivisione per Missioni delle risorse PNRR e PNC e all'avanzamento finanziario degli interventi finanziati con risorse PNRR sul territorio regionale.

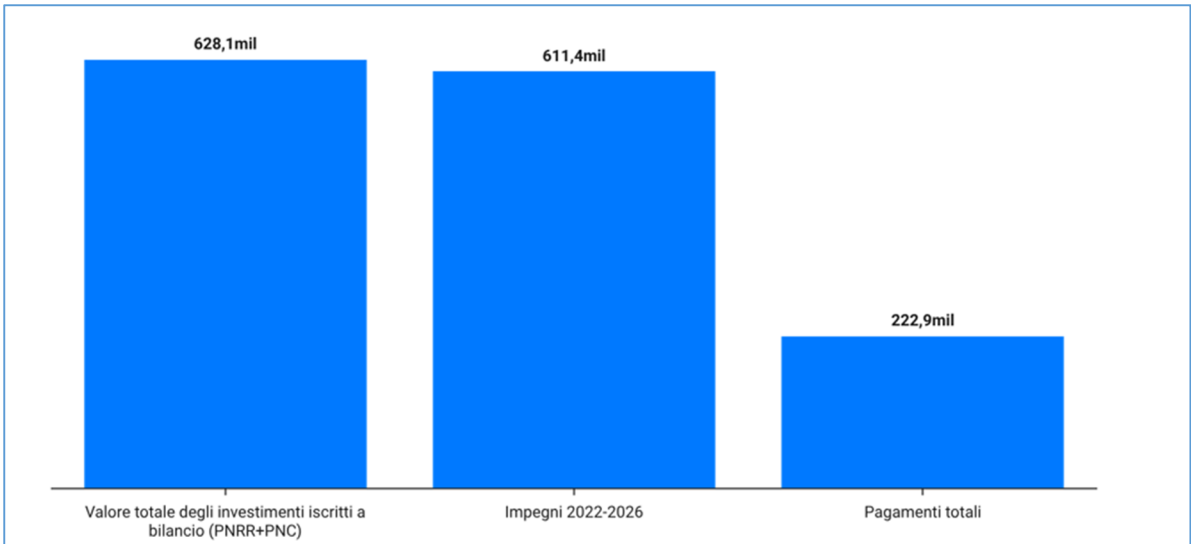
Risorse PNRR e PNC in gestione all'AR

	PNRR	PNC	Totale (PNRR+PNC)
M1	34.998.645,77 €		34.998.645,77 €
M2	113.089.255,51 €	74.221.464,17 €	187.310.719,68 €
M3	41.090.000,00 €	7.400.000,00 €	48.490.000,00 €
M5	128.286.440,50 €	7.678.145,00 €	135.964.585,50 €
M6	201.685.650,35 €	11.253.612,00 €	212.939.262,35 €
M7	32.109.956,40 €		32.109.956,40 €
	551.259.948,53 €	100.553.221,17 €	651.813.169,70 €

Fonte: ReGis 16/12/2025 per le risorse PNRR,
monitoraggio regionale 23/12/2025 per le risorse PNC

Fonte: Segreteria tecnica PNRR

Bilancio regionale: risorse iscritte, impegni e pagamenti



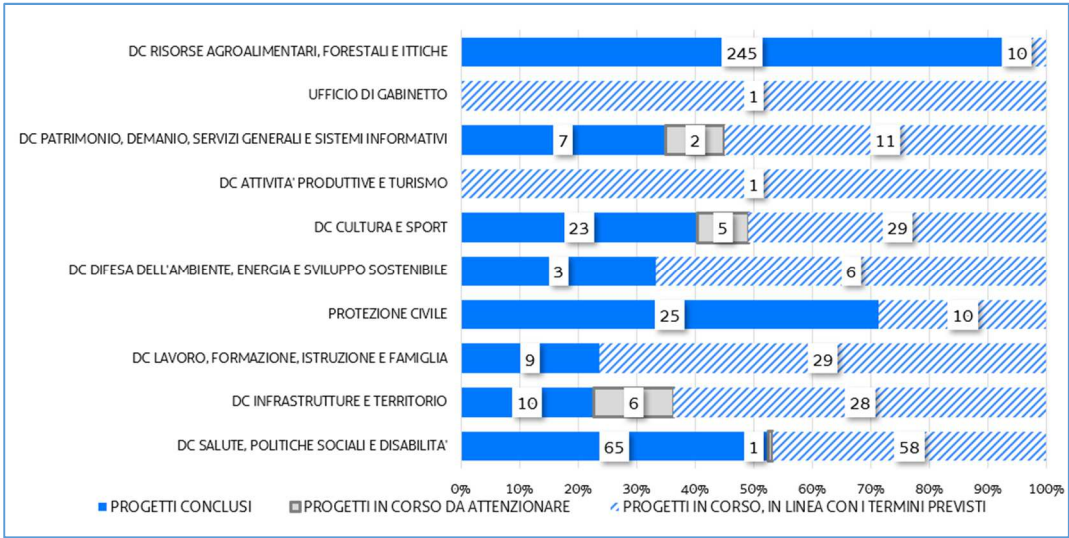
Fonte: Segreteria tecnica PNRR

A novembre 2025 il Consiglio europeo ha dato il via libera definitivo alla sesta revisione del PNRR italiano, confermando i 194,4 miliardi di euro di investimenti e introducendo modifiche (circa 13,5 miliardi di misure) per favorire imprese, agricoltura, digitale, idrico e occupazione, con nuovi strumenti finanziari e una pianificazione triennale per la ricerca universitaria, spostando l'attenzione da un'ottica di piano emergenziale a un'ottica di politica strutturale. Il termine per completare gli obiettivi (milestone e target) è stabilito entro il 31.8.2026, prorogando per alcuni progetti i termini di rendicontazione.

Per quanto riguarda i progetti PNRR e PNC gestiti dall'Amministrazione regionale, su un totale di 584 progetti, a dicembre ne risultano in corso 161, 36 sono in fase di collaudo e 387 sono già conclusi.

Anche per quanto riguarda l'intero territorio, i progetti stanno procedendo rapidamente, con circa due terzi di essi già completati.

I progetti PNRR e PNC conclusi in gestione all'Amministrazione regionale



Fonte: Segreteria tecnica PNRR

Rapporto tra progetti PNRR e PNC conclusi ed in corso in gestione all'AR

	PROGETTI CONCLUSI		PROGETTI IN CORSO DA MONITORARE		PROGETTI IN CORSO E IN LINEA CON I TERMINI PREVISTI		TOTALE PROGETTI	
Direzione Centrale	N.	Risorse assegnate	N.	Risorse assegnate	N.	Risorse assegnate	N.	Risorse assegnate
DC SALUTE, POLITICHE SOCIALI E DISABILITA'	65	51.835.373,67 €	1	9.727.023,00 €	58	151.376.869,14 €	124	212.939.265,81 €
DC INFRASTRUTTURE E TERRITORIO	10	14.051.364,16 €	6	14.223.044,73 €	28	166.640.147,33 €	44	194.914.556,22 €
DC LAVORO, FORMAZIONE, ISTRUZIONE E FAMIGLIA	9	13.030.535,26 €			29	115.331.974,68 €	38	128.362.509,94 €
PROTEZIONE CIVILE	25	20.681.278,03 €			10	17.613.949,37 €	35	38.295.227,40 €
DC DIFESA DELL'AMBIENTE, ENERGIA E SVILUPPO SOSTENIBILE	3	5.390.000,00 €			6	16.509.038,45 €	9	21.899.038,45 €
DC CULTURA E SPORT	23	2.721.752,01 €	5	2.019.956,58 €	29	11.583.593,08 €	57	16.325.301,67 €
DC ATTIVITA' PRODUTTIVE E TURISMO					1	15.800.000,00 €	1	15.800.000,00 €
DC PATRIMONIO, DEMANIO, SERVIZI GENERALI E SISTEMI INFORMATIVI	7	5.955.043,60 €	2	366.221,00 €	11	5.897.739,75 €	20	12.219.004,35 €
UFFICIO DI GABINETTO					1	9.349.112,00 €	1	9.349.112,00 €
DC RISORSE AGROALIMENTARI, FORESTALI E ITTICHE	245	5.062.822,48 €			10	192.961,85 €	255	5.255.784,33 €
Totale complessivo	387	118.728.169,21 €	14	26.336.245,31 €	183	510.295.385,65 €	584	655.359.800,17 €

67%

18%

2%

4%

31%

78%

Fonte: Segreteria tecnica PNRR

Il PNRR pertanto, con la conclusione prevista a livello Paese ad agosto 2026 e con buona parte dei target in scadenza a giugno 2026, sta entrando nella fase finale: la maggior parte degli interventi è stata completata o è in via di conclusione, e la spesa sta accelerando.

Va sottolineato che i prossimi sei mesi di attuazione del PNRR e del PNC saranno fondamentali per completare alcuni investimenti infrastrutturali strategici per la nostra regione, come, ad esempio, la ciclovia Trieste-Lignano-Venezia e l'intervento nelle aree industriali dismesse per la produzione di idrogeno (Valle dell'Idrogeno).

L'attuale bilancio può, in ogni caso, essere considerato positivo, anche alla luce della complementarietà che le scelte di programmazione, realizzate con la Politica di Coesione per il medesimo settennio (che prevedono risorse per un ulteriore miliardo di euro, portando gli investimenti complessivi a più di 4,3 miliardi), garantiranno per il territorio, costituendo un'indiscutibile leva per la crescita e lo sviluppo di tutta la regione.

Di seguito sono illustrati in tabella i principali obiettivi d'impatto relativi al PNRR: si precisa che alcuni obiettivi rientranti nelle missioni del PNRR sono descritti nelle linee strategiche o nelle azioni comuni in quanto strettamente connessi a tali argomenti e gestiti nell'ambito delle competenze specifiche, anche a livello di missioni di bilancio, delle singole Direzioni centrali.

Principali obiettivi d'impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
01.02.060.005	# Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con attivazione del Numero unico 116117 per le cure non urgenti	Attivazione del servizio regionale di Numero unico regionale 116117 per le cure non urgenti con atto formale del Direttore generale dell'Ente affidatario della gestione del servizio entro il 31.07.2026
		Accessibilità al Numero unico regionale 116117 nel territorio di tutte le Aziende sanitarie della Regione FVG (percentuale di distretti telefonici regionali - numeri di prefisso chiamanti - attivi sul totale regionale) entro il 31.07.2026
		Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con l'attivazione del Numero unico 116117 per le cure mediche non urgenti (bacino di utenza di popolazione servito) (2027)
01.02.060.006	# Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con messa a disposizione, sul territorio regionale, di Case di comunità e Ospedali di comunità	Percentuale di relazioni positive rese da esperto indipendente sul raggiungimento degli obiettivi di attuazione degli interventi PNRR "Case della Comunità e presa in carico della persona" sul totale previsto dal POR, nel rispetto della tempistica fissata dall'UMPNNR (2026)
		Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale, con incremento del numero di assistiti da Case della Comunità nel proprio ambito territoriale (N. assistiti da Case della Comunità nel proprio ambito territoriale) (2026)
03.01.090.002	# Aumento della sicurezza antincendio degli edifici scolastici	Numero di SCIA per edifici vincolati depositate (2026)
		Numero massimo di giornate di interruzione dell'attività didattica a causa della mancanza di SCIA (2026)
03.01.093.005	# Adeguamento sismico degli edifici scolastici collocati in zona sismica 1	Decreto di affidamento del servizio di progettazione, direzione lavori e coordinamento sicurezza dell'intervento di nuova costruzione ovvero di demolizione e ricostruzione - Il lotto dell'I.S.I.S. "Magrini Marchetti" di Gemona del Friuli entro il 31.10.2026
		Verbale di ultimazione lavori di realizzazione della "Scuola Polmone" (2026)
		Percentuale di studenti del polo scolastico messi in sicurezza (2026)
07.01.096.002	# Realizzazione nuovo Polo Museale in Borgo Castello a Gorizia	Individuazione degli interventi di messa in sicurezza di Casa Dornberg entro il 31/03.2026
		Incremento del numero di visitatori dei musei (2027)
		Numero di classi scolastiche in visita ai musei (2027)
08.01.030.002	# Massimizzare l'impiego delle risorse PNRR assegnate ai progetti in capo all'Amministrazione regionale	Verifica bimestrale del livello di avanzamento dei singoli target, come rilevati dalla Piattaforma ReGIS, e segnalazione delle criticità alle SRA (Strutture regionali attuatrici) entro il 31.10.2026

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
		Percentuale di progetti conclusi raggiunta, in termini di risorse, sul totale delle risorse assegnate ai progetti in gestione all'Amministrazione regionale (2026)

Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Il PIAO è stato ideato come strumento, tra gli altri scopi, per garantire una costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi al fine di assicurare qualità e trasparenza dell'attività della P.A. Alla lettera e), articolo 6 del DL 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, è previsto che il PIAO, ogni anno, contenga l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati.

A tale riguardo la Regione, in base al **Piano territoriale per il FVG** approvato con DGR 1853/2021, ha assunto **26 esperti** a supporto dell'Amministrazione nella gestione delle procedure complesse connesse all'attuazione del PNRR, il cui compito è la ricognizione delle procedure che creano criticità e producono colli di bottiglia, verificando l'arretrato di maggiore impatto sui macro-settori d'intervento.

Affinché il lavoro di mappatura e analisi condotta dal pool di esperti non rimanga isolato ma rilanci un'azione di miglioramento e semplificazione di tutti i processi connessi, si è ritenuto opportuno partire dalla ricognizione sopra descritta, per l'elaborazione del citato elenco.

I professionisti individuati a seguito delle selezioni costituiscono il pool di esperti che opera trasversalmente a supporto delle Direzioni centrali di settore e dei Comuni del territorio in base alle procedure inserite nel Piano Territoriale, ma senza assegnazioni specifiche: tale organizzazione ha lo scopo di rendere disponibili in maniera trasversale su tutto il territorio le competenze degli esperti, massimizzando così il target territoriale di intervento.

Il pool di 26 professionisti/esperti è stato rafforzato dal 2023 attraverso il reclutamento di nuove figure professionali. Di queste nuove figure professionali, cinque esperti sono stati reclutati per la costituzione di una task force specifica per la digitalizzazione, trasversale a tutte le strutture regionali coinvolte nei processi autorizzativi.

Come previsto dal Piano Territoriale aggiornato con DGR 1651/2024, sono stati contrattualizzati quattro ulteriori nuovi esperti, che a partire da maggio 2025, hanno integrato la task force digitale per l'analisi di interoperabilità dei sistemi informativi della Direzione centrale difesa dell'ambiente, energia e sviluppo sostenibile.

La prima fase di analisi attuata dal pool di esperti ha riguardato la ricognizione delle criticità sulla base di valutazioni di carattere generale relativamente ai flussi delle procedure, suddivisi per macro-settori, ai relativi tempi di conclusione e alle dinamiche recenti (anche in relazione all'emergenza Covid-19), nonché l'identificazione del perimetro dell'intervento, ossia delle procedure oggetto di supporto.

Si è avviato un percorso di ricognizione dell'arretrato che ha maggior impatto in ciascun macro-settore di intervento per un totale di 6 categorie che sono state ulteriormente esplose in settori specifici di riferimento, cui si aggiunge anche il macro-settore 7 relativo al monitoraggio delle attività del Piano:

1. **Valutazioni e autorizzazioni ambientali:** le maggiori criticità riguardano la numerosità e la complessità dei procedimenti autorizzativi su istanza di parte, che le strutture riescono a gestire a fatica al limite dei tempi massimi di legge consentiti.

2. **Rinnovabili.**

3. **Rifiuti.**

4. **Edilizia e Urbanistica:** le maggiori criticità riguardano la complessità delle procedure per rendere conformi agli strumenti di pianificazione la realizzazione delle opere, sia sotto il profilo strettamente legato alla acquisizione dei pareri necessaria all'approvazione delle varianti urbanistiche, sia sotto il profilo della tempistica per la sua approvazione, che risulta cadenzata da procedure con tempi minimi di svolgimento non eliminabili.

5. **Appalti:** le criticità risiedono, in primis, nella complessità tecnica e giuridica delle procedure di evidenza pubblica per l'individuazione del contraente per i contratti di appalto; in ambito sanitario si aggiunge altresì la peculiarità delle strutture adibite ai servizi sanitari e sociosanitari e delle infrastrutture a loro supporto, che devono rispettare speciali ed elevati standard tecnici e tecnologici.

Secondariamente, le criticità risiedono anche nelle procedure di acquisizione delle aree necessarie per la costruzione, in applicazione del T.U. in materia di espropri.

6. **Infrastrutture digitali:** le maggiori criticità in questo settore riguardano la valutazione e il supporto, spesso altamente tecnico, necessario per l'analisi dei progetti.

7. **Monitoraggio e supporto alla gestione dei procedimenti della task-force multidisciplinare.**

Risultati e tempi attesi

A seguito della sopra descritta analisi, sono state individuate le procedure che necessitano di supporto e di revisione/reingegnerizzazione: in ciascuno dei contesti procedurali oggetto del Piano una volta individuata la formula ottimale di completamento e semplificazione delle procedure, tramite un'analisi preliminare del loro svolgimento, l'iter semplificato ha consentito una generale riduzione delle tempistiche e delle modalità di approvazione dei processi, grazie alla reingegnerizzazione degli stessi.

Per ciascuna procedura sono stati inizialmente previsti dei target di risultato relativi al 31.12.2023 e al 30.06.2025. Con decreto del Capo Dipartimento della funzione pubblica dd. 18.01.2024 il progetto è stato rimodulato **prorogando le attività al 30.06.2026**; il Dipartimento medesimo ha autorizzato altresì le Amministrazioni regionali, in qualità di Soggetti attuatori, a modificare la "Scheda di Piano territoriale" per garantire il proseguo delle attività da realizzare a livello locale portando la data di riferimento per il rilevamento dei target finali al 31.12.2025.

In data 08.11.2024 con DGR 1651/2024 il Piano territoriale in argomento relativo all'investimento 2.2 Task force Digitalizzazione, monitoraggio e performance del PNRR è stato aggiornato. In particolare:

- sono stati aggiornati i tempi e i risultati attesi, tenuto conto della proroga della chiusura delle attività al 30.06.2026 e di conseguenza della data di riferimento per il rilevamento dei target finali;
- sono state aggiornate le modalità di coinvolgimento degli Enti locali, il riepilogo degli step operativi e la sezione governance;
- è stata modificata la composizione del pool dei 26 esperti.

Governance adottata per la gestione dell'Investimento 2.2: Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance del PNRR

A seguito della sopra descritta rimodulazione del Piano territoriale e delle indicazioni trasmesse alle Amministrazioni regionali in qualità di soggetti attuatori in data 13.03.2024, è stato previsto il coinvolgimento degli esperti anche nella fase di attuazione di specifici progetti PNRR, con l'obiettivo di rafforzare la capacità amministrativa degli Enti territoriali, per fornire supporto nei procedimenti amministrativi connessi all'attuazione del PNRR. A tal fine la sua composizione è stata integrata da altri esperti con competenze tecniche specifiche.

I professionisti individuati costituiscono il pool di esperti messo a disposizione, in maniera trasversale, a supporto delle Direzioni regionali di settore e dei Comuni del territorio in base alle procedure inserite nel Piano Territoriale

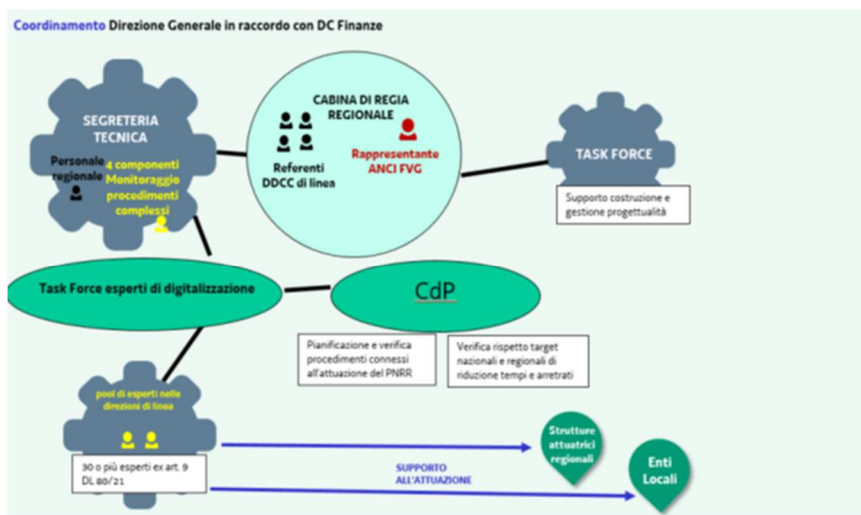
L'input che viene dato dalla **Cabina di Regia** per raggiungere gli obiettivi del progetto, viene analizzato ed elaborato dalla Task Force della digitalizzazione, per poi essere condiviso dal Comitato di Pilotaggio (CdP) composto dai dirigenti responsabili delle procedure complesse e dalla rappresentanza dei Comuni.

I componenti del CdP si confrontano poi settorialmente con i propri uffici che, con il supporto degli esperti competenti per le singole procedure già inseriti all'interno delle Direzioni di settore attraverso il primo reclutamento, validano ciascun passaggio operativo affinché il processo di digitalizzazione rispecchi le esigenze funzionali delle strutture.

La governance non è quindi gerarchica, bensì frutto di un processo dinamico che vede nella Cabina di regia, nella task force di digitalizzazione e nel CdP i tre attori principali del cambiamento: si passa pertanto da una visione

statica dei procedimenti complessi ad una visione dinamica che possa connettere gli uffici responsabili dei procedimenti al territorio a beneficio della comunità regionale.

Schema della Governance adottato per la Gestione dell'Investimento 2.2: Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance del PNRR



Risultati raggiunti al 30.06.2025

Nel primo semestre del 2025 è iniziata concretamente l'integrazione dei sistemi informativi per semplificare le procedure autorizzative ambientali, seguendo il programma definito nel semestre precedente dalla Direzione Centrale Ambiente, Energia e Sviluppo Sostenibile della Regione Friuli Venezia Giulia.

Sono proseguite le attività di monitoraggio, semplificazione e digitalizzazione delle procedure complesse individuate nel Piano Territoriale, di supporto ai Comuni in materia di appalti, a partire da quelle svolte presso il Comune campione di Gorizia, e di supporto all'applicazione del principio DNSH (Do not significant harm). Sono state implementate la Misura 1.7.2 del PNRR "Rete dei servizi di facilitazione digitale" e altre misure a supporto dei Comuni del territorio.

È stata infine realizzata un'analisi complessiva dell'impatto della spesa regionale del PNRR, con un confronto con altre due regioni.

Il monitoraggio dei dati ha confermato che, per la maggior parte delle procedure del Piano Territoriale, si sta procedendo in linea con i target previsti entro la scadenza del progetto.

Si riporta di seguito la tabella relativa ai target raggiunti al 30.06.2025 rispetto ai tempi e risultati attesi per la data del 30.06.2026.

		Situazione al 30.06.2025		Target finale (30.06.2026)	
		Riduzione	Riduzione	Riduzione	Riduzione
Macro Procedura	Nome procedura	arretrato (%)	tempi (%)	arretrato (%)	tempi (%)
Valutazioni e autorizzazioni ambientali	Autorizzazioni Paesaggistiche Ordinarie	78,2%	30,7%	70%	10%
	Autorizzazioni Paesaggistiche Semplificate	80%	54,4%	70%	10%
	Accertamenti di Compatibilità Paesaggistica	93,7%	72,7%	70%	10%
	Autorizz. Scarichi urbani ex art. 124 DLgs 152/2006	86,4%	17%	10%	10%
	Autorizzazione idraulica relativa agli scarichi di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a), DPR 59/2013	*2	69%	10%	10%
	Screening di VIA e VAS	83,3%	45,4%	10%	10%
	Procedure di AIA ed Emissioni in atmosfera (Parte V DLgs 152/06)	83,3%	74,4%	10%	10%
Rinnovabili	Autorizzazione unica impianti FER e non	*3	5,6%	10%	10%
Rifiuti	Gestione rifiuti art. 208 DLgs152/2006	100%	50%	10%	10%

² * “Per questa procedura, anche nel semestre di riferimento si registra un solo arretrato, mantenendo invariato il dato di baseline. Poiché lo scostamento riguarda una sola pratica, sarà necessario azzerare completamente gli arretrati per poter raggiungere il target. Si rileva inoltre, in continuità con il trend del semestre precedente, un'ulteriore riduzione dei tempi di istruttoria, che passano dal 62% del semestre scorso al 69% del 1° semestre 2025, superando ampiamente il target finale fissato a una riduzione del 10%”.

³ * “Per l'Autorizzazione Unica impianti FER e non, l'arretrato registrato nel 1S25 è pari a 21, senza diminuzione dei dati di baseline. Tuttavia la gestione delle procedure complesse delle rinnovabili è stata oggetto di nuova normativa nazionale”.

		Situazione al 30.06.2025		Target finale (30.06.2026)	
		Riduzione	Riduzione	Riduzione	Riduzione
Edilizia e urbanistica	Variante urbanistica ai sensi art. 63-bis LR 5/2007	100%	21,3%	10%	10%
	Autorizzazione art.166 viabilità. Parere vincolante per l'adozione dei PRGC ai sensi dell'art. 166 della LR 26/2012. Parere sul piano della mobilità ciclistica comunale (Biciplan)	88,9%	88,37%	80%	10%
	Parere geologico relativo alla variante urbanistica	100%	48,5%	50%	10%
Appalti	Progettazione, affidamento ed esecuzione lavori-appalti della DC Sanità	91,6%	44,54%	50%	20%
	Progettazione, affidamento ed esecuzione lavori-appalti della DC Infrastrutture	80,7%	59,2%	20%	5%
	Espropri	66,7%	*4	25%	10%
	Verifica esecuzione e rendicontazione lavori in delegazione della Protezione Civile	45,6%	23,27%	30%	25%
Infrastrutture digitali	Re-ingegnerizzazione del SUAP relativamente alla Conferenza dei servizi per il rilascio di AUA	66,7%	43,3%	65%	30%
	Sviluppo della connettività digitale infrastrutture	87,7%	/	80%	20%

⁴ * "Per la procedura di Espropri non si registra un miglioramento significativo dei tempi medi".

BOX: Monitoraggio e valutazione del Piano al 30.06.2025

Il monitoraggio dei dati ha confermato che, per la maggior parte delle procedure del Piano Territoriale, si sta procedendo in linea con i target previsti entro la scadenza del progetto.

Le **procedure autorizzative ambientali**, che al momento vengono ancora gestite in modalità analogica, sono state oggetto di una sperimentazione per introdurre strumenti digitali: a partire dall'autorizzazione allo scarico, scelta come procedura pilota, sono stati avviati sistemi di lettura digitale dei documenti pregressi.

Questo approccio, se esteso, potrebbe in futuro garantire una raccolta dati più rapida e precisa anche per altre procedure ancora cartacee. Di contro, diverse altre attività vengono già monitorate in modalità digitale.

Le **procedure di progettazione, affidamento ed esecuzione dei lavori pubblici** sono seguite tramite il cruscotto "Monitoraggio Opere Pubbliche", integrato con la piattaforma eAppalti FVG, che ha permesso di confermare i progressi nella riduzione dei tempi medi e degli arretrati.

Anche per le **procedure dei SUAP** l'automazione è aumentata: il sistema di segnalazione dei ritardi è stato aggiornato per fornire dati puntuali e in tempo reale e, dove sono state riscontrate criticità strutturali, sono stati avviati interventi mirati per eliminarle.

Per le **procedure sanitarie** proseguono le attività propedeutiche per il monitoraggio digitale dei Programmi Preliminari degli Investimenti.

Anche per le **procedure di Infrastrutture digitali** e per quelle di competenza della Protezione Civile regionale, si stanno definendo modalità digitali per un monitoraggio più efficace.

Le **semplificazioni in materia di urbanistica e appalti**, introdotte nel primo semestre del 2024 con la LR 2/2024, hanno consentito alla Direzione centrale infrastrutture e territorio della Regione di verificare le prime attuazioni dell'attività di conformazione degli strumenti urbanistici al Piano Paesaggistico Regionale (PPR) con la procedura semplificata introdotta dall'art. 63 septies della LR 5/2007. Ciò ha permesso di ridurre ulteriormente i tempi e rendere ancora più efficiente il processo.

È proseguito il recupero di efficienza nella gestione delle **Autorizzazioni Paesaggistiche**, con una significativa riduzione dei tempi di rilascio. È stato inoltre avviato un percorso di condivisione con i Comuni delle Linee Guida Progettuali per gli interventi soggetti ad autorizzazione paesaggistica, continuando nel confronto con la Soprintendenza per garantire un'applicazione omogenea e coordinata delle nuove disposizioni. Le semplificazioni relative alla procedura di Progettazione, affidamento ed esecuzione lavori-appalti, di competenza della stessa Direzione centrale Infrastrutture e territorio, hanno riguardato una ulteriore revisione della modulistica on line per recepire il DLgs 209/2024. Inoltre, le nuove norme sugli interventi strutturali in zone sismiche introdotte con la stessa legge regionale hanno portato allo sviluppo di nuove funzionalità del portale "Opere strutturali FVG", realizzato da Insiel S.p.A. sulla piattaforma AGILE, che ora permette la ricezione e la gestione amministrativa delle istanze in modo più semplice e rapido.

Sul piano locale, gli esperti che operano presso il **Comune campione di Gorizia** hanno analizzato il fabbisogno di digitalizzazione e di censimento dell'archivio delle opere pubbliche e del patrimonio comunale, proponendo un progetto sperimentale che prevede l'integrazione con la piattaforma AINOP del MIT per semplificare gli adempimenti amministrativi inerenti al censimento, alla digitalizzazione dell'archivio e all'esecuzione delle opere pubbliche anche negli altri Enti del territorio, comuni, EDR, e Comunità montane.

La **revisione del Titolo III della LR 26/2015 ha semplificato in modo significativo le procedure di progettazione, affidamento ed esecuzione dei lavori nel settore sanitario**, riducendo i tempi per gli interventi di modesta entità economica e privi di impatto sull'organizzazione funzionale delle attività sanitarie. Parallelamente, la digitalizzazione delle stesse procedure, attraverso un portale innovativo per l'invio telematico dei Programmi Preliminari degli Investimenti (PPI) da parte degli Enti del servizio sanitario regionale, ha permesso di realizzare un prototipo avanzato, che potrà essere successivamente integrato nel sistema informatico regionale.

Anche le **semplificazioni delle procedure ambientali** hanno registrato importanti passi avanti. Con l'approvazione della L.R 2/2025 è stata resa possibile l'individuazione cartografica precisa delle Aree Idonee, fornendo agli operatori pubblici e privati uno strumento fondamentale per avviare iniziative nei territori interessati. È in corso, inoltre, la redazione del documento "Indirizzi metodologici per la realizzazione delle schermature vegetali degli impianti fotovoltaici" per supportare la presentazione della procedura di Screening VIA. Contestualmente, è stata proposta una modifica della LR 24/2021 per semplificare il procedimento di VIA regionale. Infine, la modulistica per la verifica di assoggettabilità a VIA è stata aggiornata per semplificarne la compilazione e ridurre i tempi di istruttoria.

Le semplificazioni introdotte nel primo semestre 2024 con la LR 3/2024 "Disposizioni multisettoriali e di semplificazione", relativamente al **parere di compatibilità geologica** e l'emanazione delle "Linee guida per la redazione dello studio geologico di cui al comma 8 dell'art. 16 della LR 16/2009" hanno definito gli standard informatici della documentazione da allegare alle istanze e consentono di operare sulla digitalizzazione sulla base di un quadro di fabbisogni ormai definito.

Le attività di supporto alla digitalizzazione delle procedure autorizzative ambientali sono proseguite secondo le linee guida definite nell'agosto 2024 dalla Direzione Centrale Difesa dell'ambiente, energia e sviluppo sostenibile, con l'obiettivo di implementare il **Database Unico Ambientale (DUA) e sviluppare il Sistema Informativo Ambientale regionale** in collaborazione con il Sistema Informativo delle Autonomie Locali (SIDEGL) e la società in house Insiel. Su impulso del progetto "1000 esperti" è stato attivato un gruppo di lavoro, composto da referenti, esperti tematici e funzionari regionali, con il supporto della Task Force digitale, al fine di sviluppare e condividere il progetto di digitalizzazione, seguendo le priorità individuate dalla Direzione per l'integrazione dei sistemi informativi e delle banche dati. Nel semestre di riferimento, la Task Force digitale ha elaborato una proposta per integrare il DUA con AGILEFVG, includendo un cronoprogramma delle attività necessarie a verificare la fattibilità dell'interazione tra il database e un portale user-friendly per l'inserimento delle istanze ambientali, oltre a un glossario delle funzionalità dei sistemi esistenti e di quelli da sviluppare.

Per favorire lo sviluppo di servizi interoperabili e garantire l'integrazione con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) e i moduli di Agile FVG secondo il principio "once-only", il gruppo degli esperti digitali, potenziato con quattro nuovi membri nel terzo bimestre 2025, ha lavorato insieme agli esperti ambientali e ai funzionari regionali per verificare e implementare le banche dati necessarie alla digitalizzazione delle procedure di autorizzazione allo scarico degli impianti di trattamento delle acque civili e industriali e per valutare le possibili integrazioni relative alle procedure di AIA e AUA.

Per le procedure di **Autorizzazione Unica Energetica (AUE)** è stata avviata anche la modellizzazione territoriale degli impianti FER tramite sistemi GIS, con l'obiettivo di consentire l'individuazione automatica dei vincoli presenti sul territorio. Sono inoltre state condotte analisi propedeutiche alla digitalizzazione della Conferenza dei Servizi e alla creazione di un Database Unico Ambiente (DUA), finalizzato all'interoperabilità documentale.

Per quanto riguarda le procedure di **Valutazione di Incidenza ambientale**, il Servizio Biodiversità ha sviluppato il prototipo di un applicativo per la gestione del back-office, attualmente pronto per la fase di test per ottimizzare la gestione delle procedure. Una volta a regime, il database consentirà di standardizzare l'inserimento dei dati, monitorare in modo automatico le scadenze, tracciare lo storico delle pratiche e automatizzare attività ripetitive, con una significativa riduzione dei tempi di gestione e un conseguente aumento dell'efficienza operativa.

Con il servizio geologico si è verificato lo stato di aggiornamento e pubblicazione dei dati territoriali (pericolosità idraulica, geologica, sismica) su IRDAT e la loro interoperabilità con la piattaforma AgileFVG.

Per le procedure di **biciplan e di parere viabilistico** resta prioritario semplificare e ottimizzare le modalità di aggiornamento del Sistema Informativo Stradale. A questo scopo è stato avviato un confronto con il Servizio di Pianificazione Paesaggistica, Territoriale e Strategica, che sta aggiornando la cartografia del PPR in base alle conformazioni dei Piani regolatori Regionali Comunali (PRGC), comprendendo anche la rete della mobilità lenta come ciclovie e cammini. L'obiettivo è fornire ai Comuni un modello standardizzato di file shape con layer

e attributi compatibili sia con il Sistema Informativo Stradale sia con gli strumenti di pianificazione, in modo da costruire un database unico della rete ciclabile comunale e garantire una classificazione omogenea a livello regionale.

Nei SUAP è stato fornito supporto tecnico agli Enti e alle imprese per la presentazione delle istanze, anche tramite la predisposizione di modelli e schemi semplificati

Inoltre, l'automazione delle procedure realizzata grazie allo sviluppo di un software dedicato alla gestione **dell'Autorizzazione Unica Ambientale (AUA)**, ha permesso di ridurre in modo significativo tempi e margini di errore, migliorando al contempo la tracciabilità e la trasparenza dell'intero processo.

Nel semestre di riferimento non è stata supportata la procedura di reingegnerizzazione e digitalizzazione delle **cartelle cliniche** in quanto, nonostante le numerose procedure di selezione avviate, non sono stati individuati candidati idonei a ricoprire il profilo.

Le attività della **Misura 1.7.2 "Rete dei servizi di facilitazione digitale"** hanno permesso di raggiungere, al 30.6.2026, il 48,6% dei cittadini previsti dal target finale, mentre l'obiettivo relativo all'attivazione dei punti di facilitazione era già stato conseguito e quasi raddoppiato al 31.12.2024. A tal proposito, dai dati resi disponibili dall'Ufficio competente, è possibile evidenziare che al 31.12.2025 è stato raggiunto il 119,1% dei cittadini previsti dal target finale: sono stati infatti facilitati 48.805 cittadini rispetto ai 41.000 previsti. L'obiettivo relativo all'attivazione dei punti di facilitazione era già stato conseguito e quasi raddoppiato al 31.12.2024.

Anche il Target T2, facoltativo, è stato ampiamente raggiunto e superato alla medesima data del 31.12.2025: sono stati infatti erogati 63.017 servizi rispetto ai 61.000 previsti dal target (103,3%).

Il Progetto relativo alla Misura 1.7.2, pur beneficiando di un differimento dei termini al 30.4.2026, ha già conseguito tutti i target previsti alla data del 31.12.2025. Il Progetto è stato inoltre destinatario di ulteriori fondi ministeriali – il Fondo Innovazione – che consentiranno il proseguimento delle attività del 70% dei punti originari della Misura 1.7.2 (ovvero 37 punti su 52) fino al 30.6.2026.

È stato attivato il servizio di supporto ai cittadini sul **portale ILIA** per facilitare l'accesso ai servizi digitali, e

I risultati finora conseguiti evidenziano un miglioramento complessivo non solo nei dati relativi all'arretrato e durata delle procedure, ma anche nello sviluppo di buone pratiche di semplificazione normativa e nella realizzazione di attività concrete già implementate. **Il percorso condiviso di digitalizzazione** ha rafforzato la consapevolezza dell'importanza di sviluppare l'interoperabilità tra le procedure e i relativi sistemi di gestione. La decisione di completare, nei termini previsti dal progetto, il prototipo per l'integrazione dei sistemi informativi ambientali su una procedura pilota, quella delle "idriche", rappresenta un passaggio fondamentale per rendere questa buona pratica replicabile e per consentire la digitalizzazione completa delle altre procedure in tutte le fasi, dall'istanza al decreto finale. L'obiettivo è superare la semplice dematerializzazione dei documenti e la gestione digitale del flusso documentale, per arrivare alla creazione di sistemi di dati interrogabili e geolocalizzati in grado di alimentare la Piattaforma Digitale Nazionale Dati per l'Interoperabilità.

La governance di progetto, in questa Regione a statuto speciale, si è consolidata tenendo conto del contesto istituzionale che, a seguito dell'abolizione delle Province, ha visto l'accentramento delle competenze delle procedure ambientali a livello regionale e nei Comuni capoluogo, i quali continuano a svolgere un ruolo attivo nei processi decisionali. Inoltre, con questo Progetto la Regione ha coinvolto, in maniera ampia e coordinata, la rete dei SUAP, le stazioni appaltanti, gli Enti del servizio sanitario regionale, la Protezione Civile Regionale, con il supporto degli esperti per le attività tecnico-operative dei singoli progetti finanziati dal PNRR, nonché i Comuni, tramite ANCI FVG, COMPA per supportare l'applicazione del principio DNSH. Questo approccio ha contribuito a rafforzare la governance complessiva e a migliorare il rapporto tra Amministrazione regionale e territori, favorendo un modello di collaborazione più integrato ed efficace.

In conclusione, le attività svolte e i risultati conseguiti confermano l'utilità di questo progetto nel favorire la transizione amministrativa e il miglioramento continuo in termini di processo, metodo e contenuti.

Il coordinamento tra le diverse strutture regionali, con i frequenti incontri di condivisione e il supporto organizzativo e tecnico degli esperti, ha permesso la realizzazione di un progetto unitario regionale che, partendo da azioni pilota replicabili, promuove uniformità operativa, dialogo intersettoriale e qualità complessiva di attuazione, accrescendo l'efficacia soprattutto nelle semplificazioni introdotte e nei processi di digitalizzazione avviati.

La condivisione delle banche dati, si è confermata fondamentale sia per applicare il principio dell'once only, evitando duplicazioni, sia per mettere a disposizione dati integrati e utilizzabili con metodologie basate sull'intelligenza artificiale. In questo contesto, la digitalizzazione della Conferenza dei Servizi rappresenta un passaggio strategico per raggiungere gli obiettivi di trasversalità, considerati prioritari sin dall'avvio del progetto.

Digitalizzazione

Negli ultimi anni l'utilizzo del digitale e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha avuto un forte impulso, tanto tra le Pubbliche Amministrazioni quanto tra i cittadini e le imprese.

Sul fronte pubblico, dai dati statistici ultimi disponibili emerge che tutte le Amministrazioni locali del FVG sono già connesse ad Internet con tecnologia in banda larga ed effettuano acquisti attraverso piattaforme telematiche (incluso il MEPA). Già nel 2022 tutte le Amministrazioni locali della regione erogavano almeno un servizio online, mentre a gennaio 2026 il 92% dei Comuni del FVG aderisce sia al SUAP sia al SUE.

Al fine di garantire a cittadini, Enti pubblici e imprese un accesso uniforme alle tecnologie digitali, la Regione FVG ha sviluppato un programma (ERMES) per la realizzazione di una **rete in fibra ottica regionale**, che collega tutti i Comuni, gli ospedali e la maggior parte delle scuole. Sono oltre 1.300 gli edifici pubblici già connessi alla rete e più di 200 i Comuni raggiunti; è stata realizzata una rete intranet regionale di 1.900 km con 5 nodi principali e 220 punti di presenza; sono stati posati oltre 2.600 km di fibra ottica e attivati più di 800 hotspot Wi-Fi pubblici in tutta la regione.

Sul fronte delle imprese, i dati ISTAT della **“Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione”** indicano che, nel 2024, tutte le attività industriali e di servizi con almeno 10 addetti in regione avevano accesso ad Internet e disponevano di una connessione in banda larga fissa: in particolare il 54% disponeva di una velocità massima di connessione contrattata in download almeno pari a 100 Mb/s. L'81% delle imprese poteva contare su un livello di digitalizzazione almeno di base. Quasi tutte le attività economiche (il 98,6% nel 2023) hanno rapporti online con la PA e un'impresa su cinque ha dichiarato di aver effettuato vendite tramite Internet nel corso del 2023.

Per quanto riguarda i cittadini, secondo i dati ISTAT dell'Indagine multiscopo “Aspetti della vita quotidiana”, oltre l'85% delle persone di 6 anni e più in FVG nel 2024 usava Internet, il 74% tutti i giorni, e la metà degli utenti della rete tra 16 e 74 anni aveva una **competenza digitale** almeno di base. Il 30% dei cittadini di almeno 14 anni nel 2024 ha utilizzato siti web o app della PA per accedere a informazioni sul proprio conto, il 25% ha fissato un appuntamento o fatto una prenotazione ed il 14% ha richiesto certificati e documenti (es. nascita, residenza ecc.). Inoltre il 44% ha ottenuto online informazioni sui servizi pubblici ed il 33% ha scaricato moduli da compilare. Il 61% degli utenti web di 14 anni e più, in FVG, ha dichiarato nel 2024 di aver effettuato acquisti su Internet nel corso dell'ultimo anno.

In questo contesto, lo strumento attraverso il quale la Regione Friuli Venezia Giulia definisce le strategie relativamente alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione è rappresentato dal **“Piano strategico triennale per lo sviluppo delle ICT, dell'e-government e delle infrastrutture telematiche”**, il quale è finalizzato alla realizzazione, al completamento e allo sviluppo della rete regionale delle Pubbliche Amministrazioni del Friuli Venezia Giulia e allo sviluppo della rete telematica e del Sistema informativo integrato regionale (SIIR).

Il Piano strategico triennale definisce quindi le strategie della Regione in materia di ICT e società dell'informazione e individua le aree e gli obiettivi, raccordandoli ai programmi comunitari e statali. Viene predisposto in forma corale, essendo redatto dalla Direzione centrale competente in materia di ICT ed e-government sulla base delle indicazioni fornite dalle Direzioni centrali competenti per le singole sezioni e delle indicazioni espresse in sede di Cabina di regia. Il Piano è successivamente approvato dalla Giunta regionale entro il 30 novembre di ogni anno precedente il triennio di riferimento, su proposta dall'Assessore regionale competente in materia di ICT ed e-government, di concerto con l'Assessore regionale competente in materia di sanità, previo parere del Consiglio delle Autonomie locali.

Per il triennio 2025-2027 il documento di programmazione è stato approvato con DGR 496/2025. Ad esso sono allegati il Piano per la realizzazione, il completamento e lo sviluppo della rete pubblica regionale per la banda larga e il Piano per la Sanità digitale.

Il documento approvato con DGR 496/2025 recepisce le indicazioni maturate in seno alla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, ed in particolare della Commissione per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, istituita nel 2021 in seno alla stessa Conferenza e nel cui ambito il ruolo di coordinatore vicario è stato assegnato all'Assessore al patrimonio, demanio, servizi generali e sistemi informativi della Regione Friuli Venezia Giulia.

Nel documento sono identificati innanzitutto i **principi della strategia di trasformazione digitale**, definiti in coerenza con il Piano di azione europeo sull'e-government, che enuclea i principi di riferimento per la programmazione, come di seguito richiamati e brevemente descritti:

- **digital by default**, ovvero “digitale per definizione”: le Pubbliche Amministrazioni devono fornire servizi digitali come opzione predefinita;
- **once only**: le Pubbliche Amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
- **digital identity only**: le Pubbliche Amministrazioni devono condurre azioni propedeutiche all'adozione di sistemi generalizzati di identità digitale (le PA italiane devono adottare SPID o CIE);
- **cloud first**: le Pubbliche Amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e/o di sviluppo di nuovi servizi, in via prioritaria devono valutare l'adozione del paradigma cloud prima di qualsiasi altra tecnologia, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in; dovranno altresì valutare il ricorso al cloud di tipo pubblico, privato o ibrido in relazione alla natura dei dati trattati e ai relativi requisiti di confidenzialità;
- **inclusività e accessibilità dei servizi**: le Pubbliche Amministrazioni devono progettare servizi pubblici digitali che siano per definizione inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone, ad esempio degli anziani e delle persone con disabilità;
- **inclusività territoriale**: le Pubbliche Amministrazioni devono progettare servizi pubblici digitali che siano inclusivi anche per le minoranze linguistiche presenti sul territorio nazionale;
- **apertura e trasparenza dei dati e dei processi** amministrativi;
- **transfrontaliero per definizione**: le Pubbliche Amministrazioni devono rendere disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti;
- **interoperabile per definizione**: i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico;
- **fiducia e sicurezza**: sin dalla fase di progettazione devono essere integrati i profili relativi alla protezione dei dati personali, alla tutela della vita privata e alla sicurezza informatica.

Ai succitati principi sono stati aggiunti gli ulteriori principi fondamentali per tutte le attività finanziate tramite fondi europei, e quindi per le attività legate al PNRR e ai programmi europei, e precisamente:

- **DNSH**: gli interventi previsti non devono arrecare nessun danno significativo all'ambiente;
- **parità di genere**;
- **protezione e valorizzazione dei giovani**;
- **superamento dei divari territoriali**.

La struttura del Programma Triennale 2025 – 2027 individua cinque domini: Regione, Enti locali, Sanità, Rete ed Hermes, corrispondenti rispettivamente alle componenti SIAR (Sistema Informativo Amministrazione regionale), SIAL (Sistema Informativo Amministrazioni Locali), SISR (Sistema Informativo Socio Sanitario Regionale), RUPAR (Rete Unitaria Pubblica Amministrazione regionale) e Piano delle infrastrutture.

Partendo dall'individuazione degli obiettivi generali e trasversali, il documento si sofferma successivamente sugli **obiettivi riguardanti i singoli domini**. Tali obiettivi vengono ulteriormente declinati in una serie di azioni raggruppate in 19 aree tematiche o contesti di riferimento, evidenziando attività omogenee e progetti comuni ai diversi sistemi informativi. Le aree tematiche sono state definite come di seguito indicato:

- Piano Triennale della Pubblica Amministrazione (PTA);
- Governo del SIIR (GSI);
- Amministrazione (AMM);
- Cloud e Datacenter (CDC);
- Collaborazione e integrazione fra le Amministrazioni pubbliche (CIA);
- Servizi al cittadino, imprese e territorio (CIT);
- Città e Territorio Smart (CTS);
- Cultura e Sport (CUS);
- Gestione dei documenti (GDD);
- Istruzione/Formazione/Lavoro (IFL);

- Integrazione e interoperabilità dei sistemi informativi (IIS);
- Privacy e Sicurezza (PRS);
- Rete (RET);
- Sistemi di governo (SDG);
- Sviluppo Economico (SEC);
- Servizi Endpoint e Fonia (SEF);
- Sviluppo infrastrutture (SIN);
- Semplificazione dei processi amministrativi (SPA);
- Territorio e Ambiente (TEA).

La pianificazione è stata dettagliata in due ulteriori documenti, il Programma esecutivo e il Piano operativo, da adottarsi successivamente e dei quali il Piano triennale costituisce il presupposto.

Per il triennio 2026 – 2028, il Piano triennale non è stato ancora adottato dalla Regione, tuttavia le linee fondamentali della programmazione futura in ambito ICT risultano già tracciate nella Nota di Aggiornamento al DEFR 2026, approvata con deliberazione del Consiglio regionale n. 58 del 10.12.2025.

Dalla Nota di Aggiornamento si evince che, per il 2025 e 2026, la Regione curerà i progetti PNRR e PR FESR di propria competenza sui fronti delle **piattaforme abilitanti PagoPA e Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)**, della **digitalizzazione delle procedure degli sportelli unici delle attività produttive (SUAP) e dell'edilizia (SUE)**, della formazione, dell'accessibilità e della sicurezza informatica. Di particolare risalto, in questo contesto, appaiono le attività legate all'evoluzione, entro il 2027, della **piattaforma AgileFVG** per la gestione degli sportelli unici, a valere su fondi PR FESR.

In materia di cybersicurezza, ultimato il potenziamento del Computer Security Incident Response Team (CSIRT) regionale con l'acquisizione di strumenti e competenze grazie all'impiego di fondi PNRR, la Regione si doterà di un **Piano strategico per la cybersicurezza**, anche al fine di garantire il monitoraggio e l'adempimento degli obblighi derivanti dal DLgs 134/2024, in attuazione della direttiva (UE) 2022/2557 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14.12.2022, relativa alla resilienza dei soggetti critici (NIS2).

Nel 2026 proseguirà inoltre la **migrazione del sistema informativo dell'OPR FVG** sul Polo Strategico Nazionale (PSN) e contestualmente si procederà con l'analisi per un nuovo contratto di evoluzione del sistema informativo dello stesso OPR FVG.

Sul fronte delle Autonomie locali, dopo l'attivazione del Portale per l'invio dei dati relativi all'Imposta Locale Immobiliare Autonoma (ILIA) da parte dei Comuni, si proseguirà con l'implementazione del **Portale unico regionale per l'acquisizione delle dichiarazioni ILIA** a beneficio del cittadino e dei soggetti intermediari, con il conseguente rafforzamento ed evoluzione di nuovi servizi sia per la Regione che per gli Enti locali.

Per quanto attiene alla Centrale unica di committenza (CUC), l'impegno sarà rivolto all'attività di supporto allo **sviluppo della piattaforma e-AppaltiFVG**, per garantire il processo del public procurement finalizzato ad ottenere la gestione e il controllo dell'intero processo di approvvigionamento in modalità "end to end". La stessa piattaforma, infatti, deve essere sviluppata in modo tale da dare attuazione a quanto disposto dagli articoli 19 e seguenti del Codice dei contratti pubblici in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti.

L'attuale piattaforma per la gestione delle procedure in modalità digitale verrà sostituita da un nuovo prodotto più performante e completo dal punto di vista della gestione delle tipologie di gare pubbliche. La nuova piattaforma verrà integrata con il modulo "gestione contratti", che permetterà la gestione dell'esecuzione dei "contratti quadro", già sperimentata nel 2021 e affinata nel 2022, mantenendo e migliorando le possibilità di utilizzo da parte di tutti gli Enti pubblici regionali.

Il nuovo modulo riconducibile all'attività del Market Place, sviluppato secondo la logica della vetrina del catalogo prodotti, è stato aggiornato a partire dalla seconda metà del 2024, integrandovi le funzionalità di collegamento con la Piattaforma dei contratti pubblici (PCP) di ANAC, e dovrà trovare sviluppo e una maggiore utilizzazione attraverso un'azione di diffusione della conoscenza delle modalità di utilizzo, cercando così di dare concreto snellimento all'azione amministrativa di procurement per i piccoli acquisti in favore delle micro e piccole imprese del territorio.

Sotto il profilo attinente alla riorganizzazione amministrativa, si è concluso il **progetto di Protocollo unico – Gestione documentale unica** dell'Amministrazione regionale, Area Organizzativa Omogenea unica GRFVG, ed è stata portata a termine la predisposizione del Titolario Unico regionale, approvato con DGR 1006/2024. Nel 2025 sono state rilasciate nella piattaforma GIFRA (Gestione integrata flussi e registrazione atti) le funzionalità che consentono la gestione del nuovo Titolario (quali la ricerca delle classifiche e la creazione e gestione dei fascicoli e dei sottofascicoli in modo semplificato) ed è stata avviata un'attività di formazione a favore di tutto il personale regionale.

Nel 2026 il Titolario Unico regionale sostituirà definitivamente i vari titolari attualmente in uso. Inoltre, l'introduzione dell'integrazione con Poste per la spedizione di posta prioritaria e raccomandate dematerializzate nel corso del 2025 ha già contribuito e continuerà a contribuire alla riduzione della produzione di documenti cartacei.

La centralizzazione del protocollo consentirà la condivisione di best practice, la reingegnerizzazione dei processi di formazione, la gestione e conservazione dei documenti. Proseguendo il percorso di riordino e razionalizzazione degli archivi regionali, nel corso del 2026 (mediante una gara espletata per il tramite di INSIEL SpA) si prevede di portare ad esecuzione un progetto per la **dematerializzazione di alcuni fondi archivistici**. Si intende infatti procedere con la scansione del materiale e, secondo le linee guida AgID sulla certificazione di processo, la successiva distruzione degli originali cartacei, mettendo a disposizione le immagini ottenute attraverso un software, Arianna4View, che consentirà la consultazione da parte dell'Amministrazione regionale, integrando funzionalità per la gestione di immagini ad altissima definizione di originali di grandi dimensioni (mappe, cartografia, disegni).

Nel corso del 2026 proseguirà, inoltre, lo sviluppo da parte di Insiel SpA di un **sistema unico per la gestione documentale**, che consentirà la corretta gestione dei documenti sin dalla fase di formazione, con il rilascio delle prime funzioni di base. Il software di gestione documentale unica (GDU), di proprietà della Regione, verrà messo a disposizione degli Enti locali regionali, sarà interoperabile e integrato con tutti gli applicativi verticali utilizzati dalla Regione e dagli Enti locali, nonché con le piattaforme nazionali sviluppate nell'ambito della gestione documentale e dello scambio di dati, quali SEND e PDND.

Proseguirà l'implementazione del **Libro maestro informatizzato**, con valore di pubblica fede, presso gli uffici tavolari regionali, tramite la progressiva sostituzione delle partite cartacee con quelle informatiche, ad esito della procedura di trasposizione di cui all'art. 21 della LR 15/2010. Inoltre, dopo l'avvenuta introduzione della domanda tavolare telematica, si proseguirà nell'**informatizzazione del procedimento tavolare**, con particolare riguardo alla fase di istruttoria. Si prevede altresì di digitalizzare l'intero procedimento di rilascio degli estratti e delle certificazioni tavolari, previa revisione dell'attuale regolamento ed attivazione di idonea infrastruttura informatica.

La **diffusione della banda ultra larga** su tutto il territorio regionale rappresenta un obiettivo strategico per garantire la più ampia partecipazione dei cittadini e delle imprese alle politiche di sviluppo e formazione e costituisce una condizione necessaria per l'inclusione territoriale delle aree soggette a digital divide infrastrutturale. La strategia regionale si concretizza attraverso l'azione sinergica di due componenti principali: l'estensione della Rete Pubblica Regionale (RPR) e il coordinamento dei Piani Nazionali attivi sul territorio.

L'Accordo di Programma per lo Sviluppo della Banda Ultra Larga tra la Regione e il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) - già Ministero dello Sviluppo Economico - firmato in data 21.07.2016 e in fase di revisione, da cui è nato il **Piano Banda Ultra Larga (BUL)**, ha infatti l'obiettivo di coprire con tecnologia NGA (Next Generation Access), velocità di connessione maggiore di 30Mbps, tutte le Aree Bianche del territorio. Alla sua conclusione il Piano avrà connesso più di 208.000 unità immobiliari, di cui più di 154.000 con velocità ad almeno 100Mbps, e il rimanente ad almeno 30Mbps. Nel 2026 proseguiranno gli interventi residuali riguardanti la copertura di alcune zone con tecnologia FWA e le attività di verifica e monitoraggio degli interventi, con lo scopo di identificare le eventuali aree rimaste scoperte da segnalare al livello centrale, al fine di contribuire allo sviluppo dei nuovi piani nazionali di copertura.

Nel 2026 proseguiranno le attività residue necessarie alla chiusura definitiva del **Piano Scuole Infrastrutture**, che interessa 930 scuole ed è frutto dell'Accordo di programma per lo sviluppo della banda ultra larga relativo al piano di espansione scolastica, in attuazione della delibera CIPE 65/2015, sottoscritto il 22.01.2021 tra il Ministero dello

Sviluppo Economico, la Regione Friuli Venezia Giulia, le società Infratel Italia SpA e INSIEL SpA, il cui obiettivo è quello di connettere con velocità a 1Gbps tutte le scuole secondarie di primo e secondo grado della regione.

Il Piano prevede inoltre interventi su fondi regionali ad estensione della RPR in 42 Comuni, per realizzare nuove infrastrutture, oltre che a servizio delle scuole secondarie di primo e secondo grado, anche per il collegamento di tutte le scuole primarie. Il Piano prevede infine un'azione volta a realizzare i cablaggi strutturati interni degli edifici scolastici secondo una logica strategica orientata alla qualità del servizio per l'utente finale. La conclusione del Piano era prevista al 31.12.2025, ma è stata prorogata dal Ministero al giugno 2026.

Nei citati 42 Comuni proseguirà, in maniera integrata rispetto al Piano Scuole Infrastrutture, il **Piano Scuole Estensione PA** per la realizzazione di tutti i collegamenti che mancano alle sedi sanitarie e della Pubblica Amministrazione. Tale intervento, approvato dalla Giunta regionale nel 2021, che interessa circa 460 sedi, consente di ottimizzare l'onere amministrativo, la progettazione e la realizzazione degli interventi, dato che, sia gli edifici scolastici sia le sedi pubbliche, insistono sui medesimi territori e costituiscono diverse derivazioni della medesima rete di accesso. Per il 2025 era prevista la conclusione dei lavori per circa i tre quarti delle sedi. Nel 2026 è prevista la conclusione dei lavori per le sedi residue e la contestuale prosecuzione dell'attivazione dei servizi di connettività.

L'estensione della RPR proseguirà inoltre con l'attivazione di ulteriori sedi della Pubblica Amministrazione e il potenziamento, in termini di velocità e affidabilità, dell'infrastruttura di proprietà regionale per favorire la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. In particolare proseguiranno le attività di collegamento delle sedi ospedaliere in alta affidabilità e i sistemi per la videosorveglianza.

Inoltre, con DGR 437/2023 la Giunta regionale ha approvato un primo intervento pilota per la realizzazione di **infrastrutture per la telefonia mobile e la connettività a banda larga nelle aree del territorio regionale sprovviste di adeguata copertura**, ai sensi dell'art. 17 bis della LR 3/2011. Le procedure sono state avviate nella seconda metà del 2023. Nel corso dei primi mesi del 2024 è stato individuato un primo punto fattibile ai sensi della DGR 226/2023, per il quale si è concluso il progetto di fattibilità tecnico economica (PFTE).

Attualmente sono in corso delle verifiche atte ad ottenere i permessi paesaggistici necessari all'esecuzione del progetto. Il servizio vedrà la sua attivazione entro i primi mesi del 2026. Inoltre, con DGR 1986/2024 la Giunta regionale ha approvato un secondo lotto funzionale nei Comuni di Chiusaforte, Lusevera, Montenars, Prepotto, Savogna, Torreano, Tramonti di Sopra e Vito d'Asio, la cui realizzazione è stata affidata alla Società in-house Insiel SpA. È previsto l'avvio dei tavoli tecnici con gli operatori, ai sensi della DGR 226/2023, con lo scopo di identificare i punti fattibili entro i primi mesi del 2026.

Nel corso del 2026 proseguiranno la progettazione, realizzazione e attivazione dei punti individuati e proseguiranno altresì le valutazioni per incentivare con altri strumenti la copertura mobile nelle zone a fallimento di mercato, considerando in particolare il recente aggiornamento apportato all'art. 17 bis della LR 3/2011, che ha esteso la possibilità di finanziare, oltre alle infrastrutture passive, anche quelle attive.

Sempre sul tema della connettività mobile, con DGR 1844/2023 la Giunta regionale ha autorizzato l'affidamento, in delegazione amministrativa interorganica, ad Insiel SpA dell'intervento di realizzazione di **infrastrutture per telecomunicazioni con sistema DAS** (Distributed Antenna System) per la connettività wireless multi-operatore e a banda larga lungo la SR14 nel tratto da Sistiana a Grignano. La società, nel corso del 2024, ha prodotto lo studio di indirizzo alla progettazione (DIP). I primi mesi del 2025 hanno impegnato Insiel SpA nelle analisi tecniche necessarie per avviare la progettazione di dettaglio e la realizzazione dell'intervento.

Nel corso del 2026 si prevede di concludere la realizzazione dell'intervento, per proseguire con la gestione della concessione. La tecnologia DAS potrebbe essere utilizzata per migliorare la connettività in altre situazioni particolari, dove la copertura mobile risulta particolarmente difficile, come, a titolo esemplificativo, percorsi ciclabili, sentieri escursionistici, gallerie o strade montane particolarmente impervie. Sul tema sono in corso delle analisi di fattibilità, anche basate su segnalazione del territorio, con l'obiettivo di identificare un modello di intervento efficace rispetto alle caratteristiche dei casi tipo. Sulla scorta delle analisi di fattibilità in corso, nel 2026 si prevede di avviare delle progettualità sperimentali su alcune zone del territorio.

Particolarmente rilevante è l'Azione e2.1.1 - **Connettività ciclabili smart** - del Programma FESR 2021-2027, da ultimo approvata con DGR 658/2024, che ha l'obiettivo di estendere la RPR per garantire connettività a banda larga, fissa e wireless, lungo le piste ciclabili, a supporto degli obiettivi "Smart village, valorizzazione delle risorse

naturali e culturali, fruizione dolce dei territori e rivitalizzazione delle Comunità locali”, previsti dalla Strategia di sviluppo locale delle Aree Interne. Con DGR 525/2025 la Giunta regionale ha autorizzato l'affidamento in delegazione amministrativa interorganica alla Società Insiel SpA delle attività finalizzate a realizzare l'intervento “Connettività Wireless lungo le piste ciclabili delle Aree Interne per servizi smart” nell'ambito del PR FESR 2021 - 2027, secondo quanto descritto nella relazione tecnica allegata alla stessa deliberazione. Il 2026 vedrà la progettazione dell'intervento e l'affidamento dei lavori, la cui conclusione è prevista entro il 2028.

Nel corso del 2026 continuerà inoltre la partecipazione a progetti innovativi sul tema delle TLC, cofinanziati dall'Unione Europea nell'ottica di aumentare la competitività del territorio. A questo proposito si evidenziano i temi del 5G e del quantum computing nell'ambito del **progetto Porto Vecchio 5G** (PV5G). Tale progetto, finanziato dal Programma CEF-Digital, prevede la realizzazione di connessioni indoor e outdoor nei nuovi spazi degli uffici regionali in Porto Vecchio, con la creazione di un Centro Didattico Digitale, che sfrutterà la tecnologia 5G per fornire un laboratorio IoT e spazi per esperienze di apprendimento immersive di nuova generazione, che verranno messe a disposizione di scuole, università e imprese.

Il progetto prevede anche un'azione di integrazione delle comunicazioni quantistiche e la distribuzione di chiavi quantistiche nel 5G attraverso lo studio avviato in collaborazione con l'Università di Trieste. Il quantum computing è oggetto dell'attività finanziata dal progetto Mediterranean Quantum Connectivity (QCMED), all'interno del medesimo Programma CEF-Digital, il quale finanzia il collegamento in fibra ottica transfrontaliero tra la piattaforma logistica situata presso l'Autoporto di Pontebba (UD) con l'Austria fino alla città di Villach (A), realizzando una rete di Distribuzione di Chiavi Quantistiche (QKD) che coprirà complessivamente 26 chilometri, di cui 19 già realizzati ed appartenenti alla Rete Pubblica Regionale e 7 di nuova realizzazione.

Con riferimento ai Piani Nazionali sono operativi i seguenti interventi finanziati sul PNRR:

- **Piano Italia a 1 Giga**, il cui obiettivo è quello di fornire connettività a 1Gbps a 46.734 numeri civici della regione posizionati nelle c.d. Aree Grigie entro il 2026, come da esiti delle verifiche in campo (c.d. walk-in), distribuiti in 181 comuni. Il cronoprogramma prevede la chiusura dell'intervento entro il 30.06.2026;
- **Piano Scuole Connesse Fase 2**, che, per la nostra regione, prevede il rilegamento a 1Gbps di 201 scuole non connesse dagli interventi precedenti (principalmente scuole dell'infanzia e primarie) distribuite su 52 comuni entro il 2026;
- **Piano Sanità Connessa**, che offre la possibilità di usufruire di un servizio di connettività a banda ultra larga, assistenza tecnica e servizio di manutenzione per 450 possibili sedi sanitarie distribuite in 37 comuni, da connettere entro il 2026;
- **Piano Italia 5G**, per incentivare la diffusione di reti mobili 5G nelle aree a fallimento di mercato, al fine di soddisfare pienamente il fabbisogno di connettività mobile e di fornire servizi mobili innovativi e ad elevate prestazioni. L'obiettivo è quello di incentivare investimenti per la realizzazione di rilegamenti in fibra ottica di siti radiomobili esistenti e per la realizzazione di nuove infrastrutture di rete mobili (fibra, infrastrutture e componenti elettroniche) con velocità di trasmissione di almeno 150 Mbits in downlink e 30 Mbits in uplink. Il Piano si sviluppa in due interventi realizzati da Infratel Italia per conto del Dipartimento per la Trasformazione Digitale: Backhauling e Densificazione. Il primo prevede il rilegamento in fibra ottica di 266 siti radiomobili esistenti entro il 2026 e il secondo prevede la realizzazione, sempre al 2026, di nuovi siti per la copertura di aree risultate prive di reti idonee a fornire connettività a 30 Mbit/s in condizioni di punta del traffico entro il 2026, distribuite in 541 pixel di 100x100 mt.

Relativamente alla contribuzione alle persone fisiche residenti sul territorio regionale per l'acquisto di carburanti, il 2025, grazie anche all'ausilio di un'intensa campagna di comunicazione, ha segnato l'abbandono del sistema di accesso ai contributi mediante la carta a microprocessori e il **passaggio definitivo al sistema di accesso digitale ai contributi per l'acquisto carburanti**, che entrerà a regime come sistema esclusivo. Nel 2026 sarà resa possibile la presentazione della domanda, per il rilascio del titolo atto a ricevere il contributo, in modalità completamente online, con gestione autonoma della procedura da parte del cittadino.

Grazie alle modifiche apportate alla LR 14/2010, a partire dal 01.02.2026 le attività riferite al front e back office relative al rilascio e alla gestione dell'identificativo digitale, nonché quelle connesse alla fase sanzionatoria, saranno gestite direttamente dagli uffici regionali per i rapporti con il pubblico e dal Servizio per la transizione energetica, mentre le funzioni attualmente delegate alle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA) verranno meno.

Per quanto riguarda l'**ambito sanitario e sociosanitario**, il Piano strategico triennale comprende un allegato in cui sono definiti gli indirizzi relativamente alle specificità della sanità. Il Programma Sanità punta alla digitalizzazione del "percorso di cura ed assistenza", che deve essere centrato sul paziente; rinforza il concetto di territorio e di sanità di prossimità; persegue i dettami della Missione 6 Salute del PNRR nelle seguenti azioni: informatizzazione e digitalizzazione dei DEA, telemedicina, rafforzamento FSE, centrali operative territoriali, flussi informativi; riconosce la centralità del dato clinico come base per la trasformazione dell'Ecosistema socio-sanitario e si pone l'obiettivo di migliorare la governance dei sistemi informativi mediante un consolidamento delle funzioni, sia a livello centrale che a livello aziendale, anche con un maggior coinvolgimento degli Enti del SSR. Con riferimento al triennio 2026-2028, la Regione intende inserire nella programmazione i seguenti interventi:

- **Fascicolo Sanitario Elettronico 2.0 (PNRR)**, quale strumento di supporto al sistema nelle attività di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione; obiettivo è l'integrazione con il fascicolo nazionale e l'alimentazione dell'ecosistema dei dati clinici;
- attuazione progressiva dei **progetti PNNR** inerenti: informatizzazione e digitalizzazione dei Dipartimenti di emergenza e accettazione (DEA), Telemedicina, Centrali Operative Territoriali, Ospedali di Comunità, Case di Comunità, flussi informativi;
- rafforzamento dell'attuale sistema con il consolidamento e l'evoluzione degli Asset della Sanità regionale e l'integrazione delle soluzioni di eccellenza del mercato per il miglioramento delle performance;
- spinta all'adozione dello **standard HL7 - FHIR** (Health Level 7 - Fast Healthcare Interoperability Resources) per la gestione «trasparente» dei dati sanitari e la condivisione;
- prosecuzione del percorso di rinnovamento delle soluzioni amministrative contabili ad uso delle Aziende;
- **rafforzamento dell'integrazione Ospedale-Territorio** rendendo progressivamente disponibili e/o integrabili efficaci soluzioni gestionali di area clinica e specialistica;
- acquisizione di strumenti innovativi in grado di potenziare la capacità di analisi dei dati disponibili;
- declinazione a livello regionale del **Piano Pandemico Influenzale** (PANFLU 2021-2023).

Gli indirizzi relativi al settore dell'*innovazione* e della *ricerca* in ambito salute e benessere sono i seguenti:

- collaborazione strategica con Insiel SpA, la quale individua un soggetto per le attività di sintetizzazione di dati reali, nonché per lo sviluppo di cruscotti basati su dati sintetici, integrati con strumenti di IA;
- supporto alle progettualità strategiche regionali approvate con DGR 1706/2024 (Protect ASUGI) e 1109/2025;
- progettazione di un **Data Hub di dati sintetici**, in partenariato con soggetti privati e pubblici e con la partecipazione degli Enti del SSR;
- organizzazione di eventi con altri soggetti sul tema dell'innovazione nell'ambito del benessere e della salute;
- attuazione di progetti sperimentali per lo sviluppo di soluzioni innovative, digitali e di trasferimento tecnologico, di **utilizzo dell'intelligenza artificiale**, del dato sintetico, della robotica e dell'automazione intelligente, anche in collaborazione con le Aziende pubbliche di servizi alla persona (ASP), gli Enti del Servizio sanitario regionale (SSR) e le strutture socio-sanitarie e socio-assistenziali;
- attività volta a individuare e impiegare soluzioni innovative digitali per la realizzazione e la gestione amministrativo-contabile dei progetti di ricerca clinica.

Gli indirizzi relativi a **infrastrutture e territorio**, relativamente al settore delle infrastrutture digitali, prevedono:

- completamento del rilegamento in **fibra dei plessi scolastici** ed erogazione del servizio di connettività a 1 Gbps;
- prosecuzione dell'aggiornamento degli apparati presenti presso i POP della RPR e delle sedi ospedaliere;
- estensione della rete di accesso alla RPR e valutazione di ulteriori interventi di estensione presso i comuni aventi sedi afferenti al **progetto di videosorveglianza regionale**;
- potenziamento della continuità operativa e della sicurezza fisica della rete;
- sviluppo della Banda Ultra Larga, supportando i piani di sviluppo a livello nazionale;
- **completamento dell'integrazione tra la RPR e la rete BUL Aree Bianche**;
- supporto per l'implementazione del **Piano Sanità Connessa e Scuola Connessa** a valere su Fondi PNRR;
- analisi delle esigenze territorio-operatori, al fine della realizzazione di infrastrutture passive per la telefonia mobile e connettività a banda larga nelle zone a fallimento di mercato;

- gestione, coordinamento, progettazione e realizzazione dell'Azione 2.1.1 - **Connettività ciclabili smart** - del Programma FESR 2021-2027;
- analisi di un'infrastruttura di trasporto di tipo **LORA** a supporto dei soggetti regionali, in sinergia con le azioni del progetto Connettività ciclabili smart del Programma FESR 2021-2027;
- realizzazione dell'intervento di copertura con tecnologia DAS sulla Strada Costiera Trieste – Miramare – Sistiana;
- supporto all'Azione e2.2.2 - **Connettività in aree ultra periferiche in zona montana, con finalità di soccorso e sicurezza** (LoRA e Wi-fi FVG), attraverso la sinergia con la Protezione Civile regionale, titolare dell'intervento;
- partecipazione a progetti finanziati da fondi europei inerenti lo sviluppo e il miglioramento delle reti di telecomunicazioni, come, ad esempio, il programma CEF (Connecting Europe Facility).

Principali obiettivi d'impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
01.02.060.005	# Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con attivazione del Numero unico 116117 per le cure non urgenti	Attivazione del servizio regionale di Numero unico regionale 116117 per le cure non urgenti con atto formale del Direttore generale dell'Ente affidatario della gestione del servizio entro il 31.07.2026
		Accessibilità al Numero unico regionale 116117 nel territorio di tutte le Aziende sanitarie della Regione FVG (percentuale di distretti telefonici regionali - numeri di prefisso chiamanti - attivi sul totale regionale) entro il 31.07.2026
		Ampliamento dell'offerta delle funzioni dell'assistenza sanitaria territoriale con l'attivazione del Numero unico 116117 per le cure mediche non urgenti (bacino di utenza di popolazione servito) (2027)
06.01.025.001	# Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi di controllo ambientale	Percentuale di incremento di controlli rispetto alla media del biennio 2024-2025 (2026)
		Numero di partecipanti agli eventi sia in presenza che on-line (2026)
		Sottoscrizione di un protocollo di intesa con almeno un'autorità di controllo in tema ambientale (2026)
		Numero di report di controllo caricati su piattaforma GISA da parte dei vari soggetti (2026)
06.02.091.005	# Potenziamento del trasferimento di conoscenze a favore del sistema agricolo	Completare la selezione delle 10 aziende agricole che soddisfano i requisiti necessari per la sperimentazione per l'Attività A.7 - Living lab e sistemi agricoli target entro il 30.06.2026
		Numero di database e funzionalità attivate a disposizione dell'utenza regionale (2028)
06.03.025.002	# Digitalizzazione sistema Carburanti Agevolati	Attuazione del piano di comunicazione per la transizione digitale (2026)
		Completamento procedura invio cartaceo dei QR code su richiesta (2026)
		Numero di utenze digitali attivate (2026)
		Differenza tra vendite provinciali di benzina e gasolio, province di Gorizia e Trieste rispetto province di Udine e Pordenone (2026)
		Percentuale di cittadini del FVG che sono andati almeno una volta a fare carburante in Slovenia negli ultimi 30 giorni (2026)
		Percentuale di tessere digitali attivate rispetto al numero di utenti (2026)
		Completamento attivazione delle tessere digitali (2027)

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
08.01.015.004	# Digitalizzazione delle procedure per la presentazione di istanze di rateizzazione alla Regione	Invio al Servizio sistemi informativi, digitalizzazione ed e-government della prima mappatura del nuovo flusso di processo di gestione digitalizzata delle istanze di rateizzazione entro il 31.07.2026
		Verifica riduzione tempi e adempimenti a carico dei richiedenti la rateazione (2027)
08.01.080.002	# Miglioramento delle procedure contributive attraverso la razionalizzazione normativa, l'attivazione del portale unico e l'automazione di fasi del procedimento	Redazione di formulari riutilizzabili per la gestione dei principali procedimenti contributivi (2026)
		Percentuale di riduzione dei tempi di istruttoria dei procedimenti contributivi (2027)

Semplificazione

La semplificazione viene riconosciuta come essenziale non solo all'interno dell'Amministrazione, ma anche dai fruitori dei suoi servizi: le indagini di enterprise satisfaction della Regione, condotte su un campione di 400 imprese del FVG con cadenza semestrale, individuano infatti la **semplificazione burocratica** come il principale bisogno delle aziende regionali. Nella rilevazione di ottobre 2025 il voto attribuito al bisogno di semplificazione è pari a 8,9 su una scala da 1 a 10.

Le rilevazioni degli anni precedenti confermano questa priorità, superiore alla riduzione del costo del lavoro e all'erogazione di aiuti economici per affrontare i momenti di crisi. La maggiore semplificazione burocratica è richiesta in particolare dal settore delle costruzioni e dalle aziende di maggiori dimensioni.

L'indagine sulle opinioni di un campione di mille residenti, effettuata nell'ottobre 2025, ha rilevato che l'utilizzo di **strumenti digitali nei rapporti con la Pubblica Amministrazione da parte dei cittadini** - elemento che può semplificare alcuni processi burocratici - è apprezzato soprattutto per i pagamenti telematici, che ottengono un voto medio di soddisfazione pari a 7,3 su una scala da 1 a 10. Conseguono un giudizio positivo anche i servizi online per l'ottenimento di informazioni e la compilazione interattiva della modulistica (6,7).

Le politiche di semplificazione hanno la finalità di eliminare passaggi e adempimenti non necessari e rendere l'azione amministrativa più snella, efficace ed efficiente, riducendo tempi e costi per cittadini e imprese, attraverso interventi di carattere normativo, amministrativo, organizzativo e tecnologico.

La **semplificazione normativa** è volta a introdurre elementi di chiarezza e sistematicità nell'ordinamento, intervenendo quindi sia sulla quantità che sulla qualità degli atti normativi, attraverso la razionalizzazione dell'ordinamento secondo criteri di organicità, sistematicità e completezza. In quest'ottica la Regione ha approvato qualche anno fa la LR 1/2020 (Semplifica FVG 2020), finalizzata alla riduzione degli oneri amministrativi e all'aumento della chiarezza e trasparenza della legislazione.

La LR 1/2020 ha previsto, tra l'altro, l'istituzione di un **Comitato permanente alla semplificazione**, al quale è assegnato il compito di individuare le materie oggetto di semplificazione, di coordinare le relative attività amministrative e di promuovere l'adozione di modelli e direttive in materia, monitorando l'attività avviata in quest'ambito dalle singole Direzioni o uffici regionali.

La medesima legge ha previsto inoltre la predisposizione di un disegno di **legge annuale di semplificazione**, che la Giunta deve presentare al Consiglio regionale entro il 30 aprile di ogni anno, nonché la possibilità che il Consiglio regionale trasmetta indirizzi e criteri per il miglioramento della qualità della legislazione alla Giunta medesima, che dovrà poi tenerne conto nell'elaborazione dei progetti di legge di semplificazione.

In continuità con un primo intervento di semplificazione, operato con la LR 8/2021 in materia di procedimento amministrativo, l'obiettivo di rendere più snella e più celere l'azione amministrativa regionale è successivamente proseguito con l'approvazione della LR 10/2022 in materia di procedimenti contributivi. Entrambe le leggi citate sono state finalizzate alla revisione della LR 7/2000, con particolare attenzione ai procedimenti amministrativi riguardanti la concessione ed erogazione di incentivi, contributi, agevolazioni, sovvenzioni e benefici di qualsiasi genere.

La legge di semplificazione per il 2023, LR 10/2023, ha apportato modifiche a specifiche discipline relative ad alcuni settori considerati rilevanti per la crescita economica della Regione. Gli interventi hanno riguardato in particolare la disciplina dell'agriturismo, dello **Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)**, del **Sistema integrato dei servizi di sviluppo agricolo e rurale (SISSAR)**, le politiche regionali nel settore turistico e dell'attrattività del territorio, le misure per la valorizzazione e la promozione delle sagre e feste locali e delle fiere tradizionali, la riforma dell'urbanistica e disciplina dell'attività edilizia e del paesaggio, il Codice regionale dell'edilizia e la normativa relativa a caccia e pesca.

Nel 2024 è stata approvata, in chiave di semplificazione, la LR 3/2024, recante adeguamenti e modifiche a procedure riferite agli aiuti "de minimis" e all'iter di programmazione, attuazione e controllo degli investimenti e della gestione degli Enti del Servizio sanitario regionale. La medesima legge elimina inoltre le duplicazioni dei canali di finanziamento in materia di associazioni operanti in Regione e definisce l'iter procedurale per la determinazione dei canoni dei provvedimenti concessori.

Nel 2025, alla luce degli esiti dei primi anni di vigenza della LR 1/2020, a seguito di una riflessione sulle criticità e sui possibili miglioramenti della stessa legge, in chiave di chiarezza e ulteriore snellimento, la Giunta regionale ha approvato il DDL 50/2025 **“Disposizioni in materia di semplificazione”** con la finalità di perseguire ulteriormente la qualità della normazione e la semplificazione normativa e amministrativa.

In continuità con la LR 1/2020, nel disegno di legge la Giunta ha tracciato le competenze e la composizione di un apposito **gruppo di lavoro di natura interamente tecnica**, coordinato dal Segretario generale, posto a presidio dei processi di semplificazione. Infatti, attesa la trasversalità della tematica ed alla luce soprattutto dell'esperienza già maturata in applicazione della LR 1/2020, appare necessario garantire il rispetto del principio di separazione, pur mantenendo una stretta sinergia tra indirizzo politico ed attività amministrativa, dovendo tale gruppo tecnico, costituito da dirigenti apicali dell'Amministrazione regionale, fornire alla Giunta regionale supporto giuridico, al fine di adottare misure di qualità e di semplificazione normativa e amministrativa.

Soprattutto, con il DDL 50/2025, si è voluto dare dignità normativa al **programma legislativo** della Giunta regionale, per definire e pianificare le linee di azione prefissate a livello di programma politico, che devono trovare concreta attuazione attraverso adeguati interventi normativi.

Infatti, partendo proprio dalle note problematicità dei testi normativi, che scontano spesso poca chiarezza ed intellegibilità, oltre che stratificazione e disordine, in contrasto con il basilare principio della certezza del diritto, emerge come essenziale il compito di governare i processi normativi, anche attraverso la programmazione, che dovrebbe consentire tempestività degli interventi, efficacia e razionalità delle scelte rispetto agli obiettivi, razionalizzazione del sistema normativo regionale nel suo complesso.

Quale strumento di coordinamento e pianificazione dell'attività degli uffici coinvolti nell'attività di progettazione e istruttoria legislativa, la programmazione deve comprendere non solo gli strumenti normativi necessari all'attuazione del Programma di governo e al raggiungimento degli obiettivi strategici, ma anche gli ulteriori interventi normativi, anche ove non strettamente attinenti ai predetti obiettivi, ricomprendendo quindi tutti gli interventi che, anche a livello tecnico, siano ritenuti necessari per garantire un ordinamento di qualità.

Inoltre, il DDL 50/2025 pone in capo al Segretariato generale il coordinamento delle attività finalizzate alla predisposizione di un disegno di legge annuale, d'iniziativa della Giunta regionale, avente come oggetto la semplificazione del quadro legislativo e amministrativo regionale ed indica altresì principi e criteri direttivi generali cui tale legge di semplificazione deve attenersi.

In attesa dell'approvazione, da parte del Consiglio regionale, del DDL 50/2025, nel 2026 il Segretariato generale procederà comunque ad attivarsi per la ricognizione e programmazione dei disegni di legge di iniziativa della Giunta regionale da adottare entro la fine della legislatura.

Anche nell'anno 2026 si provvederà quindi a dar corso alla legge annuale di semplificazione, includendo disposizioni di semplificazione, che verranno vagliate nel corrente anno insieme alle Direzioni centrali competenti per materia, finalizzate a snellire i vari procedimenti, ad esempio eliminando passaggi nel corso dell'iter procedimentale non ritenuti essenziali, o spostando l'attribuzione di potestà decisionale in capo a determinati organi in luogo di altri, o, ancora, disponendo in merito all'allocazione della disciplina di dettaglio sul livello delle fonti e, infine, abrogando disposizioni che ormai non trovano più applicazione.

Sempre in tema di semplificazione normativa, l'Amministrazione regionale utilizza da tempo, quale strumento per il **miglioramento della qualità della regolazione**, la scheda di analisi tecnico normativa a corredo dei disegni di legge di iniziativa giuntale, introdotta con DGR 509/2015. Si avvale inoltre dello strumento volto alla valutazione sistematica dell'impatto della legislazione sulle piccole e medie imprese a livello regionale, denominato Test PMI e introdotto con DGR 1405/2017, per gli atti normativi di iniziativa giuntale il cui destinatario diretto rientri nella nozione di impresa ai sensi del diritto UE in materia di concorrenza.

Ancora, in chiave di semplificazione, nel 2025 sono state emanate due **leggi di riordino normativo** di iniziativa giuntale, una di settore (di competenza della Direzione centrale attività produttive e turismo) ed una trasversale (in capo al Segretariato Generale). La LR 17/2025 (Codice regionale del commercio e turismo nella Regione Friuli Venezia Giulia) ha operato un importante riordino nelle materie del commercio e del turismo, al fine di aggiornare e razionalizzare la regolazione delle due materie e sistematizzare gli ambiti entro i quali gli ordinamenti trovano

concreta esplicazione, garantendo una maggiore certezza del diritto e la razionalizzazione dell'attività amministrativa.

La LR 15/2025 (Disciplina delle nomine e delle designazioni di competenza regionale e del rinnovo degli organi amministrativi) ha operato un riordino della normativa regionale in materia di nomine e designazioni di competenza regionale in Enti e istituti pubblici, nonché della normativa regionale relativa al rinnovo degli organi amministrativi di competenza della Regione, recate da leggi regionali ormai risalenti nel tempo, al fine di renderle più attuali e adeguate al mutato quadro ordinamentale di riferimento, anche alla luce delle pronunce giurisprudenziali e degli orientamenti di organi amministrativi nel frattempo intervenuti.

Per l'anno 2026 è prevista la prosecuzione dell'opera di riordino normativo, prevedendosi la predisposizione di un disegno di legge di riordino della disciplina regionale in materia di organi collegiali.

Sotto l'aspetto amministrativo, la semplificazione attiene al piano delle procedure ed è strettamente associata anche alla trasformazione delle attività, dei documenti e degli atti in forma elettronica e alla loro gestione telematica. A tale proposito la Regione Friuli Venezia Giulia sta rivedendo profondamente i propri processi interni con l'obiettivo di arrivare a dei **procedimenti digitali che riducano i costi e diano un servizio qualitativamente superiore al cittadino**. In questo contesto rientrano i progetti attuati dalla Regione in materia di acquisizione online dei dati, firma digitale, autenticazione tramite SPID, protocollo informatico, gestione dei flussi documentali e fascicolo informatico, gestione digitale dell'istruttoria di procedimenti, decreti digitali, fatturazione elettronica e conservazione a norma.

Anche la già citata LR 1/2020 interviene in tale ambito prevedendo l'adozione di modelli standardizzati e, in particolare la standardizzazione della documentazione relativa alle procedure contributive o di incentivo, e fa obbligo all'Amministrazione regionale di disporre la realizzazione delle banche dati a mezzo di un portale web unitario, definito **"Portale Unico FVG"**, avente caratteristiche tecniche tali da garantire una celere e immediata consultazione da parte degli utenti.

In questo contesto si inserisce il **programma di sviluppo AgileFVG**, che rappresenta un aggiornamento del Progetto Sportello Unico dei Servizi (SUS), il quale mira a costituire un unico canale di accesso ai servizi della Pubblica Amministrazione e degli Enti locali del territorio, nonché a semplificare e digitalizzare i procedimenti amministrativi e i flussi documentali attivati dalle istanze dei cittadini.

Grazie a questa progettualità, all'utente sarà consentito navigare nell'intera piattaforma di servizi erogati dalla Regione, effettuando un unico accesso e inserendo i propri dati personali una sola volta. Ciò avverrà attraverso l'adeguamento dello Sportello unico per le attività produttive (SUAP) alle nuove specifiche tecniche di interoperabilità richieste dalla normativa nazionale. Il Piano strategico triennale per lo sviluppo dell'ICT, dell'e-government e delle strutture telematiche della Regione prevede infatti l'evoluzione, entro il 2027, della piattaforma AgileFVG per la gestione degli sportelli unici, a fronte di uno stanziamento di 3 milioni di euro a valere su fondi PR FESR.

Con la DGR 1371/2024 la Giunta regionale ha approvato il suddetto programma di sviluppo AgileFVG ed ha autorizzato la Regione a partecipare alla procedura per il suo finanziamento nell'ambito dell'Investimento "2.2: Task Force digitalizzazione, monitoraggio e performance" del PNRR. L'attuazione e lo sviluppo del progetto AgileFVG avrà un impatto rilevante in termini di semplificazione, sia nella forma e funzionalità con cui le istanze saranno presentate e monitorate da cittadini e imprese, sia nelle modalità di gestione del procedimento da parte dell'Amministrazione regionale.

A tal proposito, a conferma della forte trasversalità della semplificazione rispetto ai vari Uffici e progetti dell'Amministrazione regionale, altre azioni di semplificazione sono state attuate nell'ambito degli interventi rientranti nel PNRR e sono descritte nella sezione PNRR - Procedure da semplificare e reingegnerizzare - Box: Monitoraggio e valutazione del progetto al 30.06.2025.

Principali obiettivi d'impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
06.01.025.001	# Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi di controllo ambientale	Percentuale di incremento di controlli rispetto alla media del biennio 2024-2025 (2026)
		Numero di partecipanti agli eventi sia in presenza che on-line (2026)
		Sottoscrizione di un protocollo di intesa con almeno un'autorità di controllo in tema ambientale (2026)
		Numero di report di controllo caricati su piattaforma GISA da parte dei vari soggetti (2026)
06.03.025.002	# Digitalizzazione sistema Carburanti Agevolati	Attuazione del piano di comunicazione per la transizione digitale (2026)
		Completamento procedura invio cartaceo dei QR code su richiesta (2026)
		Numero di utenze digitali attivate (2026)
		Differenza tra vendite provinciali di benzina e gasolio, province di Gorizia e Trieste rispetto province di Udine e Pordenone (2026)
		Percentuale di cittadini del FVG che sono andati almeno una volta a fare carburante in Slovenia negli ultimi 30 giorni (2026)
		Percentuale di tessere digitali attivate rispetto al numero di utenti (2026)
		Completamento attivazione delle tessere digitali (2027)
07.03.050.004	# Legge regionale 9.12.2025, n. 17 (Codice regionale del commercio e turismo nella Regione Friuli Venezia Giulia) - semplificazione dei settori di riferimento attraverso l'attuazione della legge regionale	Adozione della circolare esplicativa del testo della LR 17/2025 entro il 30/06 (2026)
		Adozione della nuova disciplina di classificazione delle strutture ricettive (art. 89 della LR 17/2025) (2026)
		Numero di stakeholder che hanno dato riscontro positivo al sondaggio su totale degli stakeholder destinatari del sondaggio di gradimento (2027)
		Numero di strutture ricettive che aderiscono al disciplinare di cui all'art. 89 c. 2 della LR 17/2025 su numero complessivo di strutture ricettive classificate in FVG (2027)
08.01.011.005	# Semplificazione della normativa regionale in materia di organi collegiali	Consegna del testo normativo al Presidente della Regione entro il 30.11.2026
		Riduzione del numero di atti con doppi passaggi (DGR e DPRReg) rispetto al 2026 (2027)
		Standardizzazione dei modelli (2027)
08.01.015.004	# Digitalizzazione delle procedure per la presentazione di istanze di rateizzazione alla Regione	Invio al Servizio sistemi informativi, digitalizzazione ed e-government della prima mappatura del nuovo flusso di processo di gestione digitalizzata delle istanze di rateizzazione entro il 31.07.2026.
		Verifica riduzione tempi e adempimenti a carico dei richiedenti la rateazione (2027)
08.01.030.006	# Migliorare efficacia ed efficienza dei processi amministrativi e contabili dell'Amministrazione regionale attraverso indicazioni operative chiare e snelle	Numero di schede informative predisposte per argomenti specifici e pubblicate sul sito Intranet regionale (2026)
		Valore della valutazione dell'assistenza operativa da parte del personale della Direzione e dei referenti contabili di altre Direzioni (2027)
08.01.080.002	# Miglioramento delle procedure contributive attraverso la razionalizzazione normativa, l'attivazione del portale unico e l'automazione di fasi del procedimento	Redazione di formulari riutilizzabili per la gestione dei principali procedimenti contributivi (2026)
		Percentuale di riduzione dei tempi di istruttoria dei procedimenti contributivi (2027)

Accessibilità

Accessibilità digitale

Conformemente all'indirizzo nazionale ed europeo, la Regione Friuli Venezia Giulia riconosce e tutela il diritto di ogni persona ad accedere a tutte le fonti di informazione e ai relativi servizi, ivi compresi quelli che si articolano attraverso gli strumenti informatici e telematici. Viene tutelato e garantito, in particolare, il diritto di accesso ai servizi informatici e telematici della Pubblica Amministrazione e ai servizi di pubblica utilità da parte delle persone disabili, in ottemperanza al principio di uguaglianza sancito dall'articolo 3 della Costituzione.

L'Amministrazione regionale si impegna a favorire l'accessibilità digitale, ossia la capacità dei sistemi informatici, come siti web e app, di fornire servizi e informazioni fruibili da tutti gli utenti, in modo inclusivo, anche per coloro che necessitano di configurazioni particolari. Un servizio accessibile offre una buona esperienza d'uso e rappresenta un passo significativo verso un web più inclusivo, con particolare riguardo ai cittadini ultrasessantacinquenni e disabili.

L'accessibilità è essenziale per costruire un **ambiente digitale equo**, in cui ogni cittadino possa usufruire di servizi e informazioni in modo semplice ed efficiente. Per la Regione l'accessibilità digitale, prima di essere un'imposizione legislativa, è soprattutto una questione di cultura e promozione di diritti.

Gli strumenti utilizzati per rendere i servizi digitali accessibili e facili da usare sono le **Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici** emanate dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), in attuazione dell'articolo 11 della L 4/2004, ispirate alle Linee guida WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), linee guida internazionali per creare contenuti, siti web e app accessibili, che vanno ad aggiungersi all'ampia normativa sul tema, comprendente leggi nazionali, direttive europee e convenzioni internazionali.

Nello specifico le Linee Guida sull'accessibilità di AgID hanno lo scopo di definire i seguenti aspetti:

- i requisiti tecnici per l'accessibilità degli strumenti informatici, ivi inclusi i siti web e le applicazioni mobili;
- le metodologie tecniche per la verifica dell'accessibilità degli strumenti informatici;
- il modello della dichiarazione di accessibilità;
- la metodologia di monitoraggio e valutazione della conformità degli strumenti informatici alle prescrizioni in materia di accessibilità;
- le circostanze in presenza delle quali si determina un onere sproporzionato.

In base a quanto richiesto dalle succitate Linee Guida e dal Piano triennale per l'informatica per la Pubblica Amministrazione, la Regione ottempera annualmente ad una serie di adempimenti, sensibilizzando in merito anche le Autonomie locali del proprio territorio, e cura, in particolare, la pubblicazione della **Dichiarazione di accessibilità**, lo strumento attraverso il quale le Amministrazioni rendono pubblico lo stato di accessibilità di ogni sito web e applicazione mobile di cui sono titolari. Per redigere la Dichiarazione, è necessario compilare un apposito form predisposto da AgID ed inviarlo ogni anno entro il 23 settembre.

La Dichiarazione riporta, tra l'altro, informazioni relative a:

- stato di conformità ai requisiti previsti dal DM 05.07.2005 (WCAG 2.0) in ragione dei casi di non conformità e/o delle deroghe elencate;
- contenuti non accessibili per onere sproporzionato (circostanza di fatto o di diritto che rappresenta, nei casi previsti dall'art. 3-ter, comma 2, della L 4/2004, una deroga alle prescrizioni fissate dalla stessa legge in materia di accessibilità, deroga che deve fondarsi esclusivamente su motivazioni legittime e adeguatamente giustificate).

Inoltre, entro il 31 marzo di ogni anno, la Regione pubblica sul proprio sito internet gli **obiettivi di accessibilità digitale** degli strumenti informatici per l'anno in corso e lo stato di attuazione del Piano per l'utilizzo del telelavoro. Gli obiettivi di accessibilità indicano come le Pubbliche Amministrazioni vogliono organizzare e formare il personale e migliorare l'accessibilità dei loro siti web e servizi.

La Regione si impegna su vari fronti a promuovere la cittadinanza digitale, incentivando la partecipazione online degli individui e garantendo l'accesso semplice ai servizi dell'Amministrazione digitale.

Per raggiungere tale obiettivo, l'Amministrazione regionale ha, tra l'altro, aderito al progetto **"PNRR - M1C1 1.4.2 Citizen Inclusion - Miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali"**.

Partecipando a tale progetto, che ha visto la sua conclusione a luglio 2025 e di cui AgID era soggetto attuatore, la Regione ha raggiunto pienamente l'obiettivo che si era prefissata, ovvero promuovere l'inclusione sociale, migliorando la qualità, l'utilizzabilità e l'accessibilità dei servizi pubblici digitali, con particolare attenzione alle fasce più fragili della popolazione.

Il progetto prevedeva tre linee d'azione, che sono state sviluppate nella prima metà dell'anno 2025, e precisamente:

- assicurare la copertura di almeno il 50% del fabbisogno di tecnologie assistive e software per i lavoratori con disabilità;
- erogare formazione al territorio con focus specifici in tema di accessibilità;
- ridurre almeno del 50% il numero delle tipologie di errore su almeno 2 servizi digitali, relativamente alle pagine del servizio successive al login dell'utente.

Per quanto concerne le tecnologie assistive, il target consisteva nell'assicurare che le opportune tecnologie assistive, richieste a seguito dell'assessment interno, venissero messe a disposizione dei lavoratori con disabilità, al fine di fornire gli adeguati strumenti e soluzioni tecniche, hardware e software, che permettessero alla persona di accedere alle informazioni e ai servizi erogati dai sistemi informatici, superando o riducendo le condizioni di svantaggio. Tale obiettivo che la Regione si era prefissa è stato raggiunto.

Il Piano operativo del **Progetto "Tecnologie assistive"** si è articolato nei seguenti principali interventi:

- analisi delle esigenze dell'Amministrazione regionale in termini di tecnologie assistive a supporto dei dipendenti con disabilità;
- definizione delle caratteristiche dei beni individuati, al fine di rispondere alle esigenze identificate;
- pianificazione dell'acquisizione dei beni e gestione delle procedure di gara;
- inventariazione, distribuzione e installazione dei beni;
- formazione del personale all'utilizzo delle tecnologie assistive.

Il secondo target era costituito dall'**erogazione di attività formativa sul tema dell'accessibilità ICT** verso i dipendenti coinvolti, a vario titolo, nel processo di creazione e pubblicazione dei contenuti digitali e verso i soggetti pubblici del territorio, per promuovere e diffondere la cultura dell'accessibilità.

Nell'ambito del progetto erano previsti interventi info/formativi di disseminazione e sensibilizzazione sul tema dell'accessibilità, nonché sessioni di training sulle tecnologie assistive per il personale regionale con disabilità, per i quali erano stati individuati i seguenti gruppi target:

- **dipendenti dell'Amministrazione regionale**, ed in particolare:
 - dirigenti e figure apicali, che hanno il compito di promuovere lo sviluppo e l'evoluzione di servizi e contenuti digitali accessibili;
 - referenti dei servizi ICT e redattori, che hanno il compito di assicurare l'accessibilità delle soluzioni e dei contenuti digitali;
 - dipendenti coinvolti nella creazione e pubblicazione di contenuti digitali;
- **soggetti pubblici del territorio**, ed in particolare gli Enti facenti parte del Sistema Informativo Integrato Regionale non rientranti già fra le PAL Target della Misura 1.4.2, con l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura dell'accessibilità anche tramite la condivisione di buone pratiche;
- **personale regionale con disabilità**, con l'obiettivo di accompagnare, tramite sessioni di training dedicate, l'utilizzo delle tecnologie assistive nell'operatività quotidiana.

L'erogazione della formazione è stata effettuata sia in modalità sincrona, in presenza o a distanza (corsi, seminari, webinar, workshop, training) sia con la produzione e messa a disposizione di contenuti destinati alla fruizione asincrona (moduli e-Learning, video tutorial, video pillole).

Per quanto concerne l'intervento relativo alla **formazione per i dipendenti** della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia con focus specifici in tema di accessibilità, tutti i target sono stati pienamente raggiunti e l'intervento si è concluso nell'arco temporale stabilito nel piano operativo con i valori di seguito indicati:

- destinatari del corso base su accessibilità: 714;
- sessioni formative corso base: 6;
- destinatari del corso specialistico per profili tecnici: 102;
- sessioni formative corso tecnico: 2;
- destinatari del corso specialistico per profili dirigenziali: 68;
- sessioni formative corso dirigenziali: 3;
- totale discenti: 884.

Anche l'intervento relativo alla formazione ai dipendenti degli Enti del territorio di competenza della Regione, con focus specifici in tema di accessibilità, ha visto il totale raggiungimento di tutti i target.

L'intervento si è concluso nell'arco temporale stabilito nel piano operativo con i valori di seguito specificati:

- destinatari dei corsi: 1027;
- sessioni formative: 7.

Per la progettazione ed erogazione dell'attività didattica, l'Amministrazione ha coinvolto esperti di dominio, associazioni e stakeholder rilevanti a livello regionale e nazionale ed ha fatto ricorso alle infrastrutture e ai servizi disponibili nell'ambito dell'Accademia Digitale Regionale (centri didattici attrezzati, laboratorio multimediale, piattaforme LMS/FAD e altri strumenti di supporto, back-office didattico organizzativo).

Il terzo target previsto era costituito dalla **riduzione del 50% del numero di errori su servizi digitali** individuati, intendendosi per errori i contenuti che, non essendo conformi ai criteri di accessibilità, rendono impossibile o molto difficile la fruizione e la comprensione dei documenti e dei siti web da parte di utenti con disabilità.

Nello specifico, il documento contenente la Relazione tecnica finale trasmessa ad AgID, descrive il raggiungimento di tale target per i seguenti servizi: "Istanze On-Line", "Carta famiglia FVG", "Tavolare FVG per il servizio di consultazione", "Sistema Informativo Regionale sui Rifiuti (S.I.R.R.)" e "Lavoro FVG".

Tutti i target sono stati pienamente raggiunti e l'intervento si è concluso nell'arco temporale stabilito nel piano operativo, con i valori di seguito indicati:

- Istanze Online (100,00%);
- Carta Famiglia (regione.fvg.it) (64,71%);
- Tavolare FVG per il servizio di consultazione (77,78%);
- Sistema Informativo Regionale sui Rifiuti (SIRR) (66,67%);
- Lavoro FVG (66,67%).

A titolo di esempio, vengono di seguito descritte le attività effettuate per il raggiungimento degli obiettivi relativamente al sito "**LavoroFVG**":

- analisi del nuovo "LavoroFVG", comprensivo dei nuovi moduli relativi alle specifiche offerte di lavoro per disabili e lavoro domestico, e verifica delle attuali non conformità con test fornitore o altro analogo strumento;
- progettazione tecnica, mirata all'ottenimento di un sistema complessivo, con un ottimale livello di qualità per l'accessibilità;
- realizzazione del nuovo "LavoroFVG" e adeguamento della relativa app-mobile;
- test di sistema e verifica accessibilità con test fornitore o altro analogo strumento;
- messa in esercizio del nuovo "LavoroFVG".

Si considera rilevante in materia di accessibilità digitale anche la Misura PNRR 1.7.2 "Centri di facilitazione digitale", coordinata dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale ed attuata da Regioni e Province autonome. A tale riguardo, con DGR 1661/2022, l'Amministrazione regionale ha approvato il **Progetto PNRR - Misura 1.7.2 "Rete di servizi di facilitazione digitale – Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia"**, che prevede la realizzazione di 52 Punti di Facilitazione e il raggiungimento di almeno 41.000 cittadini con interventi di facilitazione e formazione digitale entro il 2025, a fronte di un finanziamento di complessivi 2.275.302 euro.

Nel mese di settembre 2025 è stata presentata al Dipartimento per la Trasformazione Digitale una richiesta di proroga del termine per il conseguimento del target finale di progetto, in particolare per quanto riguarda il numero

di cittadini facilitati. Il Dipartimento ha approvato l'istanza di differimento del termine di conseguimento del target finale di progetto al 30.04.2026.

L'obiettivo generale del progetto "Rete di servizi di facilitazione digitale" è legato all'accrescimento delle competenze digitali diffuse per favorire l'uso autonomo, consapevole e responsabile delle nuove tecnologie, per promuovere il pieno godimento dei diritti di cittadinanza digitale attiva da parte di tutti e per incentivare l'uso dei servizi online dei privati e delle Amministrazioni Pubbliche, semplificando il rapporto tra cittadini e Pubblica Amministrazione.

Per tale finalità il territorio è stato suddiviso in **Ambiti territoriali**: tramite un avviso non competitivo sono stati individuati 8 Enti sub-attuatori, rappresentanti di 12 Ambiti territoriali, a cui sono state assegnate risorse economiche per un totale di 1.138.638,25 euro. I soggetti sub-attuatori, individuati a seguito di istruttoria, sono:

- Comune di Gemona del Friuli, capofila per gli Ambiti Carnia, Gemonese, Canal del Ferro – Valcanale, Collinare e Torre;
- Comune di Maniago, capofila per l'Ambito Valli e Dolomiti Friulane;
- Comune di Monfalcone;
- Comune di Pordenone;
- Comune di Sacile, capofila per l'Ambito Livenza-Cansiglio-Cavallo;
- Comune di Tavagnacco, capofila per l'Ambito Friuli Centrale;
- Comune di Trieste, capofila per gli Ambiti Carso Giuliano, Duino Aurisina e Triestino;
- Comune di Udine.

È stato inoltre pubblicato un ulteriore avviso, rivolto, in questo caso, agli Enti del Terzo Settore, per gli Ambiti non coperti, con una disponibilità economica pari a 771.665,75 euro.

Gli Enti sub-attuatori svolgono le attività avvalendosi di Facilitatori individuati sul mercato e/o di Associazioni del Terzo settore, mentre la Regione, coadiuvata da Insiel SpA, assicura il coordinamento generale, il supporto tecnico ed operativo, la formazione dei facilitatori locali, il piano di comunicazione, la produzione di materiali di supporto didattico e di facilitazione.

Nel mese di novembre 2024 è stata avviata la coprogettazione con gli Enti del Terzo Settore sulla base degli schemi di convenzione approvati con DGR 1412/2024.

Considerato infatti che all'Avviso pubblico non competitivo, previsto per l'attuazione della misura 1.7.2, avevano risposto complessivamente 8 Comuni, i quali hanno così assicurato la copertura territoriale di 12 Ambiti territoriali su un totale di 22, è stato pubblicato un secondo avviso rivolto agli Enti del Terzo Settore.

È stato quindi attivato il **Tavolo di co-progettazione con gli Enti del Terzo Settore** Associazione Media Educazione Comunità APS e Gradonoi ODV – Organizzazione di volontariato, che sono risultati selezionati a seguito del predetto avviso. Il Tavolo di co-progettazione ha successivamente elaborato gli schemi di Accordo convenzionale, completi dell'allegato Progetto definitivo-Piano Operativo territoriale, che individua gli interventi, i servizi e le azioni di formazione e facilitazione da realizzarsi sul territorio regionale.

Le risorse complessivamente a disposizione dei due Enti, con i quali sono stati sottoscritti appositi accordi, sono:

- 524.941,85 euro per l'Associazione Media Educazione Comunità APS, al fine di costituire sul territorio regionale almeno 15 punti di facilitazione digitale e contribuire al raggiungimento del target PNRR con non meno di 10.733 cittadini facilitati;
- 246.723,90 euro per Gradonoi ODV, al fine di costituire sul territorio regionale almeno 7 punti di facilitazione digitale e contribuire al raggiungimento del target PNRR con non meno di 5.208 cittadini facilitati.

Mediante la DGR 1542/2025 è stata autorizzata la modifica agli Accordi convenzionali in essere con gli Enti del Terzo Settore e con gli 8 soggetti sub-attuatori, stipulati in attuazione dell'Accordo di collaborazione tra il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, approvato con DGR 1661/2022, al fine di garantirne l'operatività fino al nuovo termine indicato del 30.4.2026 e a quanto necessario per la successiva fase di rendicontazione.

Accessibilità fisica

L'Amministrazione regionale ha, tra gli obiettivi, quello di migliorare l'accesso degli edifici di proprietà, programmando strategie e azioni che consentano la piena accessibilità alle strutture ove opera la Pubblica Amministrazione.

Nel corso del 2025 il Servizio gestione immobili della Direzione centrale patrimonio, demanio, servizi generali e sistemi informativi ha avviato l'attività di analisi e di individuazione degli ambiti oggetto del **Piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA)**, affidando l'incarico di redazione del Piano medesimo ad uno studio professionale qualificato.

I professionisti incaricati hanno avviato l'attività di rilievo sul campo, pianificata preliminarmente, al fine di disporre delle informazioni e di tutta la strumentazione indispensabile a censire con precisione le criticità degli edifici individuati. I sopralluoghi, svolti nel periodo compreso tra i mesi di maggio e settembre 2025, hanno interessato un numero di 25 edifici regionali.

Successivamente ai rilievi, i dati raccolti sono stati inseriti all'interno del software regionale "FVG Accessibile" secondo le seguenti modalità:

– **rilievo delle criticità:**

- creazione, per ogni criticità rilevata, di una scheda relativa alla criticità stessa, contenente un codice univoco di riferimento, le misurazioni o gli elementi necessari per descrivere in modo oggettivo le caratteristiche della criticità individuata, la documentazione fotografica e la descrizione testuale;
- georeferenziazione di ogni criticità con collocazione sulla cartografia di riferimento;
- restituzione delle criticità attraverso singole schede di rilievo dettagliate, schede di sintesi relative ad aree "omogenee", cartografia generale e raggruppamenti delle criticità per tipologie e per aree;

– **definizione delle soluzioni progettuali con stima dei costi:**

- elaborazione, per ogni criticità rilevata, di una proposta progettuale per la risoluzione della stessa, integrata col contesto e armonizzata con soluzioni eventualmente già adottate in aree limitrofe, costituita da: schema grafico esplicativo, descrizione testuale e dimensionamento di riferimento;
- individuazione del soggetto competente alla soluzione della criticità e della possibile modalità di realizzazione delle opere (manutenzione ordinaria, successivo sviluppo progettuale, ecc.);
- stima del costo previsto per la realizzazione della soluzione progettuale, tenendo in considerazione gli elementi dimensionali, i materiali utilizzati, le lavorazioni necessarie a completare l'opera, con riferimento, per quanto possibile, alle voci di costo del Prezzario Regionale FVG.

Gli scopi dell'inserimento dei dati relativi agli immobili oggetto di PEBA nell'apposito applicativo regionale sono i seguenti: poter identificare, in tutta la regione e in maniera omogenea, le singole e puntuali criticità rilevate; costruire un'unica base di dati regionale sugli aspetti che riguardano l'accessibilità e le barriere architettoniche; esportare i dati verso sistemi GIS esterni; gestire un elenco di soluzioni tipo ai problemi e alla stima dei costi; effettuare interrogazioni sulla base di dati attraverso un'interfaccia WEB.

Infine, come previsto dalla LR 10/2018 e dalle Linee guida per la predisposizione del Piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche, al capitolo 2 paragrafo 2.1, al fine di favorire la sinergia tra gli interventi e per definire le priorità nella programmazione, è stata avviata l'attività di partecipazione e concertazione con i Comuni interessati, in merito alla presenza di progetti in fase di programmazione o in corso di esecuzione relativamente a interventi atti all'eliminazione di barriere architettoniche, sensoriali, percettive o psico-cognitive nelle aree adiacenti ai suddetti edifici regionali.

La seconda fase, prevista per l'anno 2026, si svolgerà secondo le modalità operative sopra descritte per gli ulteriori immobili regionali oggetto del Piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche.

Entro l'anno 2026 si conta di poter avere l'evidenza dei lavori di adeguamento necessari, suddivisi secondo un ordine di priorità sulla base di criteri quali: l'apertura al pubblico, il numero di utenti che statisticamente vi accedono e la dimensione dei palazzi.

La **scheda di analisi degli edifici** è stata concepita partendo dall'**individuazione delle principali barriere riscontrabili (macro-struttura)**, a ciascuna delle quali è assegnato un codice:

1. mancanza o inadeguatezza del parcheggio riservato adiacente all'edificio;
2. difficoltà di accesso all'edificio;
3. inadeguatezza dei percorsi interni;
4. assenza o inadeguatezza dell'ascensore;
5. inadeguatezza delle scale interne;
6. mancanza o inadeguatezza dei servizi igienici.

Ad ogni codice-barriera è poi associato un ulteriore codice (micro-struttura), che consente di identificare la **tipologia di criticità riscontrata**:

1. mancanza o inadeguatezza del parcheggio riservato adiacente all'edificio:
 - a. assenza/inadeguatezza della segnaletica verticale
 - b. assenza/inadeguatezza della segnaletica orizzontale
 - c. assenza/inadeguatezza totale di segnaletica
2. difficoltà di accesso all'edificio:
 - a. presenza di scale o gradini
 - b. inadeguatezza delle porte
 - c. mancanza di collegamento tra parcheggio riservato ed ingresso
3. inadeguatezza dei percorsi interni:
 - a. presenza di gradini lungo i corridoi
 - b. presenza di elemento puntuale limitante la percorrenza
 - c. larghezza della porta inferiore a 75 cm
4. assenza o inadeguatezza dell'ascensore:
 - a. larghezza della porta inferiore a 80 cm
 - b. mancanza di segnalazione dell'ascensore funzionale agli spostamenti tra piattaforme
 - c. assenza di ascensore
5. inadeguatezza delle scale interne:
 - a. assenza di fasce antiscivolo
 - b. assenza di corrimano a parete
6. mancanza o inadeguatezza dei servizi igienici:
 - a. mancanza di segnalazione esterna
 - b. larghezza della porta inferiore a 80 cm
 - c. presenza di sanitari non accessibili
 - d. assenza di maniglioni orizzontali/verticali
 - e. assenza totale di servizio igienico riservato.

Ogni criticità viene individuata a livello planimetrico mediante riferimenti fotografici, numerati progressivamente. Ad ogni criticità è associato un "codice univoco", formato da: numero della foto (1, 2, 3 ...), codice tipologia di barriera (da 1 a 6) e codice tipologia di ostacolo (a-b-c-d-e).

Codice: <u>Num-foto</u> <u>Cod-barriera</u> <u>cod-ostacolo</u>	
	Descrizione criticità: _____
	Proposta di intervento: _____

Principali obiettivi d'impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
03.01.090.002	# Aumento della sicurezza antincendio degli edifici scolastici	Numero di SCIA per edifici vincolati depositate (2026)
		Numero massimo di giornate di interruzione dell'attività didattica a causa della mancanza di SCIA (2026)
03.01.090.004	# Potenziamento degli spazi didattici moderni e sismicamente sicuri con la realizzazione del nuovo campus scolastico di Gorizia	Numero di gare affidamento incarico di progettazione indette (2026)
		Numero di conformità antisismiche garantite degli edifici che ospitano l'I.S.I.S. "Galilei-Fermi-Pacassi" e l'I.S.I.S. "Cossar Da Vinci" (2030)
06.01.045.001	# Riduzione del processo di spopolamento delle Aree Interne regionali tramite l'attuazione della Strategia Nazionale Aree Interne	Realizzazione di incontri con le Aree Interne per la verifica complessiva della Strategia nazionale aree interne entro il 31.10.2026
		Trasmissione all'Assessore di relazione sullo stato di attuazione della Strategia nazionale aree interne entro il 30.11.2026
		Numero di inviti/bandi di invito trasmessi all'Assessore (2026)
		Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Valli del Torre e del Natisone (2027)
		Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Alta Carnia (2027)
		Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Dolomiti Friulane (2027)
06.02.091.005	# Potenziamento del trasferimento di conoscenze a favore del sistema agricolo	Miglioramento della curva di decremento demografico dell'Area Canal del Ferro-Val Canale (2027)
		Completare la selezione delle 10 aziende agricole che soddisfano i requisiti necessari per la sperimentazione per l'Attività A.7 - Living lab e sistemi agricoli target entro il 30.06.2026
07.01.040.003	# Valorizzazione del Castello di Colloredo di Monte Albano, definitivamente recuperato alla fruizione pubblica	Numero di database e funzionalità attivate a disposizione dell'utenza regionale (2028)
		Presentazione alla Giunta regionale del disegno di legge per l'individuazione delle destinazioni di uso pubblico e del modello gestionale per il compendio pubblico del Castello (2026)
		Presentazione al pubblico del nuovo modello gestionale e del programma di valorizzazione del Castello (2026)
07.01.096.003	# Introduzione di nuove forme di valorizzazione dei compendi di Villa Manin e di Borgo Castello attraverso la promozione di un progetto di rilevante interesse regionale	Numero di soggetti insediati negli spazi pubblici del compendio (2027)
		Numero di eventi di promozione realizzati entro il 30/04 (2026)
		Nuove forme di utilizzo per l'ulteriore valorizzazione dei compendi a beneficio di visitatori, aziende, cittadini nei relativi territori con l'apertura di nuovi spazi o nuove funzioni negli spazi già in uso (2027)

Parità di genere

Il Piano per la parità di genere, o Gender Equality Plan (GEP), è il documento programmatico nel quale, tenendo conto delle specificità dell'Ente, sono definite **le strategie e le azioni volte a promuovere l'uguaglianza di genere e a sostenere la partecipazione di tutte le componenti del personale alle attività dell'organizzazione.**

La necessità di dotarsi di tale documento nasce dal fatto che la Commissione Europea, in coerenza con la Strategia per la parità di genere 2020-2025, ha stabilito che tutte le istituzioni pubbliche che intendano accedere ai finanziamenti del programma Horizon Europe debbano dotarsi di un Gender Equality Plan e, a tale scopo, ha pubblicato l'Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans, per chiarire i contenuti e le modalità di definizione e attuazione di un GEP.

Secondo i requisiti obbligatori della Commissione Europea, il GEP è un documento pubblico composto da risorse dedicate, include disposizioni per la raccolta e il monitoraggio dei dati ed è supportato da attività di formazione e sviluppo delle capacità per aumentare la consapevolezza. Il punto focale è costituito dalla creazione di un piano d'azione e di strumenti di monitoraggio (indicatori, verifiche sui processi, etc.), che consentano di verificare l'attuazione dell'attività programmata, affrontando la questione in modo pratico e concreto.

Con DGR 635/2023 la Regione ha adottato il primo "Piano per la parità di genere della Regione Friuli Venezia Giulia", quale prerequisito necessario per l'accesso ai finanziamenti del Programma comunitario "Horizon Europe", essendo risultata vincitrice, in qualità di partner, di due progetti da finanziarsi nell'ambito del suddetto programma.

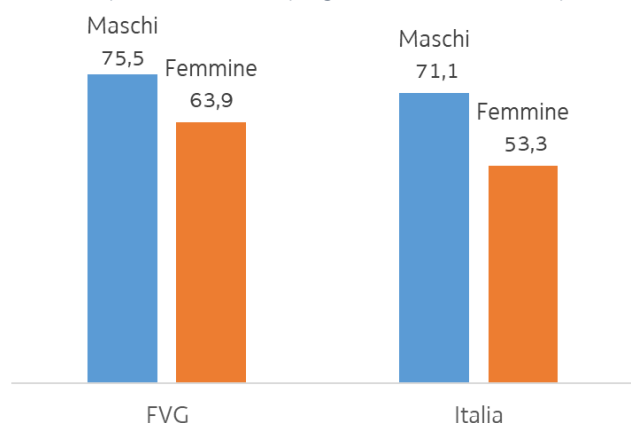
Dal momento che il Piano per la parità di genere si pone in continuità e si integra agli strumenti di programmazione, a partire dal 2025 il Piano in questione è confluito nel PIAO e va a costituire la sezione già dedicata all'equilibrio di genere. Tenendo conto dei dati disaggregati del personale in servizio, delle azioni già intraprese e delle competenze e risorse presenti, nel presente PIAO viene effettuato un monitoraggio ed un aggiornamento del Piano adottato con DGR 635/2023 e successivamente aggiornato con DGR 99/2025.

Contesto esterno

La parità tra cittadine e cittadini è tra i principi della vita democratica e un diritto fondamentale, oltre che un obiettivo da perseguire sia per il benessere della persona sia come motore di crescita per il benessere economico e sociale dell'intera collettività. La parità di genere è anche **uno dei principi dell'agenda di sviluppo e progresso delle Nazioni Unite**, che ha indicato la Gender Equality come uno dei 17 Sustainable Development Goals (SDGs) per il 2030, e dell'Unione Europea, che ha promosso uno Strategic Engagement sulla Gender Equality per il triennio 2016-19, una Strategia per il quinquennio 2020-2025 ed è in fase di predisposizione la Strategia per il quinquennio 2026 – 2030, che la Commissione Europea prevede di adottare entro il primo trimestre 2026.

Considerevoli disuguaglianze legate a fattori culturali, sociali ed economici sono ancora presenti nella nostra regione. Il **mercato del lavoro** è sbilanciato a sfavore della partecipazione femminile: ogni 100 occupati maschi, in

Tasso di occupazione 15-64 anni per genere. Anno 2024. Valori percentuali.



Fonte: ISTAT

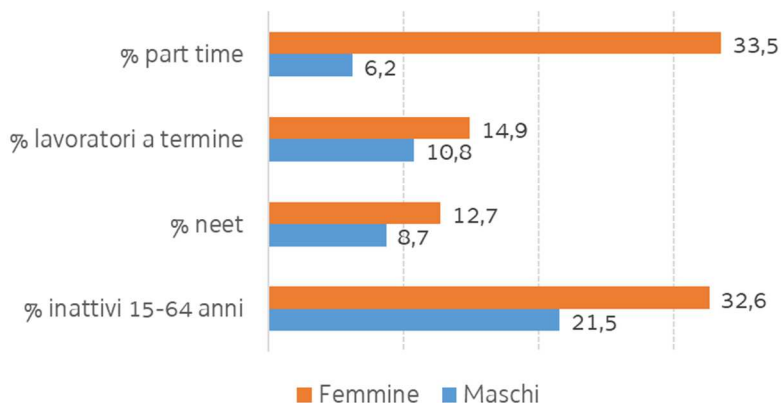
FVG le donne sono 83. Presa in considerazione la popolazione in età da lavoro, le donne costituiscono il 45% della popolazione occupata al 2024, ma anche quasi il 60% di quella inattiva. Il tasso di occupazione femminile, pari al 63,9% al 2024, è inferiore di oltre 10 punti percentuali rispetto a quello maschile (75,5%), ma sensibilmente superiore all'analogo dato italiano (53,3%).

In generale l'occupazione femminile è in crescita rispetto al passato ad un passo più veloce rispetto alla componente maschile, per quanto la possibilità di una donna di entrare attivamente

nel mercato del lavoro risente della situazione familiare. Quasi un terzo delle donne tra 15 e 64 anni è inattivo, contro il 20% circa degli uomini di pari età, e tale percentuale aumenta ulteriormente per le donne con figli. Anche se tra le ragazze è inferiore rispetto ai ragazzi la propensione a lasciare il **percorso scolastico** ed è maggiore quella ad ottenere titoli di studio elevati, tra di esse si riscontra una maggiore incidenza di persone giovani che non studiano e non lavorano (Neet - Not [engaged] in Education, Employment or Training) pari, nel 2024, al 12,7% contro l'8,7% maschile. La condizione di non attività delle giovani è in parte legata alla maternità, dato che il 31% delle giovani Neet tra 15-29 anni è madre o coniugata/convivente in famiglia con figli.

L'occupazione femminile regionale è caratterizzata da maggior precarietà e minor intensità di lavoro, essendo

Indicatori della partecipazione al mercato del lavoro per genere. FVG anno 2024. Valori percentuali.

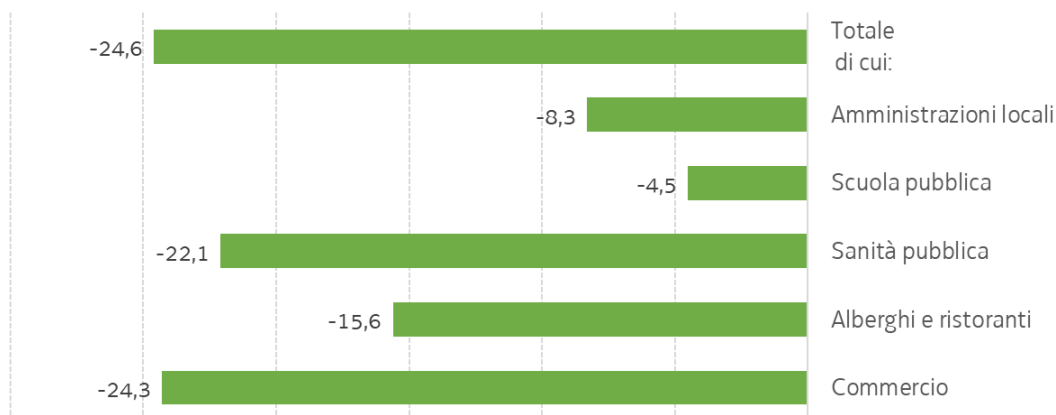


Fonte: ISTAT

tra le donne maggiormente diffuso il lavoro a termine (il 14,9% delle dipendenti, contro il 10,8% maschile al 2024) e part time (il 33,5% delle occupate, contro il 6,2% maschile). Le donne dedicano maggior tempo al lavoro di cura e ricorrono più frequentemente ai congedi parentali: nel 2024, l'85% delle giornate di congedo parentale nel settore privato sono state richieste dalle madri. Sempre nel settore privato, nonostante le occupate siano il 44% del totale, esse sono la maggior parte (il 51%) dei beneficiari di congedi per

la Legge 104/1992. L'occupazione femminile è maggioritaria nel lavoro pubblico, dove costituisce il 60% degli occupati, in particolare nella scuola (79%) e nel servizio sanitario (75%), ed è in generale più orientata al settore dei servizi, come il commercio, i servizi di alloggio e ristorazione e le attività di famiglie come datori di lavoro, ambiti nei quali le retribuzioni sono spesso inferiori alla media complessiva. Le diverse caratteristiche dell'occupazione femminile hanno conseguenze sui divari retributivi di genere: considerando nel complesso le persone impiegate nei comparti privati e pubblici e che contribuiscono all'INPS, la retribuzione giornaliera media femminile è del 24,6% inferiore a quella maschile. Tra i settori in cui la presenza femminile è preponderante, il gap salariale è pari al 24% nel commercio, al 16% nella ricettività, al 22% nella sanità pubblica, al 5% nella scuola pubblica (tra cui il 31% del personale ha contratti a termine). Nel settore della Pubblica Amministrazione locale, che in FVG vede impiegate 14 mila persone, al 62% donne, il divario salariale è pari all'8%.

Divario retributivo di genere. FVG anno 2024. Variazione % della retribuzione media giornaliera femminile rispetto al pari valore maschile.



Fonte: INPS

Esiste inoltre un gap pensionistico tra maschi e femmine che, nel 2024, ha portato le donne ad avere una pensione media annua inferiore del 27,9% rispetto a quella degli uomini e che è dovuto a diversi fattori: le donne hanno stipendi inferiori e minore probabilità di avere un'occupazione, pertanto nel corso della vita attiva versano meno contributi e per un periodo inferiore o discontinuo rispetto alla controparte maschile.

Tuttavia va sottolineato che i dati sulla presenza femminile nei luoghi di lavoro in Friuli Venezia Giulia rivelano una situazione migliore rispetto a quella mediamente rilevata a livello nazionale. Può contribuire a questo risultato il **pacchetto di misure volte al raggiungimento della parità di genere, al sostegno alla genitorialità, alla conciliazione lavoro-vita privata ed alla riduzione di violenze e molestie**, che la Regione offre ai propri cittadini, ed in particolare alle proprie cittadine.

Specificatamente nell'ambito delle norme sul lavoro, la LR 18/2005, e più recentemente la LR 22/2021, hanno previsto delle misure di sostegno alla condivisione delle responsabilità genitoriali e alla conciliazione tra tempi di vita familiare ed impegni lavorativi, nonché disposizioni in materia di politiche della famiglia, di promozione dell'autonomia dei giovani e delle pari opportunità. Tra queste preme qui ricordare lo sviluppo di servizi educativi per l'infanzia e di cura per la persona e la famiglia, la promozione di piani ed accordi per favorire la flessibilità dell'orario di lavoro, azioni positive per promuovere l'utilizzo dei congedi parentali così come misure per facilitare il successivo rientro al lavoro ed azioni di supporto per la conciliazione tra lavoro e sostegno di minori e non autosufficienti.

Da un punto di vista concreto la Regione mette a disposizione i seguenti strumenti:

- contributi a sostegno dei servizi di educazione e istruzione dalla nascita fino ai sei anni;
- contributi alle spese familiari (es. baby sitting);
- servizi per il reperimento di assistenti familiari;
- numero di telefono e “app” di informazione sui servizi per la famiglia;
- contributi alle famiglie a sostegno del diritto allo studio;
- voucher per la partecipazione femminile all'istruzione tecnologica superiore;
- campagne di sensibilizzazione;
- realizzazioni di indagini.

Per quel che attiene ai fenomeni di molestia e violenza sulle donne, la sorveglianza sul fenomeno ed il servizio di sostegno e protezione è caratterizzato dalla presenza in Friuli Venezia Giulia di **8 centri antiviolenza e di 18 case rifugio**, tutte dotate di un recapito telefonico, strutture fittamente presenti sul territorio (con una copertura rispetto alla popolazione femminile maggiore di quella nazionale). I servizi offerti consistono nella progettazione di percorsi di uscita, modelli di valutazione del rischio, attività di sportello, consulenza legale, sostegno all'autonomia e raccordo con le forze dell'ordine.

Inoltre, con la LR 10/2024, la Regione ha istituito la **Commissione regionale per le pari opportunità tra uomo e donna**, già prevista dalla LR 23/1990.

La revisione sostanziale della normativa istitutiva della Commissione regionale per le pari opportunità si è resa necessaria alla luce dei quasi venticinque anni di attività della Commissione e dell'evoluzione del dibattito e del confronto culturale e politico in tema di pari opportunità e di parità di genere, con l'intento di valorizzare il ruolo della Commissione e di potenziarne la funzione.

La Commissione è organo consultivo del Consiglio e della Giunta regionale, a cui sono affidati la cura del controllo e dell'effettiva attuazione dei principi di eguaglianza e di parità sociale, nonché i compiti di consulenza, garanzia e vigilanza in merito alle pari opportunità tra uomo e donna. In particolare la Commissione svolge funzioni in campo istituzionale, economico, sociale e culturale per rimuovere gli ostacoli che di fatto costituiscono discriminazione diretta e indiretta nei confronti delle donne.

La Commissione è composta da quattordici commissarie o commissari in possesso di comprovata esperienza nel campo delle politiche di genere e delle pari opportunità. Almeno la metà delle persone elette dal Consiglio regionale devono essere indicate da movimenti o associazioni che si occupano della partecipazione paritaria di donne e uomini alla vita economica e sociale del territorio regionale e/o da organizzazioni regionali delle imprenditrici e

degli imprenditori e delle lavoratrici e lavoratori dipendenti e autonomi maggiormente rappresentative a livello regionale.

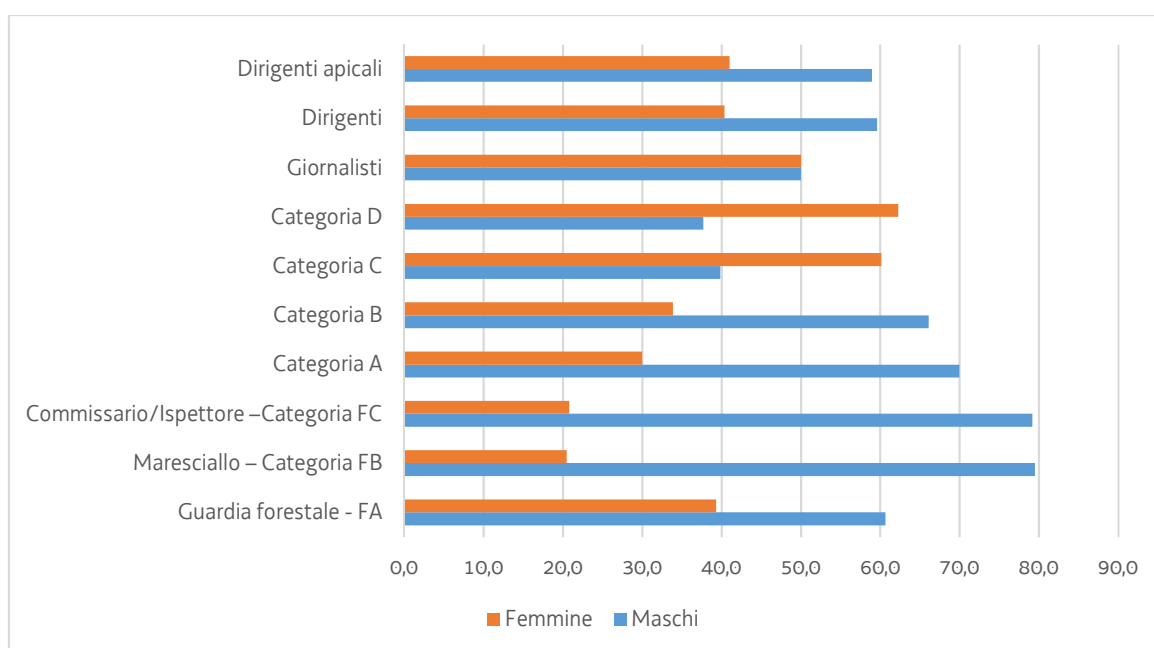
Contesto interno

In un contesto generale esterno che vede le donne complessivamente in una condizione di svantaggio, i dati relativi alla **presenza femminile nell'Amministrazione regionale**, sia quantitativamente che qualitativamente, premiano gli sforzi profusi negli anni dall'Ente per giungere ad un migliore bilanciamento di genere.

All'interno dell'Amministrazione regionale, con riferimento alla data del 31.12.2025, le donne sono complessivamente 2.246, pari al 57% dei dipendenti a tempo determinato e indeterminato. La presenza femminile è ancora minoritaria tra le figure dirigenziali: il 41% delle posizioni dirigenziali apicali è ricoperto da donne, percentuale che risulta pari al 40,4% per le altre posizioni dirigenziali, mentre è maggiore considerando i titolari di Posizione Organizzativa (56,7%) o, più in generale, il personale non dirigente (69,5%).

Nel dettaglio le donne rappresentano quasi due terzi dei dipendenti nelle categorie C e D e sono un terzo dei dipendenti nella categoria B e nella categoria A. Tra gli appartenenti al Corpo Forestale Regionale le donne sono meno di un terzo.

Dipendenti della Regione per genere e categoria al 31.12.2025. Valori percentuali.



Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Considerando l'età, le donne rappresentano la maggioranza dei dipendenti dai 31 anni in su, mentre tra i dipendenti più giovani prevalgono gli uomini.

Se da un lato questi dati possono richiamare una previsione ottimistica, per cui è ipotizzabile che in pochi anni sarà raggiunto il bilanciamento dei generi anche in ambito dirigenziale, dall'altro lato non può essere abbassata la guardia su taluni atti e comportamenti, che di fatto possono andare a scoraggiare l'impegno delle donne nell'Amministrazione. Da monitorare sempre con attenzione quindi la possibilità di comportamenti inopportuni e molestie, potenziali fenomeni che impongono all'Ente di porre in atto un'approfondita riflessione sul fenomeno tramite attività di informazione e prevenzione.

Altresì, i tanti richiami alla parità di genere contenuti nel Codice di comportamento dei dipendenti regionali, le svariate opportunità di lavoro flessibile, il poter contare su servizi importanti quali gli asili nido regionali, il Punto di Ascolto e la Consigliera regionale di parità, rivelano la costante attenzione della Regione nei confronti delle donne e delle famiglie, attenzione cui anche questo piano vuole mirare, al fine di un miglioramento della qualità della vita lavorativa che sempre tenga conto della parità di genere.

Conciliazione vita-lavoro e cultura organizzativa

All'interno dell'Amministrazione esiste una nutrita quantità di strumenti tesi alla flessibilità dei tempi di lavoro, così da garantire una migliore conciliazione vita-lavoro ed un'organizzazione maggiormente tesa al risultato.

La Regione ha previsto innanzitutto alcune **forme di lavoro agile**. Tra le prime messe in campo figura il progetto "VeLa" che offre l'opportunità di lavorare sia all'interno delle sedi dell'Ente, sia all'esterno tramite la sottoscrizione di un progetto individuale e con l'utilizzo di un'apposita scheda di assegnazione delle attività da svolgere. Tale progetto è stato finalizzato a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del dipendente ed è attualmente proposto ad una platea di massimo 41 dipendenti, ma in concreto nel 2025 ne hanno usufruito 23 dipendenti (21 al 31.12.2025).

Successivamente all'esperienza dello "smart working" emergenziale dovuto all'epidemia da Covid-19, una simile modalità di lavoro è rimasta in vigore garantendo, dietro sottoscrizione di un accordo individuale, ai "soggetti fragili" la possibilità di orario agile per l'intera settimana, mentre per gli altri lavoratori è stata stabilita la possibilità di usufruirne fino a otto giorni al mese, estendibili a dodici nel caso di dipendenti genitori di figli minori di 14 anni.

Nel contesto del lavoro in presenza il dipendente, normalmente inquadrato in un orario di lavoro caratterizzato da 5 mattinate lavorative e 4 rientri pomeridiani, può richiedere di usufruire di un orario alternativo, concentrando il lavoro in alcune giornate e così ottenendo il risultato di effettuare solamente due rientri pomeridiani.

Inoltre esistono specifici permessi per le assenze temporanee dal lavoro, generalmente usufruibili ad ore, sia per motivi familiari che di salute, nonché degli specifici permessi per donne vittime di violenza. Non ultimo, tutti i dipendenti possono usufruire di un arco temporale di flessibilità in entrata al lavoro compreso tra le 07.30 e le 09.15 (con conseguente flessibilità in uscita). Le opportunità descritte rappresentano un forte contributo alla conciliazione dei tempi di vita familiare, con particolare riguardo ai flussi di entrata/uscita da scuola dei bambini.

La Regione prevede inoltre la possibilità di **lavoro a tempo parziale**, sia in termini di riduzione del monte orario giornaliero, sia in termini di riduzione delle giornate lavorative settimanali, con riduzioni a 30, 24 e 18 ore sulle 36 settimanali previste col tempo pieno, così come esiste la possibilità di concentrare il lavoro solo in alcuni mesi dell'anno. Nel concedere tali forme di tempo parziale, la Regione tiene sempre conto delle necessità al bilanciamento di vita privata e lavoro, con particolare riguardo alle esigenze familiari.

Specificatamente rivolti alle famiglie con figli piccoli sono i due **asili nido regionali** di Trieste e Udine, che rappresentano un prezioso servizio teso a garantire alle madri e ai padri la possibilità di non interrompere la carriera lavorativa per l'accudimento a tempo pieno dei figli.

Inoltre, tramite il Circolo dipendenti, è possibile, a tariffe agevolate, accedere ad attività sportive per bambini e pensionati (oltre che per i dipendenti stessi) ed ai centri estivi per i bambini; tramite il fondo sociale, destinato al personale della Regione, è poi possibile accedere a diverse agevolazioni economiche, con particolare riguardo alle spese per la salute dei familiari, all'istruzione ed alle abitazioni.

Nel contesto di uno spettro ampio di opportunità come quello illustrato, questo piano mira al consolidamento delle azioni fin qui poste in essere ed a rafforzarne la reale opportunità di utilizzo.

Equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale

Per quanto concerne l'equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale, nell'ambito dell'Amministrazione regionale, al 31.12.2025, risultavano contrattualizzate a tempo indeterminato, come **dirigenti** apicali e non, 48 dirigenti donne a fronte di 66 uomini, mentre a tempo determinato le dirigenti donne erano 10 a fronte di 19 uomini.

In attesa di un migliore bilanciamento tra i generi anche in questa categoria, il presente piano fornisce delle raccomandazioni con riguardo a: iniziative di formazione/informazione per **i commissari e le commissarie delle commissioni valutatrici**, al fine di contrastare il rischio che trovino spazio forme di inconsapevole pregiudizio nello svolgimento dell'attività valutativa, fermo restando che l'Amministrazione regionale già attualmente garantisce la parità di genere nella composizione delle commissioni medesime (nel 2023 e 2024 sono state nominate 8 Commissioni, mentre nel 2025 sono state nominate 6 Commissioni di concorso pubblico, e tutte hanno rispettato la parità di genere); ad opportuna formazione dei commissari, al fine di escludere dalla loro valutazione ogni ombra

di inconsapevole pregiudizio; alla messa in campo di ogni accorgimento possibile, al fine di non precludere alle donne un equo accesso alla dirigenza.

Parità di genere nelle assunzioni e nell'avanzamento di carriera

Relativamente alla **parità di genere nelle assunzioni e nell'avanzamento di carriera**, come già riportato nella descrizione del contesto interno, va rilevato che il genere femminile è prevalente tra i dipendenti della Regione.

In particolare le donne rappresentano la maggioranza nelle categorie con retribuzioni più elevate e per il cui reclutamento sono richiesti dei requisiti superiori. Alla data del 31.12.2025, ai vertici del ruolo non dirigenziale, dove prevalgono le mansioni ad alta complessità amministrativa o tecnica, nella categoria degli “specialisti” (cat. D), le donne sono rappresentate in 1.393 unità a fronte di 843 uomini. Successivamente, nella categoria degli “assistenti” amministrativo-economici o tecnici (cat. C), si trovano 631 donne e 418 uomini. Passando alle categorie con retribuzioni più basse e per il reclutamento delle quali non è richiesto il diploma di maturità, si rileva la prevalenza del sesso maschile, ovvero, rispettivamente 164 uomini e 84 donne nella categoria dei “collaboratori” (cat. B) e 14 uomini e 6 donne nella categoria degli “operatori” (cat. A). A maggioranza maschile è invece il Corpo Forestale Regionale, costituito da 171 uomini e 72 donne.

Quanto alle fasce d'età, come già evidenziato, le donne rappresentano la maggioranza dei dipendenti dai 31 anni in su, mentre vi è una maggioranza di uomini tra i dipendenti più giovani, tra i 18 e i 30 anni (54 donne contro 67 uomini).

Considerate le statistiche e i risultati esposti si può concludere che l'azione di bilanciamento è risultata efficace.

Misure contro il disagio nell'ambiente di lavoro, il mobbing e la violenza di genere, comprese le molestie sessuali

Per quanto non siano a disposizione studi dettagliati su mobbing, molestie e violenze, e non siano storicamente emersi fatti di cronaca che inducano una specifica preoccupazione per tali fenomeni in seno all'Amministrazione regionale, non può escludersi che questi possano esistere e soprattutto non ci si può esimere dal compiere un'attenta sorveglianza e dal mettere in campo ogni azione utile al fine di stroncare sul nascere atti di questo tipo, peraltro di rilevanza penale.

A titolo di prevenzione, per queste ed altre situazioni di disagio, un particolare aiuto può provenire dal “**Punto di Ascolto**”. Si tratta di un servizio di sostegno, supporto e analisi per tutte le problematiche relazionali, motivazionali e, più in generale, psicologiche, che ogni dipendente si può trovare ad affrontare nel proprio ambiente di lavoro. Il “Punto di Ascolto”, in particolare, garantisce l'anonimato nei confronti della propria utenza.

Analizzando in linea generale i colloqui effettuati presso il Punto di Ascolto nell'arco del triennio che va da gennaio 2022 a dicembre 2024 in un'ottica di genere e con particolare attenzione alla rilevazione di possibili comportamenti inopportuni e molestie, emergono le seguenti evidenze: si sono rivolti al Punto di Ascolto 82 utenti di cui 51 donne (pari al 62% del totale), che hanno effettuato 100 dei 152 colloqui svolti (pari al 66% del totale). Le motivazioni che hanno indotto le dipendenti a rivolgersi al servizio sono principalmente collegate alla necessità di un confronto e supporto rispetto alla gestione delle dinamiche relazionali al lavoro, sia nei confronti dei diretti superiori (39%) che dei colleghi (22%), nonché riguardanti aspetti maggiormente collegati alla specificità della propria attività lavorativa (22%).

Solamente un 15% dei casi ha visto come oggetto di supporto aspetti collegati alla vita personale che riscontravano un impatto sulla vita lavorativa, senza tuttavia che questi aspetti siano riconducibili ad una caratterizzazione di genere. In tal senso, inoltre, non sono emersi elementi potenzialmente riconducibili a comportamenti inopportuni o molestie di genere vissute sul lavoro o disagi riconducibili in qualche modo a discriminazioni derivate dal ruolo genitoriale o comunque dal ruolo di accudimento e cura familiare.

Nel 2025 si sono rivolti al Punto di Ascolto 42 utenti, di cui 29 donne (pari al 69% del totale), che hanno effettuato 59 dei 78 colloqui svolti (pari al 76% del totale). Anche in questa annualità le motivazioni che hanno indotto le dipendenti a rivolgersi al servizio sono principalmente legate alla necessità di un supporto per la gestione delle dinamiche relazionali al lavoro, nei confronti dei superiori (37% dei colloqui) e dei colleghi (25% dei colloqui), nonché per problematiche attinenti alla propria attività lavorativa (29%) e all'equilibrio vita/lavoro (7%). È stato riscontrato un solo caso collegato a una presunta discriminazione collegata al ruolo di accudimento e cura familiare in relazione alla concessione del numero di giornate da svolgere in modalità smart work.

Un altro valido aiuto proviene dalla figura della “**Consigliera o del Consigliere di parità regionale e di area vasta**”, servizio dedicato all'intera comunità regionale, per ricevere informazioni su discriminazioni sul lavoro (accesso, carriera, corsi di formazione e aggiornamento, orario, maternità e paternità). Grazie a questo istituto i lavoratori, che ritengono di avere subito una discriminazione, possono chiedere un intervento per un tentativo di mediazione, conciliazione o un'azione in giudizio.

Questo piano promuove il potenziamento degli strumenti di dialogo e di prevenzione contro fenomeni di violenza di genere e di molestie, in particolare valorizzando i ruoli chiave del Punto di Ascolto e della Consigliera o del Consigliere di parità regionale e di area vasta di cui alla LR 18/2005.

Monitoraggio sull'attuazione delle misure programmate

Nell'ambito del Piano per la parità di genere adottato con DGR 99/2025 sono stati programmati una serie di obiettivi, con relative azioni, da attuare, secondo una tempistica definita, da parte delle Strutture aventi competenza nei diversi ambiti. Per le finalità di rendicontazione e monitoraggio del suddetto piano, di seguito si richiamano gli obiettivi programmati nel 2025, descrivendo sinteticamente le azioni previste per la loro attuazione, con un breve rendiconto dell'attività svolta:

Obiettivo “Conoscere la percezione del problema della parità di genere”

L'obiettivo prevede lo svolgimento di monitoraggi permanenti, per ogni anno solare, per rilevare il numero di colloqui presso il Punto di Ascolto durante i quali sia emerso un problema relativo alla parità di genere. Dalla rilevazione eseguita presso il Punto di Ascolto, è emerso che, nel 2025, a fronte di un numero di utenti pari a 42 (di cui 29 donne e 13 uomini), per i quali sono stati svolti complessivamente 78 colloqui (dei quali 59 hanno interessato donne e 19 uomini), si è riscontrato un solo caso collegato a presunta discriminazione connessa al ruolo di accudimento e cura familiare in relazione alla concessione del numero di giornate da svolgere in modalità smart work. Il caso si è sviluppato in cinque colloqui.

Obiettivo “Conciliazione vita - lavoro e cultura organizzativa”

L'obiettivo prevedeva lo svolgimento di due distinte attività, di seguito richiamate:

- l'esecuzione di **monitoraggi permanenti**, per ogni anno solare, sulle forme di lavoro agile (telelavoro e smart work), a tempo parziale e sulla fruizione dei permessi. I monitoraggi risultano eseguiti.

Per quanto riguarda il **telelavoro**, nel 2023 ne hanno usufruito 9 uomini, pari al 0,58% del totale di genere, e 25 donne, pari all'1,24% del totale di genere, mentre nel 2024 la percentuale si è assestata allo 0,50% del totale di genere, corrispondente a 8 uomini, e all'1,01% del totale di genere, pari a 22 donne; nel 2025 la percentuale di fruitori è stata pari allo 0,35% del totale di genere, corrispondente a 6 uomini, e allo 0,76% del totale di genere, pari a 17 donne.

Relativamente allo **smart work**, nel 2023 ne hanno usufruito 584 uomini e 1.302 donne, rispettivamente pari al 37,53% e al 64,68% dei rispettivi totali di genere; nel 2024 ne hanno usufruito 471 uomini e 1.134 donne, rispettivamente pari al 29,24% e al 51,97% dei corrispondenti totali di genere, mentre nel 2025 ne hanno usufruito 521 uomini e 1.267 donne, pari al 30,70% e al 56,41% dei rispettivi totali di genere.

Relativamente al **lavoro a tempo parziale**, nel 2023 ne hanno usufruito 303 donne, pari al 15,05% del totale di genere, e 58 uomini, pari al 3,72% del totale di genere. Nel 2024 ne hanno usufruito 270 donne, pari al 12,37% del totale di genere, e 57 uomini, pari al 3,54% del totale di genere. Nel 2025 ne hanno usufruito 244 donne, pari al 10,86% del totale di genere, e 49 uomini, pari al 2,89% del totale di genere.

Per quanto concerne i dati sulla **fruizione dei permessi**, dal monitoraggio emerge la seguente situazione:

- permessi L 104/1992: nel 2023 ne hanno usufruito 282 donne, pari al 14,01% del totale di genere, e 178 uomini, pari all'11,44% del totale di genere. Nell'annualità, tra i fruitori dei permessi, le donne rappresentano il 61,30% e gli uomini il 38,69%. Nel 2024 hanno usufruito di tale permesso 303 donne, pari al 13,89% del totale di genere, e 177 uomini, pari al 10,99% del totale di genere. Per il 2024, tra i fruitori dei permessi le donne rappresentano il 63,12% e gli uomini il 36,87%. Nel 2025 ne hanno usufruito 331 donne e 199 uomini, pari rispettivamente al

14,74% e al 11,73% dei rispettivi totali di genere. In tale annualità, tra i fruitori del permesso, le donne rappresentano il 62,45%, mentre gli uomini il 37,55%;

- congedi per malattia e visita medica dei figli: nel 2023 ne hanno usufruito 262 donne e 95 uomini, rispettivamente pari al 12,96 % e al 6,10% dei totali di genere. Nel 2024 ne hanno usufruito 268 donne e 97 uomini, rispettivamente pari al 12,28% e al 6,02% dei totali di genere. Nel 2025 i fruitori del permesso sono stati 221 donne e 97 uomini, pari rispettivamente al 9,84% e al 5,71% dei totali di genere;
 - congedi di maternità: nel 2023 ne hanno usufruito 36 donne, pari all'1,78% del totale di genere; nel 2024 le donne che ne hanno usufruito erano 59, pari al 2,70% del totale di genere; nel 2025 le fruitrici del permesso sono state 58, pari al 2,58% del totale di genere;
 - congedi di paternità: nel 2023 ne hanno usufruito 21 uomini, pari all'1,35% del totale di genere, mentre nel 2024 ne hanno usufruito in 24, pari all'1,49% del totale di genere; nel 2025 gli uomini che hanno usufruito del congedo sono stati 29, pari al 1,71% del totale di genere;
 - congedo parentale: nel 2023 ne hanno usufruito 170 donne e 45 uomini, rispettivamente pari all'8,44% e al 2,89% dei rispettivi totali di genere; nel 2024 ne hanno usufruito 206 donne e 62 uomini, pari al 9,44% e al 3,85% dei rispettivi totali di genere; nel 2025 le donne sono state 199 e gli uomini 71, pari all'8,86% e al 4,18% dei totali di genere;
- l'effettuazione di **colloqui presso il Punto di Ascolto** e di verifiche in termini di orario ed assegnazione della sede di lavoro, quali strumenti per il reinserimento del lavoratore a seguito di lunghe assenze dovute a gravidanza e/o oneri genitoriali, relativamente ai quali, sulla base dei dati forniti dal Punto di Ascolto, non risulta essere stato richiesto, nel triennio considerato (2023, 2024 e 2025), alcun colloquio a seguito di lunghe assenze dovute a gravidanza e/o oneri genitoriali.

Obiettivo "Equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale"

In questo contesto era stato programmato lo svolgimento di attività di formazione/informazione specifica per prevenire pregiudizi inconsapevoli in seno alle commissioni di valutazione, con realizzazione, per ogni anno solare, di strumenti formativi/informativi nei confronti dei membri delle stesse. L'iniziativa non è stata attuata nel 2025, per cui sarà riprogrammata.

Obiettivo "Parità di genere nelle assunzioni e nell'avanzamento di carriera"

Il Piano prevedeva l'attuazione di un monitoraggio permanente, per ogni anno solare a partire dal 2023, per la verifica del mantenimento dell'equilibrio di genere tra il personale in forza alla Regione. Dalle rilevazioni effettuate è emerso che, nel 2023, sul totale del personale, la percentuale di donne era pari al 56,4%, mentre l'incidenza della presenza femminile sul totale delle posizioni dirigenziali apicali era pari al 50%, e sul totale delle altre posizioni dirigenziali era pari al 38,1%. Nel 2024 le donne erano complessivamente il 57,5% dei dipendenti. Inoltre il 43,2% delle posizioni dirigenziali apicali era ricoperto da donne, percentuale che si attestava al 40,6% considerando le altre posizioni dirigenziali. Nel 2025 le donne sono state complessivamente il 56,96% dei dipendenti. Inoltre il 45,83% delle posizioni dirigenziali apicali è stato ricoperto da donne, percentuale che si è attestata al 41,11% considerando le altre posizioni dirigenziali.

Obiettivo "Misure contro il disagio nell'ambiente di lavoro, il mobbing e la violenza di genere, comprese le molestie sessuali"

L'azione in questione prevedeva lo svolgimento di **attività di formazione** tramite corsi sulle tematiche legate al disagio nell'ambiente di lavoro, al mobbing e alla violenza di genere, comprese le molestie sessuali, con indicatore costituito dal numero di persone frequentanti i corsi.

Relativamente all'attività formativa, si rileva che, nel 2025, 57 dirigenti dell'Amministrazione regionale hanno partecipato (dei quali 46, pari al 28,4%, hanno concluso il percorso nell'annualità medesima) al corso "RIFORMA Mentis - Costruiamo una nuova cultura contro le molestie sul lavoro", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) - Presidenza del Consiglio dei Ministri e presente nella piattaforma formativa Syllabus del DFP. Il corso, volto a far acquisire consapevolezza sui diversi tipi di discriminazioni legate al genere che i lavoratori, in

particolare le donne, possono subire sul luogo di lavoro, fornisce le conoscenze giuridiche e organizzative di base utili per riconoscere le situazioni di rischio e per individuare le relative soluzioni.

Specifica formazione/informazione sulle tematiche di cui trattasi è stata promossa ed attuata dal Consiglio regionale e dalla Commissione pari opportunità.

Nel 2025 la Commissione regionale pari opportunità ha promosso l'incontro "Il peso della violenza economica nella vita delle donne", della durata di due ore, tenutosi il 04.11.2025. Inoltre, nell'ambito del progetto "Conciliazione, cosa possiamo ancora migliorare?" ha organizzato l'incontro "Genitorialità e lavoro tra stereotipi, discriminazioni e tutele", della durata di tre ore, che si è tenuto il 03.12.2025.

Sempre in relazione all'obiettivo in questione, a Catalogo sono stati erogati on line per i dipendenti regionali una serie di corsi che rafforzano la percezione di sé nella relazione, contribuendo all'aumento del livello di sensibilità in presenza di relazioni potenzialmente disfunzionali. I corsi sono di seguito riportati con riferimento all'anno 2025:

2025 – Titolo corso	Partecipanti
L'arte di saper ascoltare: abilità relazionali e tecniche di ascolto attivo	68
Influenza dei BIAS cognitivi (pregiudizi) sul processo del pensiero	45
Approccio alla comunicazione strategica: favorire l'inclusione attraverso il linguaggio e l'importanza dell'uso delle parole	110
Diversity: lo sviluppo della cultura inclusiva	34
Benessere organizzativo: lavorare con l'intelligenza emotiva e la competenza sociale	94
Allenare il proprio mindset, coltivare le soft skill	42
L'arte di negoziare per il bene comune: perché si entra in conflitto e in che modo gestirlo	64

Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Programmazione delle azioni future

La parità di genere nell'Amministrazione regionale appare ormai in una fase matura. La prevalenza di donne è un dato di fatto nelle categorie non dirigenziali e, seppur ancora minoritaria, rappresenta comunque una presenza importante anche in quelle dirigenziali. In un contesto di questo tipo appaiono del tutto inattuali misure volte all'aumento puramente quantitativo della presenza femminile.

L'attenzione deve essere quindi posta sul miglioramento della qualità della vita delle lavoratrici in seno all'Amministrazione, in termini di migliore bilanciamento con la vita privata e di opportunità di carriera, al netto di un clima di lavoro libero da abusi e molestie. Inoltre, tenendo conto che un'obiettiva visione su questi temi richiede sensibilità e cultura sul tema, il piano ripropone i corsi di formazione sulla parità di genere sia rivolti a tutti i dipendenti sia riguardo ai membri delle commissioni di valutazione dei concorsi, le cui decisioni devono essere prese al netto di ogni pregiudizio, anche inconsapevole.

Piano annuale delle attività

Obiettivo	Attività	Strumento/modalità di azione	Referenti	Target	Cronoprogramma	Indicatori con indicazione dei target
Conoscere la percezione del problema della parità di genere	Rilevazione	Colloqui presso il Punto di Ascolto	Direzione generale	Utenti del Punto di Ascolto	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Numero di colloqui durante i quali sia emerso un problema relativo alla parità di genere
Conciliazione vita-lavoro e cultura organizzativa	Fruizione delle attuali forme di flessibilità lavorative	Monitoraggio sulle forme di lavoro agile	Direzione generale	Personale in forza alla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Rappresentazione dell'accesso allo smart working e al telelavoro domiciliare in termini di percentuale sul totale di genere.
		Monitoraggio sulle forme di lavoro a tempo parziale	Direzione generale	Personale in forza alla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Rappresentazione dell'accesso al part-time in termini di percentuale sul totale di genere.
		Monitoraggio sulla fruizione dei permessi	Direzione generale	Personale in forza alla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Rappresentazione della fruizione di particolari categorie di permessi in termini di percentuale sul totale di genere.
	Strumenti di reinserimento a seguito di lunghe assenze dovute a gravidanza e/o oneri genitoriali	Colloqui presso il Punto di Ascolto; verifiche in termini di orario ed assegnazione sede di lavoro	Direzione generale	Genitori in rientro da lunghe assenze dovute a gravidanza e/o oneri genitoriali	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Numero di colloqui effettuati sul totale dei genitori rientrati da lunga assenza; numero di richieste accolte, sul totale, di genitori rientrati da lunga assenza, i quali siano richiedenti cambio orario o cambio sede di assegnazione
Equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale	Formazione/informazione specifica per prevenire pregiudizi inconsapevoli in seno alle commissioni di valutazione	Iniziativa di formazione/informazione	Direzione generale	Membri componenti la commissione	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Realizzazione strumento formativo/informativo
Parità di genere nelle assunzioni e nell'avanzamento di carriera	Verifica continua sull'equilibrio di genere nel personale regionale	Monitoraggio	Direzione generale	Personale in forza alla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Mantenimento dell'equilibrio di genere
Misure contro il disagio nell'ambiente di lavoro, il mobbing e la violenza di genere, comprese le molestie sessuali	Formazione per la prevenzione di mobbing, violenze e molestie di genere	Corsi di formazione	Direzione generale	Personale in forza alla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	Monitoraggio permanente per ogni anno solare	Numero di frequentanti i corsi

Risparmio energetico

I cambiamenti climatici rappresentano una delle sfide più importanti della contemporaneità. L'innalzamento delle temperature sta infatti causando danni significativi al pianeta. L'Italia è fortemente esposta agli effetti avversi che ne derivano, in particolare a eventi come erosioni, alluvioni e siccità: la penisola fa parte del cosiddetto hotspot mediterraneo, un'area considerata particolarmente a rischio.

Per quanto riguarda la regione Friuli Venezia Giulia, va rilevato come gli indicatori Istat di benessere e sostenibilità abbiano evidenziato che il 64,6% della popolazione regionale è preoccupato per i **cambiamenti climatici**, una percentuale che risulta più contenuta di quella rilevata per la media italiana (69,2%).

Complessivamente la **soddisfazione per lo stato dell'ambiente** da parte dei residenti in regione risulta in crescita nel 2024 rispetto all'anno precedente e con valori significativamente superiori a quelli nazionali (83,1% di soddisfatti rispetto al 68% a livello nazionale).

Dal report meteo FVG - riepilogo anno 2024, fonte ARPA FVG, il 2024 risulta l'anno con una temperatura media di 14,8°C, il più caldo a Udine almeno dal 1901. Dalla lunga serie storica di dati disponibili per Udine, la media del trentennio 1961-1990 è pari a 12,8°C, molto vicina al valore dei periodi precedenti (1901-1930 e 1931-1960). Nel più recente trentennio climatologico (1991-2020) la temperatura è arrivata a 13,5°C.

Anche a livello globale il 2024 è stato l'anno più caldo mai registrato sul pianeta, con +1,55°C rispetto al periodo preindustriale, come confermano i diversi set di dati utilizzati dall'Organizzazione Meteorologica Mondiale che ogni anno redige il rapporto "State of the Global Climate". A dimostrazione degli effetti del riscaldamento globale anche nella nostra regione, è l'aumento dei giorni caldi rilevati in 14 località rappresentative dell'intera pianura regionale: nel 2024 si registrano 67 giorni, solo nel 2022, 2018 e 2003 si registrò un valore più alto. I giorni caldi sono progressivamente aumentati, raddoppiati dal 1991 ad oggi.

Strettamente connesso alla questione climatica è il risparmio energetico, che va studiato e promosso grazie alla valutazione dell'utilizzo delle differenti tipologie di fonti energetiche e alla gestione delle risorse territoriali.

Per quanto riguarda la **produzione di energia elettrica**, va evidenziato che il Friuli Venezia Giulia ha prodotto, nel 2023, ultimo dato disponibile, un totale di 7.287 GWh (Produzione netta). In particolare, sul totale prodotto in termini di superi e deficit della produzione di energia elettrica rispetto alla richiesta (GWh) ha registrato un deficit del -24% rispetto ai 9.537,57 GWh richiesti. Va ricordato che la media nazionale presenta un deficit di - 16,8%.

Quanto ai consumi di energia elettrica per settore merceologico il totale dell'anno 2023 (9.260,7 GWh) è risultato così ripartito: 61% industria, 14,3% uso domestico, 23,2% terziario, 1,5% agricoltura.

A tal proposito va ricordato che, sempre dai dati 2023, la **produzione lorda degli impianti da fonti rinnovabili (GWh)**, per la regione Friuli Venezia Giulia, è risultata pari ad un totale di 2.854 GWh, di cui il 21,8% prodotto da biomasse, il 25,8% rappresentato dal fotovoltaico e il 52,4% rappresentato dalla fonte idrica.

Quanto infine agli **impianti fotovoltaici installati in Friuli Venezia Giulia**, si rileva che nel 2024 il numero di impianti è risultato pari a 75.375, con un incremento del 22,9% rispetto al 2023.

Con riferimento alla **produzione di rifiuti**, in Friuli Venezia Giulia nel 2023 sono stati prodotti 524 kg per abitante, un valore al di sopra della media italiana di 496 e in aumento rispetto ai 494 del 2022.

Il 72,5% dei rifiuti è stato raccolto in modo differenziato, un valore superiore alla media nazionale che si è attestata al 66,6%. I dati di ARPA FVG evidenziano un ulteriore incremento della raccolta differenziata, che nel corso del 2024 è risultata pari al 73,4%, con punte all'86,1% per la provincia di Pordenone.

Nel 2015 è stata introdotta una strategia nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici (Snac), con lo scopo di ricapitolare lo stato delle conoscenze scientifiche sugli impatti e sulle vulnerabilità del Paese e di presentare proposte di azione. Dopo una lunga fase di approvazione avviata nel 2017, il 21.12.2023 il Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica (Mase), con il decreto 434, ha approvato il **Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC)**.

Il Piano fornisce un quadro di indirizzo nazionale per l'implementazione di azioni finalizzate a ridurre al minimo possibile i rischi derivanti dai cambiamenti climatici, a migliorare la capacità di adattamento dei sistemi socioeconomici e naturali, nonché a trarre vantaggio dalle eventuali opportunità che si potranno presentare con le

nuove condizioni climatiche. Il PNACC nasce dall'aggiornamento della precedente Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (SNAC) del 2015, anche alla luce degli accordi di Parigi dello stesso anno e della Strategia di adattamento (COM/2021/82 final del 25.2.2021, Plasmare un'Europa resiliente ai cambiamenti climatici), da cui mutua l'obiettivo di trasformare l'Europa in un'Unione resiliente ai cambiamenti climatici entro il 2050.

Il PNACC attribuisce alle Regioni un ruolo fondamentale nella pianificazione e nell'attuazione di misure specifiche, prevedendo che esse si dotino di proprie Strategie e/o di Piani di adattamento e che procedano all'applicazione trasversale di tali misure nella pianificazione territoriale e di settore.

In tale ambito, le attività dell'Amministrazione sono nel complesso mirate a perseguire gli obiettivi di neutralità climatica e di gestione sostenibile delle risorse naturali enunciati nella LR 4/2023 - FVGreen - Disposizioni per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica del Friuli Venezia Giulia, che mette a sistema le azioni e gli strumenti per lo sviluppo sostenibile, la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici.

In attuazione della stessa, nel 2026, proseguirà l'elaborazione della **Strategia regionale di mitigazione e di adattamento ai cambiamenti climatici**, quale strumento destinato a orientare le politiche regionali di mitigazione per ridurre le emissioni di gas a effetto serra o climalteranti, nonché quelle di adattamento ai cambiamenti climatici per ridurre la vulnerabilità del territorio regionale e i relativi rischi connessi.

Le indicazioni della Strategia saranno attuate in base alle modalità indicate dal **Piano regionale di mitigazione e di adattamento ai cambiamenti climatici (Piano clima regionale)**.

L'azione amministrativa che ha contraddistinto il 2025 nel campo dell'ambiente e dell'energia ha denotato grande attenzione per la transizione ecologica e la tutela del territorio. In tale ambito opera il **Piano energetico regionale** quale strumento di pianificazione e di programmazione della strategia energetica regionale volto a incrementare la sicurezza degli approvvigionamenti e l'indipendenza energetica, a tutelare l'ambiente e la salute e a conseguire lo sviluppo sostenibile del sistema energetico regionale.

La fase attuativa del piano è volta al raggiungimento degli obiettivi fissati per il 2030, inserendosi in un ampio processo di transizione energetica destinato a completarsi entro il 2045. A tal proposito sono state avviate 31 delle 42 azioni di Piano previste, le restanti 11 azioni saranno avviate nel corso del 2026.

Nel prosieguo della legislatura si continueranno a investire risorse per interventi strategici di messa in sicurezza del territorio, oltre che per implementare la politica green, imprescindibile per perseguire gli obiettivi della decarbonizzazione e della neutralità climatica.

La transizione energetica si conferma quindi tra gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione, come evidenziato dagli interventi di seguito descritti, finalizzati a dotare il Friuli Venezia Giulia di **nuove fonti di approvvigionamento energetico** e a mettere in sicurezza il nostro sistema produttivo, nonché preservare e valorizzare sia il patrimonio geologico che il territorio della regione:

- rafforzare il **trasporto pubblico locale - TPL** con il costante **rinnovo del parco mezzi** con un finanziamento pluriennale che comporterà anche il progressivo rinnovo del parco autobus con l'introduzione di mezzi a bassa o nulla emissione di ultima generazione che contribuiranno a ridurre di molto le emissioni inquinanti nel territorio regionale;
- in tema di sviluppo economico, la Regione ha emanato a fine 2025 un bando diretto a **"Promuovere l'efficienza energetica** e ridurre le emissioni di gas a effetto serra" destinato alle imprese del manifatturiero: nel 2026 è prevista l'attuazione di tale bando. Nel 2026 sarà inoltre emanato un bando volto a **"Promuovere la transizione verso un'economia circolare ed efficiente sotto il profilo delle risorse"** allo scopo di favorire modelli di produzione e consumo che favoriscano un minore uso di risorse nei processi produttivi, minimizzare gli scarti e valorizzare i residui di produzione. La Regione ha altresì previsto, con LR 13/2023, la realizzazione di progetti innovativi legati alla **decarbonizzazione del sistema produttivo** mediante l'uso di idrogeno e/o fonti rinnovabili: il bando si è concluso il 27.10.2025 e l'indagine esplorativa ha contato 13 manifestazioni di interesse;
- per il **sistema agroalimentare** nel 2026 proseguiranno gli interventi contributivi previsti per le imprese attive nella produzione agricola riguardanti l'installazione di impianti fotovoltaici sulle coperture dei fabbricati e manufatti rurali. In aggiunta a queste azioni, verranno valutate ulteriori misure, anche

attraverso strumenti finanziari, per sostenere e favorire la produzione di energia da fonti rinnovabili compatibili con le attività agricole. Nel settore della bonifica e irrigazione si manterranno anche nel 2026 gli investimenti destinati alle trasformazioni irrigue, all'ammodernamento della rete per il contenimento dell'uso della risorsa idrica. Il risparmio idrico in agricoltura è un tema di crescente importanza, dal momento che le risorse idriche diventano sempre più scarse e più contaminate. Inoltre, questo settore è particolarmente vulnerabile ai danni causati dal degrado ecologico, dai cambiamenti climatici e dalla crescente competizione per l'acqua, rendendo indispensabile una gestione più saggia e sostenibile delle risorse idriche;

- con riferimento al **Piano regionale per la mobilità elettrica**, nel corso del 2026 giungerà a regime il servizio di noleggio a lungo termine dei veicoli elettrici a favore di Amministrazioni pubbliche della Regione, denominato **NOEMIX**. Il servizio, integrato dalla realizzazione di infrastrutture di ricarica sul territorio regionale e dalla fornitura di un sistema di gestione e monitoraggio dei mezzi, mira a favorire forme di mobilità sostenibile, supportando il passaggio verso un'economia a basse emissioni di carbonio;
- nell'ambito di attuazione del **Piano energetico regionale (PER)** la Regione ha riservato un'attenzione particolare allo sviluppo delle **CER (Comunità energetiche rinnovabili)**, prevedendo azioni mirate per favorirne la diffusione e il rafforzamento sul territorio. In tale ottica l'Amministrazione continuerà ad essere impegnata in due importanti progetti: il primo concernente la CER regionale **IO SONO FVG**, sviluppato in collaborazione con l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile – ENEA, nell'ex sito militare di Istrago in comune di Spilimbergo; il secondo concernente la CER "Cavaliere del volo" nel compendio regionale denominato "ex Aerocampo di Udine, Campoformido e Pasian di Prato". Le Comunità energetiche sono riconosciute come pilastri strategici e sono state introdotte misure di supporto per agevolare la loro creazione e funzionamento, anche attraverso incentivi e interventi specifici. In tale ottica, anche nel 2026, la Regione attiverà una nuova linea contributiva destinata a sostenere le CER, che offrirà agevolazioni economiche e incentivi per la creazione e l'ampliamento delle comunità energetiche. Questi contributi consentiranno agli attori coinvolti di coprire parte dei costi legati all'installazione di impianti di produzione di energia rinnovabile e alle tecnologie per la gestione condivisa dell'energia;
- ai fini del conseguimento del **burden sharing regionale** che fissa a 1,96 GW di potenza di installazione di impianti a fonti energetiche rinnovabili (**FER**) entro il 2030, proseguirà l'attività di gestione dei procedimenti per il rilascio delle autorizzazioni uniche relative alla costruzione e all'esercizio degli impianti di produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili. Tale attività assume un rilievo crescente a fronte dell'aumento delle istanze e del conseguente aumento delle potenze autorizzate e installate sul territorio regionale, considerando che, tra il 2024 e il 2025, sono state presentate istanze (in corso di autorizzazione a ottobre 2025), per una potenza complessiva FER pari a 809 MW, alla quale si sommano 592 MW in batterie di accumulo;
- sul tema dell'**idrogeno**, tale investimento può rappresentare vantaggi sia in chiave ecologica che in autonomia ed economia di approvvigionamento. La Regione, in tal senso, è impegnata su tematiche innovative e di rilievo quali la costruzione della Valle dell'idrogeno transnazionale in collaborazione con Slovenia e Croazia; il progetto bandiera del PNRR della Regione FVG "Valle dell'idrogeno" ed il progetto "Horizon North Adriatic Hydrogen Valley", finanziato dall'Unione Europea;
- il tema dell'**efficientamento energetico** riguarderà anche un numero significativo di immobili regionali. Le attività interesseranno sia gli involucri edilizi (coibentazioni, infissi, schermature) sia la riqualificazione degli impianti elettrici e dei sistemi di climatizzazione invernale ed estiva, compresi i relativi sistemi di gestione, con possibile ricorso a forme di partenariato pubblico-privato. È inoltre programmata la progressiva sostituzione dell'attuale illuminazione dei palazzi regionali con sistemi a led.

L'Amministrazione regionale riconosce il "**sistema di gestione dell'energia**" come un'importante opportunità per chi intende affrontare con successo gli aspetti energetici all'interno della propria realtà, perché permette di avere un approccio sistemico nella definizione di obiettivi energetici e nell'individuazione degli strumenti adatti al loro raggiungimento, nell'identificare le opportunità di miglioramento, e assicurare il rispetto sia dei requisiti cogenti sia delle azioni dirette a ridurre i costi legati ai consumi energetici.

Principali obiettivi d'impatto

Codice	Obiettivo di impatto	Indicatore (anno scadenza)
03.01.090.004	# Potenziamento degli spazi didattici moderni e sismicamente sicuri con la realizzazione del nuovo campus scolastico di Gorizia	Numero di gare affidamento incarico di progettazione indette (2026)
		Numero di conformità antisismiche garantite degli edifici che ospitano l'I.S.I.S. "Galilei-Fermi-Pacassi" e l'I.S.I.S. "Cossar Da Vinci" (2030)
04.01.095.002	# Riqualificazione energetica e sistemazione impianti Casa dello studente E4 di Trieste	Inizio dei lavori (2026)
		Riapertura Residenza universitaria (2028)
06.02.045.002	# Potenziamento della competitività, sostenibilità ambientale e redditività delle imprese agricole tramite l'attuazione del "Programma valore agricoltura" e anche tramite gli interventi di cui alla LR 24/2021, art.3, commi 17-29 e di cui alla LR 13/2023, art.3, commi 42-45	Concessione, tramite i bandi attuativi del "Programma valore agricoltura" (PVA), dell'intero importo stanziato pari a euro 5.190.000 di spese di investimento entro il 31.10.2026
		Indice di redditività colturale relativo ai nuovi impianti (2026)
		Numero di nuove linee di automazione nel settore lattiero caseario (2027)
		Riduzione delle emissioni di CO2 da parte di imprese agricole pari a 16.500.000 kg/anno (2027)
07.01.080.003	# Miglioramento dell'efficientamento energetico attraverso l'approvazione di un progetto di fattibilità riguardante gli edifici regionali di interesse, con lo strumento della finanza di progetto	Conclusione della procedura di valutazione prevista dall'art. 193 c. 6 del DLgs 36/2023. Invio della proposta di deliberazione alla Giunta regionale entro il 31/10 (2026)
		Percentuale di riduzione energia termica utilizzata negli edifici regionali di interesse (2026)

Box – La misurazione del valore pubblico

Un Ente crea valore pubblico quando produce un insieme equilibrato di impatti sui livelli di benessere economico, sociale, ambientale o sanitario dei cittadini, delle imprese e del territorio, ossia quando migliora le prospettive del benessere rispetto alla baseline prestabilita.

Secondo le Linee guida 2025 del Dipartimento della Funzione Pubblica, approvate ad ottobre 2025, che rappresentano per le PA un supporto metodologico orientativo e non prescrittivo, il PIAO deve mirare ad introdurre un orientamento della pianificazione e della programmazione al valore, grazie all'identificazione di obiettivi selezionati e prioritari di impatto specifico (ad es. solo economico) e di impatto complessivo o valore pubblico (ad es. sia economico che sociale). Le Linee guida ribadiscono come siano fondamentali i principi della chiarezza e della selettività degli obiettivi di valore pubblico.

Finalità generale risulta pertanto la programmazione della misurazione del valore pubblico, contemporaneamente alla scrittura degli obiettivi e indicatori di performance, secondo dati metodologicamente validi e rispondenti ai requisiti del Codice delle statistiche europee (tempestività, comparabilità, indipendenza, affidabilità).

A tale fine nelle schede relative agli obiettivi di impatto del PIAO 2026, gli indicatori di valore pubblico sono stati classificati indicando la tipologia di valore che si intende produrre in termini di benessere economico, sociale, ambientale o sanitario dei cittadini. In questa classificazione è stato inserito anche il concetto di "salute interna" qualora l'indicatore di valore pubblico misuri la maggiore efficienza o l'innovazione procedurale dell'Amministrazione pubblica. Per i singoli obiettivi, nelle schede allegate al Piano, sono rappresentati gli indicatori con l'indicazione della baseline, in alcuni casi in fase di misurazione, e del target annuale o pluriennale.

Nelle analisi di performance e di valutazione del valore pubblico, risultano utili le rilevazioni e le elaborazioni statistiche di fonte pubblica, realizzate dai soggetti del Sistema statistico nazionale di cui fa parte, come Ufficio di statistica Regionale, il Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica della Direzione generale.

Anche le banche dati amministrative, ad esempio tratte da fascicoli aziendali o procedimenti amministrativi interni, risultano utili nella definizione degli indicatori di valore pubblico. Queste devono essere "lette" statisticamente al fine di fornire l'informazione utile alla misurazione, in quanto i dati amministrativi riscontrano il limite di non essere raccolti a fini statistici e necessitano di applicativi informatici, interpretazioni ed elaborazioni statistiche.

Una rilevanza particolare va data inoltre alle indagini di citizen o enterprise satisfaction che vengono svolte usualmente da società esterne all'Ente pubblico. È decisivo il coinvolgimento degli uffici e dell'Ufficio di statistica nel programmare la rilevazione, predisporre il questionario e monitorare l'andamento dell'indagine.

Altro criterio fondamentale di attenzione nella misurazione del valore pubblico riguarda la tempestività delle informazioni. Una serie di dati statistici risultano molto tempestivi: si pensi al turismo, al commercio con l'estero, alla dinamica della popolazione residente. Ci sono però altri settori in cui le rilevazioni, di notevole qualità, scontano una temporalità che mal si concilia con il calcolo dell'impatto delle politiche. Si pensi ai dati ambientali, rilevati come SDGs, oppure alle rilevazioni ufficiali per l'analisi della struttura e delle produzioni agricole.

Le fonti utilizzate per gli obiettivi relativi all'anno 2026 sono sintetizzate nella seguente tabella:

Fonte	Indicatori	%
Amministrazione Regionale	53	55,8
Enti e Agenzie Regionali	27	28,4
Istat	6	6,3
Altre fonti di statistica ufficiale	8	8,4
Indagini di citizen satisfaction	1	1,1
Totale	95	100,0

Fonte: elaborazione del Servizio Programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica

Per quanto riguarda la disponibilità di informazioni, la Regione e le Agenzie ed Enti regionali, attraverso i dati amministrativi in loro possesso, sono in grado di quantificare oltre l'84% dei 95 indicatori di valore pubblico attualmente inseriti nel PIAO 2026. Con i dati della statistica ufficiale (Istat e altre fonti) è possibile misurare il 15% degli indicatori. Infine, per un indicatore, i dati provengono da indagini di citizen satisfaction che vengono continuamente utilizzate in termini generali per la realizzazione del controllo strategico dell'Ente.



Fonte: elaborazione del Servizio Programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica

La scadenza del 42% degli indicatori di valore pubblico è compresa nell'anno 2026, per il 48% entro il 2027, per il 7% entro il 2028. Due indicatori hanno scadenza nell'anno 2030.

Gli obiettivi di impatto e i relativi indicatori possono essere declinati secondo la prospettiva del valore pubblico, al fine di programmare strategie di benessere economico, sociale, ambientale o sanitario, e secondo i quattro ambiti di programmazione previsti dal modello della Balanced Scorecard (prospettiva della soddisfazione dell'utente e dei portatori di interesse, economico-finanziaria, dei processi interni, della crescita e dell'innovazione), con i risultati presentati nelle seguenti tabelle:

Dimensioni del valore pubblico	Indicatori	%	Prospettiva		
ambientale	14	14,7	Balance Scorecard	Indicatori	%
economico	26	27,4	crescita e innovazione	25	26,3
salute interna	6	6,3	economico-finanziaria	13	13,7
sanitario	2	2,1	processi interni	13	13,7
sociale	47	49,5	soddisfazione utente	44	46,3
Totale	95	100,0	Totale	95	100,0

Fonte: elaborazione del Servizio Programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica.

Il valore pubblico che l'Amministrazione punta a creare in metà dei casi è di tipo sociale, per il 27% è di tipo economico, nel 15% ambientale, nel 6% di salute interna, nel 2% sanitario.

Nell'ottica della Balanced Scorecard, dei 95 indicatori di valore pubblico presenti nel PIAO, il 46% è orientato alla soddisfazione delle esigenze e dei bisogni del territorio e degli utenti esterni; la crescita e l'innovazione riguarda il 26% degli indicatori; la prospettiva economico-finanziaria e il miglioramento dei processi interni impegnano ciascuna il 14% degli indicatori.

2.2.3 Obiettivi trasversali

Gli obiettivi trasversali della Regione hanno la **finalità di individuare attività comuni di performance da realizzare da parte di tutte le Strutture dell'Amministrazione regionale o parte di esse.**

Per l'anno 2026 sono previsti i seguenti due obiettivi trasversali:

Obiettivo trasversale 1

Denominazione: Partecipazione ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali o soft skills del personale dirigente

Descrizione: L'attività formativa in oggetto è prevista dalla Direttiva Ministro PA "nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 28.11.2023 e dalla Direttiva Ministro PA "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 14.1.2025

Valore pubblico: salute interna

Indicatore di risultato: partecipazione a corsi di formazione prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills

Target: 40 ore

Scadenza: 31.12.2026

Responsabili: tutti i dirigenti dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali

Nota: seguiranno indicazioni da parte della Direzione generale anche sull'organizzazione di corsi trasversali a tutte le Strutture.

Obiettivo trasversale 2

Denominazione: Rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali (ex. articolo 4-bis del D.L. 24.2.2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla L. 21.4.2023, n. 41).

Valore pubblico: economico

Indicatore di risultato: Indicatore di ritardo dei pagamenti per Direzione centrale, Struttura della Presidenza ed Ente regionale (giorni medi di ritardo).

Target: pari o inferiore a zero giorni medi (fonte: Direzione centrale finanze ed Enti regionali)

Scadenza: 31.12.2026

Responsabili: Direttore generale, Direttori centrali, Direttori di Ente regionale

2.3 Rischi corruttivi e Trasparenza

La presente sottosezione è stata elaborata, ai sensi dell'art. 1, comma 8 della L. 190/2012, dal Responsabile unico della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali (RPCT), in coordinamento con i responsabili delle altre sezioni del PIAO.

La sottosezione contiene le azioni programmate sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ai sensi della L. 190/2012, e gli elementi essenziali del processo di gestione del rischio corruttivo, indicati nel Piano nazionale anticorruzione e nei suoi aggiornamenti, e richiamati all'articolo 3, comma 1, lettera c) del DM 132/2022.

La sottosezione si compone altresì dei seguenti allegati:

- Registro dei rischi – Misure di trattamento dell'Amministrazione regionale;
- Programma della trasparenza – Obblighi di pubblicazione dell'Amministrazione regionale;
- Piano di Monitoraggio sulla sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza.

La presente Sezione deve essere letta in modo unitario e integrato con gli esiti delle analisi dei rischi corruttivi e con i dati di monitoraggio riferiti al contesto organizzativo e operativo dei nove Enti regionali, individuati nella Sezione 3.1 "Organizzazione e capitale umano - Struttura organizzativa".

Tali elementi di dettaglio sono sviluppati nell'allegato "Enti regionali – sottosezioni Rischi corruttivi e trasparenza", che costituisce parte integrante e sostanziale del presente Piano e supporta l'interpretazione delle misure e degli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza, in coerenza con le specificità organizzative, funzionali e di rischio di ciascun Ente.

2.3.1 Linee strategiche per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza

Il sistema di prevenzione della corruzione delineato dalla L. 190/2012 si articola su due livelli: un livello nazionale, di coordinamento generale, affidato all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), ed un livello decentrato, di competenza dei Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) che si esprimono nel contesto programmatico delle proprie amministrazioni.

La strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza della Regione FVG si colloca, pertanto, nel quadro delle politiche di prevenzione della corruzione declinate nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e nei suoi aggiornamenti, e, contestualmente, attraversa e protegge le attività di impatto declinate nel PIAO per ciascuna delle otto *Linee strategiche regionali* del Piano strategico regionale 2023-2028.

La "Strategia nazionale 2026-2028 per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica per l'Italia" espressa nel PNA 2025, si articola in sei Linee strategiche, a loro volta declinate in 12 Obiettivi specifici, alcuni dei quali posti direttamente in capo alle amministrazioni ed agli Enti destinatari della disciplina in materia.

Su proposta del RPCT, sono stati definiti sei **obiettivi strategici regionali** per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza, che concorrono a dare attuazione alle linee strategiche nazionali del PNA 2025, tenendo conto dei fattori ambientali rilevati dall'analisi del contesto esterno ed interno e degli esiti delle attività di monitoraggio sulla sezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO 2025-2027. I sei obiettivi sono stati declinati operativamente in azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target annuali.

Le azioni di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza sono coordinate dal RPCT e prevedono il coinvolgimento trasversale di tutte le strutture dell'Amministrazione regionale (AR) e degli Enti regionali (EERR), anche al fine di assicurare il necessario raccordo e, ove opportuno, l'**integrazione con gli obiettivi istituzionali** di performance.

Gli obiettivi strategici regionali per l'anno 2026 ed il triennio 2026-2028

Linea strategica PNA Razionalizzazione della pubblicazione di dati e documenti pubblici per una maggiore accessibilità e fruibilità e per una trasparenza al servizio dei cittadini				
Obiettivo strategico n. 1				
Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni pubblicate dalle amministrazioni/enti nella sezione "Amministrazione Trasparente"				
codice	Azione	Risultato atteso	Indicatore	Target annuali
1.1	Aggiornamento struttura e contenuti "Amministrazione Trasparente" anche con riferimento ai criteri e alle regole tecniche di "accessibilità" per persone con disabilità visive, motorie o cognitive	Allineamento della sezione "Amministrazione Trasparente" secondo le linee guida nazionali	Stato di avanzamento degli interventi di allineamento della sezione "Amministrazione Trasparente"	40% nel 2026 80% nel 2027 100% nel 2028
1.2	Adeguamento agli schemi di pubblicazione definiti da ANAC per i dati riferiti agli obblighi negli ambiti "spese e pagamenti dell'amministrazione", "organizzazione", "controlli e rilievi sull'amministrazione" (artt.4 bis, 13 e 31 DLgs 33/2013)	Assolvimento degli obblighi di pubblicazione secondo gli schemi definiti da ANAC	Attestazione positiva da parte OIV (Sì/No)	Sì nel 2026
1.3	Redazione vademecum operativi per la corretta pubblicazione di documenti e informazioni riguardanti gli incarichi dirigenziali e amministrativi	Aggiornamento sezione Intranet ANTICORRUZIONE&TRASPARENZA	Aggiornamento del vademecum pubblicato nella sezione Personale, Incarichi ed Enti controllati (Sì/No)	Sì nel 2026
1.4	Partecipazione a iniziative e attività della rete degli RPCT regionali per semplificare gli obblighi di pubblicazione per la trasparenza amministrativa	Condivisione della proposta di razionalizzazione degli obblighi di pubblicazione	Proposta condivisa (sì/no)	Sì nel 2026

Linea strategica PNA Creazione e protezione di valore pubblico attraverso gli strumenti di prevenzione della corruzione e promozione dell'integrità				
Obiettivo strategico n. 2				
Realizzare forme di integrazione e coordinamento del sistema anticorruzione con gli altri strumenti di programmazione nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)				
codice	Azione	Risultato atteso	Indicatore	Target annuali
2.1	Predisposizione progressiva di una mappatura unica e integrata di tutti i processi	Mappatura unica e integrata	Completamento della mappatura dei processi	100% nel 2027
2.2	Realizzazione di forme di coordinamento tra RPCT e altri attori coinvolti nella predisposizione del PIAO	Misure con cui formalizzare il coordinamento tra attori coinvolti	Programmazione integrata dei fabbisogni formativi (Sì/No)	Sì nel 2026 Sì nel 2027

Obiettivo strategico n. 3				
Potenziamento delle competenze professionali dei principali attori del sistema di gestione del rischio corruttivo e dell'antiriciclaggio				
codice	Azione	Risultato atteso	Indicatore	Target annuali
3.1	Somministrazione di attività formative sull'applicazione di strumenti e metodologie di valutazione del rischio corruttivo e di programmazione e gestione delle misure di	Dirigenti e Referenti anticorruzione e trasparenza formati su almeno uno dei corsi specifici individuati dal RPCT	Numero di risorse formate/Numero di risorse da formare*100	50% nel 2026 75% nel 2027 100% nel 2028

Obiettivo strategico n. 3					
Potenziamento delle competenze professionali dei principali attori del sistema di gestione del rischio corruttivo e dell'antiriciclaggio					
	mitigazione del rischio per dirigenti e Referenti anticorruzione e trasparenza	Personale formato su almeno uno dei corsi specifici individuati dal RPCT	Numero di risorse formate/Numero di risorse da formare*100	50% nel 2026 75% nel 2027 100% nel 2028	
3.2	Somministrazione di attività formative su strumenti e metodologie in grado di intercettare le operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo	Referenti antiriciclaggio formati	Numero di risorse formate/Numero di risorse da formare*100	50% nel 2026 75% nel 2027 100% nel 2028	
3.3	Somministrazione di attività formative sulla gestione dell'intero ciclo di vita degli appalti pubblici mediante l'utilizzo delle piattaforme digitali	Formazione del personale delle amministrazioni (RUP, DEC, DL, relativi collaboratori, collaudatori)	Numero di risorse formate/Numero di risorse da formare*100	50% nel 2026 75% nel 2027 100% nel 2028	

Obiettivo strategico n. 4				
Rafforzamento del sistema di monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza				
codice	Azione	Risultato atteso	Indicatore	Target annuali
4.1	Rafforzamento del monitoraggio sulla corretta applicazione delle disposizioni in tema di conferimento ed esercizio degli incarichi amministrativi	Predisposizione di schede di monitoraggio per la reportistica annuale sulle verifiche preventive e successive svolte sulle dichiarazioni sostitutive (DSAN) per il conferimento e l'esercizio degli incarichi amministrativi	Pubblicazione nella pagina intranet ANTICORRUZIONE&TRASPARENZA	Sì nel 2026

Obiettivo strategico n. 4				
Rafforzamento del sistema di monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza				
4.2	Rafforzamento del monitoraggio sulla completezza e accessibilità delle informazioni pubblicate su Amministrazione Trasparente	Predisposizione di apposite schede di monitoraggio dei singoli adempimenti in ambito trasparenza	Pubblicazione nella pagina intranet ANTICORRUZIONE&TRASPARENZA	Sì nel 2026

Linea strategica PNA: Garantire la correttezza e migliorare la trasparenza degli affidamenti degli incarichi pubblici				
Obiettivo strategico n. 5				
Rafforzare i processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici				
codice	Azione	Risultato atteso	Indicatore	Target annuali
5.1	Adeguamento su base volontaria ai modelli standardizzati definiti da ANAC di dichiarazioni di cui all'art. 20, c. 3 DLgs 39/2013 su ipotesi di inconferibilità e incompatibilità per i soggetti tenuti al rispetto della normativa	Revisione dei modelli interni di dichiarazione su ipotesi di inconferibilità e incompatibilità	Adeguamento ai modelli standardizzati (Sì/No)	Sì nel 2026
5.2	Aggiornamento delle Linee guida in materia di corretta attuazione della disciplina e di controllo sulle inconferibilità e incompatibilità degli incarichi amministrativi	Delibera di approvazione delle linee guida	Approvazione ed emanazione delibera (Sì/No)	Sì nel 2026

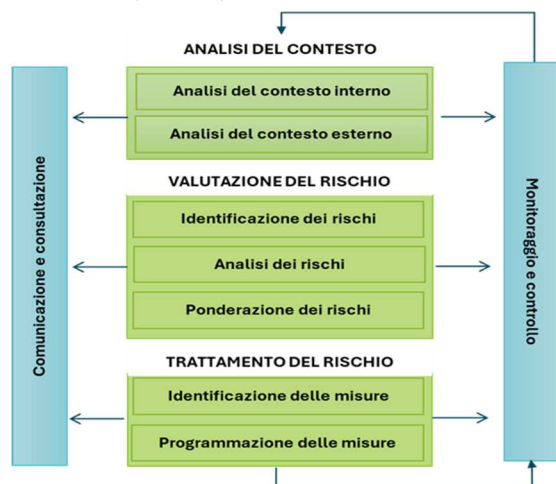
Linea strategica PNA: Garantire la correttezza e migliorare la trasparenza degli affidamenti degli incarichi pubblici				
Obiettivo strategico n. 5				
Rafforzare i processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici				
5.3	Rafforzamento dei controlli a campione su incarichi già conferiti	Incremento annuo del 5% dei controlli rispetto al dato rilevato nell'annualità precedente (VR, valore di riferimento)	Numero controlli a campione su +5% rispetto al VR	2026 2027 2028

Linea strategica PNA: Consolidamento delle pratiche di whistleblowing coinvolgendo tutti i portatori di interesse				
Obiettivo strategico n. 6				
Allineare i canali interni di segnalazione e formare e sensibilizzare il personale in base alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle linee guida				
codice	Azione	Risultato atteso	Indicatore	Target annuali
6.1	Iniziative di sensibilizzazione rivolte al personale sulle nuove indicazioni ANAC contenute nelle linee guida whistleblowing sui canali interni di segnalazione	Realizzazione iniziative di sensibilizzazione per ogni annualità di riferimento e che coinvolgano rispettivamente il 40%, 30%, 30% del personale	Numero di persone coinvolte/totale personale*100	≥40% nel 2026 ≥30% nel 2027 ≥30% nel 2028
6.2	Formazione al gestore della segnalazione e ad attori chiave del processo di whistleblowing	Effettuazione di formazione per RPCT	≥1 per ciascun anno	≥1 nel 2026 ≥1 nel 2027 ≥1 nel 2028

Linea strategica PNA: Consolidamento delle pratiche di whistleblowing coinvolgendo tutti i portatori di interesse				
Obiettivo strategico n. 6				
Allineare i canali interni di segnalazione e formare e sensibilizzare il personale in base alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle linee guida				
6.3	Allineamento del canale interno di whistleblowing alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle Linee guida whistleblowing sui canali interni di segnalazione	Aggiornamento di criteri e strumenti sul flusso dati e sulla ricezione e gestione delle segnalazioni	Implementazione, aggiornamento e allineamento al 50% nel 2026, al 100% nel 2027	50% nel 2026 100% nel 2027

2.3.2 Il processo di elaborazione della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza

La sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza è stata elaborata secondo il consolidato **modello di gestione del rischio** individuato nel PNA 2019 (Allegato 1 – Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi). Il modello, che si ispira ai principali standard internazionali di risk management (in particolare ISO 31000 e ISO 37001), ha un approccio flessibile che si fonda su alcuni **elementi chiave**, quali l'analisi integrata dell'organizzazione e dei processi, la valutazione qualitativa motivata del rischio, la valorizzazione del ruolo dei responsabili dei processi ed il coinvolgimento diffuso delle strutture nella prevenzione della corruzione. La **mappatura dei processi**, in quanto permette di individuare dove il rischio può concretamente manifestarsi, è considerata, inoltre, snodo centrale del modello.



L'immagine a lato illustra le fasi sequenziali e cicliche in cui si articola il processo di gestione del rischio corruttivo.

L'analisi del contesto del territorio regionale, di riferimento per l'attività istituzionale della Regione FVG, individua i fattori ambientali che possono aumentare o influenzare il rischio corruttivo, pur non dipendendo direttamente dall'organizzazione. Si pone in relazione complementare con l'analisi del contesto interno, che individua le vulnerabilità organizzative che possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi, in relazione alle funzioni e ai processi svolti dall'Amministrazione regionale e dagli Enti regionali. Sulla base degli elementi e delle informazioni raccolte dalle varie fonti, il rischio corruttivo, inteso come **devianza dalla**

corretta e imparziale azione amministrativa, viene identificato sui processi dell'Amministrazione e analizzato al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure di trattamento.

Il processo di gestione del rischio comprende, infine, la fase di monitoraggio e di riesame periodico attraverso cui verificare l'attuazione, l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo stesso e consentire, in tal modo, di apportare tempestivamente le modifiche necessarie.

L'elaborazione della sottosezione prevede la **cooperazione di tutti i dirigenti ed i responsabili di PO** delle strutture amministrative dell'AR e degli EERR. In particolare, con l'assistenza dei Referenti anticorruzione e trasparenza, ogni anno prosegue il lavoro di standardizzazione dei processi organizzativi al fine della gestione, tramite applicativo informatico, della valutazione del rischio corruttivo e del monitoraggio sulle misure di trattamento.

La metodologia di analisi e di ponderazione del rischio e i risultati della valutazione del rischio e del monitoraggio sulle misure sono illustrati nei paragrafi dedicati alla valutazione e trattamento del rischio e nei relativi allegati.

Gli attori del sistema di prevenzione e gestione del rischio corruttivo

La prevenzione della corruzione si configura come il risultato di un processo organizzativo complesso e permanente, che richiede il coinvolgimento attivo e coordinato di una pluralità di attori operanti all'interno dell'Amministrazione. In tale ambito, l'RPCT svolge un ruolo centrale di impulso, indirizzo e coordinamento del sistema di gestione del rischio corruttivo, assicurando l'unitarietà metodologica delle attività di analisi, programmazione, attuazione e monitoraggio delle misure di prevenzione e di trasparenza.

L'efficacia complessiva del sistema è, tuttavia, strettamente dipendente dal contributo sostanziale e continuativo di tutti i soggetti coinvolti, a vario titolo, nelle diverse fasi del processo. Dirigenti, responsabili di struttura, referenti anticorruzione e trasparenza, nonché il personale nel suo complesso, sono chiamati a cooperare attivamente nella rilevazione dei rischi, nell'attuazione delle misure previste e nella segnalazione di eventuali criticità o scostamenti.

In tale prospettiva, la prevenzione della corruzione assume una dimensione trasversale e diffusa, integrandosi nei processi operativi e decisionali dell'organizzazione e contribuendo al rafforzamento della cultura dell'integrità, della legalità e della responsabilità amministrativa. Questo approccio partecipativo consente di rendere il sistema di prevenzione non un mero adempimento formale, bensì uno strumento dinamico di miglioramento continuo

dell'azione amministrativa, in stretto raccordo con gli obiettivi di performance, di qualità dei servizi e di creazione e tutela del valore pubblico.

I compiti dei principali attori del sistema sono descritti nelle seguenti tabelle.

Organo di indirizzo politico (Giunta regionale)
La Giunta regionale definisce gli indirizzi e le strategie dell'AR e degli EERR in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza amministrativa e favorisce la creazione di un contesto istituzionale e organizzativo che sia di reale supporto al RPCT, assicurando che l'incarico sia svolto con piena autonomia ed effettività. Ad essa compete, in particolare: - nominare il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'AR e degli EERR; - adottare il Codice di comportamento dei dipendenti della Regione FVG; - adottare il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) al cui interno confluisce la sezione Rischi corruttivi e Trasparenza.

Il Responsabile unico per la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'AR e degli EERR – RPCT
Con DGR 1294/2024, l'incarico di RPCT è stato conferito, con decorrenza dal 20.9.2024, al dott. Antonio Bravo, Direttore centrale preposto all'Unità operativa specialistica Prevenzione della corruzione, della Trasparenza e Audit presso la Direzione generale. Il principale compito del RPCT è quello di predisporre il sistema di prevenzione della corruzione dell'AR e di verificarne la tenuta complessiva, esercitando anche poteri di vigilanza e controllo all'interno dell'amministrazione. Al fine di assicurare una gestione unitaria anche degli adempimenti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, in analogia alle altre sottosezioni del PIAO, al RPCT dell'AR è stato affidato anche il ruolo di RPCT per ciascuno dei nove Enti regionali. Di seguito si elencano i principali compiti e funzioni del RPCT: - elaborare annualmente la proposta della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO dell'AR e degli EERR, programmando le azioni necessarie a garantire e a monitorare la corretta attuazione delle misure di prevenzione della corruzione adottate o da adottare; - monitorare l'attuazione e l'idoneità delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza adottate, ed elaborare la Relazione annuale sui risultati delle attività di prevenzione e sull'attuazione delle misure definite nel piano, segnalando alla Giunta regionale e all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) le eventuali disfunzioni; - curare la divulgazione del Codice di comportamento della Regione FVG e monitorarne l'attuazione in raccordo con l'ufficio procedimenti disciplinari (UPD); - gestire il canale di segnalazione interno e le misure di protezione della persona segnalante di cui al Dlgs 24/2023 (whistleblowing); - esaminare le istanze di accesso civico semplice, e provvedere sulle richieste di riesame in caso di diniego o mancato riscontro all'accesso civico generalizzato; - vigilare sull'effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente, monitorando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate sul sito web; - vigilare sul rispetto delle disposizioni sulle inconferibilità e incompatibilità degli incarichi di cui al DLgs 39/2013, con capacità proprie di intervento, anche sanzionatorio ai fini dell'accertamento delle responsabilità soggettive e, per i soli casi di inconferibilità, dell'applicazione di misure interdittive; - monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate nella Sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO, segnalando all'UPD la mancata collaborazione nell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e degli obblighi di pubblicazione da parte dei dipendenti dell'AR; - monitorare la corretta attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, organizzando le informazioni pervenute dai Referenti anticorruzione e trasparenza o dagli altri attori del sistema di gestione del rischio corruttivo; - organizzare i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati sulla sezione Amministrazione trasparente; - individuare il personale da inserire nei programmi di formazione sui temi dell'etica e della legalità e le modalità di selezione del personale da inserire nei percorsi di formazione dei dipendenti pubblici chiamati ad operare nei settori in cui è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione.

I Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (Referenti anticorruzione e trasparenza)

I Referenti anticorruzione e trasparenza sono incardinati nelle varie unità organizzative e nelle eventuali articolazioni periferiche dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali, e fungono da interlocutori stabili del RPCT supportandolo operativamente in tutte le fasi del processo di gestione del rischio corruttivo.

L'elenco nominativo dei Referenti anticorruzione e trasparenza (appendice n. 1) è confermato ogni anno contestualmente all'approvazione del PIAO. In corso di anno, l'elenco può essere aggiornato ed integrato con decreto del RPCT, a seguito di ricognizione periodica o in occasione del riassetto organizzativo delle strutture dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali.

L'attività dei referenti è indispensabile e si sostanzia anche nell'informare compiutamente il RPCT affinché questi abbia elementi utili e riscontri per la predisposizione della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO e il monitoraggio sull'attuazione delle misure in esso contenute. In ogni caso, la figura del referente non va intesa come un modo per deresponsabilizzare il dirigente in merito al ruolo e alle sue responsabilità nell'ambito del sistema di gestione del rischio.

Ai Referenti, coordinati dal RPCT, sono assegnati i seguenti compiti:

- informare i dirigenti sulle attività, tempi e modalità di svolgimento delle attività in materia di anticorruzione, compresa la diffusione delle relative linee guida e delle istruzioni operative elaborate dall'ufficio dell'RPCT in tema;
- coadiuvare i dirigenti nella mappatura dei processi, secondo le istruzioni elaborate dal RPCT;
- assistere i dirigenti nel processo di analisi dei rischi corruttivi (mappatura dei processi, valutazione del rischio e corretta declinazione delle relative misure di mitigazione, monitoraggio dell'attuazione delle misure da parte dei responsabili);
- collaborare con il RPCT al monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di trasparenza;
- segnalare tempestivamente le modifiche organizzative che abbiano potenziali riflessi sulla mappatura dei processi e sulla responsabilità degli obblighi previsti dal piano e dal programma della trasparenza.

I Referenti partecipano agli incontri di formazione convocati periodicamente dal RPCT dell'AR in relazione alle singole scadenze stabilite a livello nazionale, gli stessi, previo concerto con le Direzioni di appartenenza, potranno essere chiamati a svolgere la propria attività di servizio presso questa struttura per un periodo sicuramente limitato e nel rispetto dei relativi compiti e adempimenti delle strutture di appartenenza.

Come sopra riportato, attesa la significatività dei referenti, l'organo di indirizzo tra gli obiettivi strategici ha individuato la definizione di un programma di formazione volta a rafforzare le competenze degli stessi.

Ufficio procedimenti disciplinari (UPD)

L'ufficio per i procedimenti disciplinari, istituito ai sensi dell'articolo 55-bis, comma 4, del DLgs 165/2001, presso la Direzione centrale autonomie locali, funzione pubblica, sicurezza e politiche dell'immigrazione, concorre, con i dirigenti e gli altri organi di controllo interno, a vigilare sull'applicazione del Codice di comportamento nell'AR e negli EERR.

L'UPD svolge, oltre alle funzioni disciplinari previste dal medesimo DLgs 165/2001, le seguenti attività in tema di prevenzione della corruzione, curando:

- l'aggiornamento, in raccordo con il RPCT, del Codice di comportamento della Regione FVG, ai sensi del DPR n. 62/2013 "Regolamento recante Codice di comportamento dei dipendenti pubblici", a norma dell'articolo 54 del DLgs 165/2001;
- la raccolta delle condotte illecite accertate e sanzionate e l'esame delle segnalazioni di violazione del codice di comportamento.

I report periodici sull'andamento dei procedimenti disciplinari e sull'esito di controlli eseguiti costituiscono la principale base informativa per il monitoraggio sul rispetto del codice di comportamento da parte dei dipendenti dell'AR e degli EERR.

I dirigenti e i responsabili delegati di posizione organizzativa

Dirigenti e responsabili di PO sono tenuti a collaborare con il RPCT sia in sede di mappatura dei processi sia in fase di stesura della sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO, in quanto detengono una profonda conoscenza di come si configurano i processi decisionali e di quali profili di rischio possano presentarsi e sono dunque i più qualificati a identificare le misure di prevenzione che maggiormente si adattano alla fisionomia dei rispettivi processi. Ai dirigenti responsabili dell'attuazione delle misure generali compete avanzare delle proposte in merito alla programmazione al fine di assicurare la massima condivisione.

Ai dirigenti spetta, inoltre, vigilare sul rispetto del Codice di comportamento da parte del personale assegnato al proprio ufficio, valutando la sussistenza di conflitti di interessi, anche potenziali.

In particolare, il personale dirigente dell'AR e degli Enti regionali:

- valorizza la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio corruttivo in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie unità organizzative;
- concorre, coordinandosi opportunamente con il RPCT, alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione, fornendo, in sede di mappatura dei processi e di stesura della Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO, tutte le informazioni necessarie per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione e formula specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- collabora con il RPCT al monitoraggio sull'attuazione delle misure programmate, relazionando periodicamente;
- collabora con il RPCT alla verifica dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici più esposti al rischio corruttivo;
- monitora il rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi e ne riferisce al RPCT;
- attua le misure di trattamento del rischio corruttivo di competenza, prestando a tal fine la più ampia collaborazione al RPCT;
- individua i fabbisogni formativi atti a valorizzare ed a rafforzare le competenze del personale assegnato, anche in correlazione alle misure di prevenzione del rischio corruttivo individuate;
- vigila sul rispetto del Codice di comportamento da parte del personale assegnato al proprio ufficio, valutando la sussistenza di conflitti di interessi, anche potenziali;
- tiene conto in sede di valutazione delle performance, anche del reale contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT.

Le misure di prevenzione costituiscono, tra l'altro, parte integrante degli obiettivi dirigenziali cui è subordinata l'indennità di risultato.

Personale dipendente e collaboratori

Attori principali della strategia di prevenzione della corruzione sono inoltre tutti i dipendenti della AR e degli EERR, compresi i collaboratori a qualsiasi titolo, che sono chiamati a partecipare attivamente al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi, alla definizione delle misure del PIAO e, soprattutto, a perseguirne gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione della corruzione. A tal fine, sono tenuti a:

- osservare le regole di condotta previste nei Codici di comportamento dei dipendenti pubblici e dei dipendenti della Regione FVG, effettuando le dovute comunicazioni in materia di conflitto di interesse;
- rispettare le misure di prevenzione della corruzione introdotte dalle norme in materia, così come prescritto nella sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO;
- concorrere attivamente alla corretta attuazione delle misure programmate secondo le scadenze indicate;
- assicurare l'adempimento degli obblighi di trasparenza, collaborando nell'elaborazione, raccolta e trasmissione dei dati da pubblicare gravanti sull'ufficio di appartenenza;
- fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria o contabile nelle ipotesi previste, segnalare al RPCT dell'AR eventuali condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro.

Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (RASA)

Il Direttore del Servizio Centrale unica di committenza della Regione, dott.ssa Antonia Mazzotta, è il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione appaltante (RASA). In qualità di RASA è incaricato della compilazione e dell'aggiornamento annuale dei dati anagrafici delle stazioni appaltanti, dei dati relativi ai rappresentanti legali nonché informazioni classificatorie associate alle stazioni appaltanti stesse, nell'ambito dell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA) istituita presso l'ANAC.

Collabora inoltre con l'ufficio del RPCT dell'AR per le attività correlate alla materia dei contratti pubblici, curando gli sviluppi della piattaforma di e-procurement per la parte di servizi e forniture, e dei relativi moduli funzionali.

Responsabile della protezione dei dati (RPD)
Il Responsabile della protezione dei dati incaricato dall'AR costituisce una figura di riferimento per tutte le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali e il bilanciamento tra il principio di trasparenza e il diritto alla protezione dei dati personali. In particolare, il RPD può essere consultato in prima istanza dagli uffici competenti a riscontrare gli accessi civici generalizzati, per i profili attinenti alla protezione dei dati personali, fermo restando il potere attribuito al RPCT di richiedere un parere direttamente al Garante per la protezione dei dati personali, nel caso di istanze di riesame delle decisioni assunte.

Responsabile della Transizione digitale (RTD)
Il RTD garantisce le transazioni dell'Amministrazione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzata alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità. La collaborazione tra RTD e RPCT è essenziale per garantire che l'applicazione delle tecnologie e i processi di organizzazione dell'evento rispondano ad adeguate caratteristiche di trasparenza e principi dell'amministrazione aperta.

Organismo indipendente di valutazione (OIV)
L'Organismo indipendente di valutazione - OIV svolge compiti in materia di misurazione e valutazione della performance, secondo gli indirizzi e le linee guida del Dipartimento della funzione pubblica, ed in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza secondo gli indirizzi espressi in materia da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione. La sinergia tra RPCT e OIV è fondamentale per coordinare meglio gli obiettivi di performance con le misure di prevenzione. A questo proposito l'OIV: - verifica la coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione dell'AR e degli EERR e gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale della Regione; - verifica i contenuti della Relazione annuale del RPCT dell'AR e degli EERR sull'attività svolta. Nello svolgimento delle proprie attività di controllo, l'OIV: - attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente dell'AR e degli EERR, si confronta con il RPCT - cui ha la possibilità di chiedere informazioni e documenti che ritiene necessari; - assicura che nella misurazione e valutazione delle performance dei dirigenti si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Integrazione con il sistema delle comunicazioni in materia di antiriciclaggio e di finanziamento al terrorismo

L'attuazione della disciplina in materia di antiriciclaggio e di contrasto al finanziamento del terrorismo, di cui all'articolo 10 del DLgs 231/2007, presenta significativi profili di integrazione e complementarità con il sistema di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza. Entrambi i sistemi, infatti, si fondano sull'adozione di **adeguati presidi organizzativi**, sulla definizione di procedure interne strutturate, sulla tracciabilità dei flussi informativi e sul rafforzamento della formazione del personale, nonché sulla capacità dell'Amministrazione di intercettare tempestivamente situazioni di anomalia e di gestirle in modo coerente e responsabile, anche mediante la trasmissione delle informazioni alle autorità competenti, laddove ne ricorrano i presupposti.

Nel quadro dell'avvio del percorso attuativo regionale, la Giunta regionale, con DGR 1099/2025, ha individuato nel dott. Antonio Bravo, Direttore della UOS Prevenzione della corruzione e della trasparenza e Audit nonché RPCT, il **Gestore delle comunicazioni** in materia di antiriciclaggio e di finanziamento del terrorismo, in coerenza con le indicazioni normative e con l'assetto organizzativo regionale.

Con successiva DGR 1902/2025, la Giunta regionale, su proposta del Gestore, ha approvato il **modello organizzativo e procedurale** regionale per la rilevazione e la comunicazione delle operazioni sospette alla Unità di informazione finanziaria (UIF). Il modello definisce un sistema strutturato e proporzionato, articolato su due livelli operativi:

- una rete di **Referenti antiriciclaggio**, individuati tra i dirigenti delle strutture competenti per i procedimenti e i processi riconducibili agli ambiti di cui all'articolo 10 del DLgs 231/2007, incaricati di intercettare gli elementi di anomalia e di trasmettere al Gestore i dati e la documentazione necessari per la valutazione;
- il **Gestore**, quale interlocutore unico nei confronti della UIF, responsabile della valutazione delle informazioni ricevute, dell'eventuale richiesta di integrazioni istruttorie e, in caso di esito positivo, della trasmissione senza ritardo della comunicazione di operazione sospetta tramite il portale INFOSTAT-UIF.

L'atto organizzativo prevede, inoltre, l'adozione di **specifici strumenti** operativi di supporto, quali check list basate sugli indicatori di anomalia, nonché l'attivazione di un canale dedicato per la trasmissione delle informazioni al Gestore (antiriciclaggio@regione.fvg.it), corredato da adeguate garanzie in materia di riservatezza, sicurezza e protezione dei dati trattati.

La formazione dei Referenti antiriciclaggio e dei responsabili delle attività istruttorie individuati dai dirigenti è qualificata come obbligatoria e continuativa, quale elemento essenziale per l'efficacia del sistema. La prima attuazione dei **percorsi formativi dedicati** è programmata entro il primo semestre del 2026, in un'ottica di integrazione con le politiche formative dell'amministrazione e di rafforzamento delle competenze in materia di prevenzione dei fenomeni di illegalità finanziaria.

2.3.3 **Analisi del contesto esterno**

L'analisi del contesto territoriale di riferimento facilita la comprensione della distribuzione del rischio corruttivo sul territorio regionale in relazione alle specificità ambientali. È opportuno considerare le caratteristiche dell'economia locale, la presenza di criminalità, il tessuto sociale e le condizioni socio-economiche della cittadinanza, nonché analizzare le grandi variabili di contesto territoriale: politica, economia, società/cultura e tecnologia (tecnica di analisi PEST), e infine individuare situazioni, condizioni, dinamiche che possono attivare una propensione corruttiva, generando comportamenti non integri o illeciti.

Dati e indicatori di contesto

Allo stato attuale esistono molti indicatori oggettivi riferiti al contesto regionale (dati giudiziari, extra-costi sulle infrastrutture, dati sugli appalti, etc.) che sono utili per analisi settoriali e specifiche e che vanno letti in maniera integrata per rappresentare un'immagine di insieme del fenomeno corruttivo che sia legata alle manifestazioni e alle caratteristiche dello specifico contesto territoriale del Friuli Venezia Giulia.

Nel 2024 l'**indice di Percezione della Corruzione** (CPI) (5) di Transparency International assegna all'Italia 54 punti (su 100), punteggio inferiore di due punti rispetto al dato 2023, con un'inversione del trend positivo che l'aveva portata ad una costante crescita del punteggio nel periodo 2012-2023 (da 42 punti nel 2012 a 56 punti nel 2023). L'Italia passa, nell'ambito dei 27 Paesi UE, dalla 17° posizione conseguita nel 2023 alla 19° posizione nel 2024 e continua a collocarsi al di sotto della media europea, pari a 64 punti, anch'essa per la prima volta in discesa dal 2012. A livello globale, l'Italia si colloca al 52° posto su 180 Paesi, con la perdita di dieci posizioni rispetto al 2023. L'analisi del Report CPI 2024 rileva che molti Paesi europei, anche quelli con le posizioni più alte, peggiorano i loro punteggi nel 2024 e che in tutto il continente le misure anticorruzione continuano a essere compromesse dall'indebolimento dei sistemi di pesi e contrappesi. Osserva che, se approvate, le proposte di modifica costituzionale dell'Italia concentrerebbero il potere nell'esecutivo, indebolendo il controllo parlamentare.

Secondo il **Rule of Law Index** – che contribuisce ad alimentare il CPI 2024 - il mondo sta sperimentando un declino nel funzionamento dei sistemi giudiziari. I Paesi con i punteggi più bassi in questo indice hanno un punteggio molto basso anche nel CPI, evidenziando una chiara connessione tra accesso alla giustizia e corruzione. L'Italia nel 2025

⁵ Il CPI misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo, basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per i Paesi ritenuti meno corrotti. La metodologia cambia ogni anno per riuscire a dare uno spaccato sempre più attendibile delle realtà locali. *Transparency International* è un'organizzazione internazionale che opera in più di 100 Paesi per diffondere la cultura dell'integrità sui temi della trasparenza e della legalità, per far sì che i governi, le istituzioni, le imprese e gli Enti pubblici adottino tutti gli strumenti necessari per prevenire la corruzione.

perde due posizioni rispetto al 2024 e si colloca al 34° posto su 143 Paesi, e in Europa al 25° posto su 31 Paesi (era al 23° posto nel 2024), in linea di continuità con il valore dell'indice calcolato negli anni dal 2015 al 2024.

Esaminando singolarmente gli **otto fattori che contribuiscono alla costruzione dell'Indice**, si osserva che il fattore 2, *Absence of Corruption*, ha un valore che pone l'Italia al 39° posto su 143 Paesi (era al 41° posto nel 2024), e in Europa al 23° posto su 31 Paesi, con il miglioramento di una posizione nel ranking rispetto al 2024. L'Italia ha un valore dell'Indice migliore rispetto al valore medio mondiale per tutti gli otto fattori, ma un valore peggiore rispetto al valore medio regionale (europeo) con la forbice più ampia per i fattori *Order and Security* (64° posto su 143 Paesi, e in Europa al 30° posto su 31 Paesi), *Civil Justice* (53° posto su 142 Paesi, e in Europa al 27° posto su 31 Paesi) e *Regulatory* (39° posto su 143 Paesi, e in Europa al 23° posto su 31 Paesi).

Dai dati risulta, quindi, che, nonostante l'Italia abbia già adottato nel corso degli anni numerose disposizioni regolamentari e normative finalizzate al contrasto della corruzione (tra cui quelle per la tutela dei whistleblower), il perdurare di criticità irrisolte sta indebolendo l'efficacia delle politiche anticorruptive e dei risultati positivi conseguiti. Nell'ambito della presentazione del Rapporto di Transparency International (11.2.2025), il Presidente di ANAC osserva che, tra gli elementi che hanno determinato il peggioramento della valutazione assegnata all'Italia, rientrano alcune recenti riforme legislative quali la depenalizzazione dell'abuso d'ufficio e le modifiche alle definizioni di traffico di influenze illecite, e il permanere delle criticità della regolamentazione del conflitto di interessi e delle attività di lobbying, nonché il perdurare del rinvio all'implementazione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare l'efficacia delle misure antiriciclaggio.

Passando all'**analisi di contesto esterno regionale** - non sempre agevole a causa della tipologia dell'informazione e dello slittamento del momento in cui questa si cristallizza e diviene utilizzabile - sono stati esaminati i dati e le informazioni contenuti nelle altre sottosezioni del PIAO, nei documenti di bilancio e di programmazione economica regionale, nelle Relazioni annuali degli Organi giurisdizionali ordinari e contabili, dell'Osservatorio regionale antimafia istituito presso il Consiglio regionale, e quelli messi a disposizione da ANAC sul proprio sito, dai Quaderni antiriciclaggio e dai Rapporti annuali dell'Unità di Informazione finanziaria per l'Italia (UIF) presso la Banca d'Italia, nonché i dati rinvenibili dalla Relazione del Ministero dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta ed i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel 2024. Utili informazioni per la valutazione del contesto sono emerse dal calcolo degli indicatori di contesto e degli indicatori di rischio negli appalti delle due Dashboard ANAC per la misurazione del rischio di corruzione a livello territoriale, nonché dalla specifica analisi sulla materia effettuata dalla Unità di informazione finanziaria (UIF) presso la Banca d'Italia.

Il quadro macroeconomico regionale e le dinamiche congiunturali che caratterizzano il contesto esterno dell'AR e degli EERR sono illustrate nella prima parte della **Nota di aggiornamento al Documento di economia e finanza regionale 2026**, cui si rinvia integralmente. La sezione curata dal Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica dell'AR descrive lo scenario socioeconomico regionale tramite l'analisi di indicatori statistici relativi alla demografia, all'impresa, alle condizioni di vita e al lavoro affiancata con le più recenti stime previsionali di carattere macroeconomico regionale nonché con gli indicatori di valore pubblico, selezionati tra quelli di BES (Benessere equo e sostenibile) e quelli proposti dalle Nazioni Unite per il monitoraggio degli Sustainable Development Goals – SDGs. A corredo viene presentato un focus sull'andamento dei principali aggregati di finanza pubblica e dei redditi da lavoro dipendente della Pubblica Amministrazione.

A completamento dello scenario macroeconomico, per l'analisi del tessuto culturale e sociale si è utilizzato il set di indicatori di contesto e i relativi indici compositi della **Dashboard di ANAC per la valutazione del rischio corruttivo** a livello regionale. Si tratta di una serie di indicatori elementari raccolti o ascrivibili a quattro domini tematici – istruzione, economia locale, capitale sociale e criminalità - resi disponibili a livello provinciale in serie storica e riferiti all'arco temporale 2014-2017. La metodologia di rilevazione e sette di questi indicatori (diplomati, neet, tasso di imprenditorialità, diffusione della banda larga, raccolta differenziata, donazione di sangue e partecipazione delle donne alla vita politica) sono stati aggiornati nel 2024.

La scelta dei domini è stata guidata dalle relazioni tra il fenomeno corruttivo e una serie di fattori culturali, giuridici, economici, sociali, politico-istituzionali che possono influire sulla sua diffusione e persistenza, individuate dalla letteratura economica. Per ciascuno dei domini viene calcolato un indice composito e i quattro indicatori tematici sono sintetizzati, combinandoli, in un ulteriore indice composito. Gli *indici compositi di dominio* e l'*indice composito degli indici compositi di dominio* permettono una sintetica misurazione unidimensionale del fenomeno della

multidimensionalità della corruzione, di per sé elusiva e non sempre facilmente associabile a relazioni dirette e unidirezionali di tipo causa-effetto.

Il Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica ha inoltre elaborato un **ulteriore insieme di indicatori statistici di contesto** aggiornati prevalentemente al 2024, attraverso i quali il FVG viene messo a confronto, ove possibile, con la media italiana. Gli indicatori, in parte coincidenti con quelli del contesto socioeconomico del DEFR, sono stati selezionati linearmente al set di indicatori di contesto della Dashboard di ANAC per la valutazione del rischio corruttivo a livello regionale: per ognuno dei domini sono stati presi gli indicatori corrispondenti a quelli scelti da ANAC, ove disponibili per il FVG, oppure i più affini e aggiornati a disposizione del Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica. I dati provengono quasi interamente da fonti statistiche ufficiali, per alcuni di loro ne viene segnalata l'appartenenza al quadro di informazione statistica per monitorare il progresso verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) e al set BES per la misura del benessere equo e sostenibile in Italia.

In relazione all'**indicatore composito del dominio istruzione**, l'indice di dominio per il FVG (anno 2017) è inferiore di circa 8 punti rispetto alla media nazionale. Gli indicatori elementari che lo alimentano (*n. di laureati, n. di diplomati e percentuale di NEET*) vedono la Regione FVG confermarsi per il 2024 ad un livello superiore alla media nazionale per i primi due indici (con un incremento percentuale del valore FVG di entrambi gli indici rispetto al dato 2023), mentre il livello dei NEET, pressoché stabile rispetto al 2023, è inferiore di circa 5 punti rispetto alla media italiana. Ciò indica un minore rischio corruttivo medio: infatti livelli più elevati di corruzione sono associati a livelli più bassi di istruzione nella popolazione, e quindi a livelli inferiori di capitale umano, in quanto gli individui con livelli di istruzione più elevati hanno acquisito competenze e conoscenze che li rendono più consapevoli del valore delle libertà civili e meno tolleranti nei confronti della corruzione.

In relazione all'**indicatore composito del dominio economia locale** e agli indicatori elementari che lo alimentano (reddito pro capite, occupazione, tasso di imprenditorialità, indice di attrattività, diffusione della banda larga, tasso di raccolta differenziata), la maggior parte degli indici hanno valori regionali migliori rispetto alla media nazionale (ad eccezione del tasso di imprenditorialità, che è inferiore circa di 8 punti percentuali rispetto al dato medio nazionale), con un indice composito del dominio (anno 2017) che si attesta di oltre tre punti percentuali al di sotto della media nazionale.

Tali indicatori, attualizzati ad anni più recenti (2020-2024) e confrontati con la rispettiva media nazionale, hanno valori che letti nel complesso (più elevati redditi pro-capite e delle famiglie, in crescita rispetto al precedente dato FVG; crescita del tasso di occupazione, diminuzione della percentuale di occupati sovraistruiti tra i laureati) rivelano un minore rischio corruttivo medio, includendo anche altri indicatori legati agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), quali percentuale di persone a bassa intensità lavorativa e tasso di disoccupazione, che risultano inferiori alle medie nazionali, e livello di diffusione della banda ultra larga, in incremento.

L'alto livello e il grado di uguaglianza nella *distribuzione del reddito*, l'*occupazione*, la *capacità di attrarre investimenti interni ed esteri* e di favorire la nascita e la crescita di attività imprenditoriali, l'intensità della competizione nei mercati, la libertà economica, sono fattori che si associano a bassi livelli di corruzione. Le analisi dimostrano che ad un alto livello di reddito si associano più alti livelli di istruzione e più risorse che possono essere destinate alla costruzione di un sistema legale più efficiente e al contrasto della corruzione.

Inoltre, a livelli elevati di *utilizzi di Internet* è associato un livello di corruzione più basso in quanto la rete favorisce la diffusione di informazioni che rappresentano uno strumento di controllo dell'esercizio dei poteri pubblici. Infine, una gestione efficiente dello smaltimento dei rifiuti urbani, spesso esposta alla corruzione in quanto oggetto di cattura da parte degli operatori economici e della criminalità organizzata, è associata a bassi livelli di corruzione. Da segnalare in questo quadro il miglioramento dell'indice della disuguaglianza del reddito netto familiare e una lieve riduzione dell'indice di disuguaglianza del reddito netto in FVG (dal 5% del 2022 al 4,4% del 2023 al 4,3% nel 2024, con entrambi i valori inferiori alle medie nazionali).

Nel 2023 le persone in FVG che vivono in famiglie con un reddito netto equivalente inferiore a una soglia di rischio povertà sono il 12,4% (erano il 14% nel 2023), contro una media nazionale pari al 23,1%. L'incidenza di povertà relativa tra le famiglie del FVG è rimasta sostanzialmente invariata rispetto al 2023 ed è pari al 5,4%. Il corrispondente valore a livello nazionale si attesta al 10,9%, anch'esso stabile rispetto all'anno precedente. Il costo dell'abitazione rappresenta mediamente il 35% della spesa familiare ed assorbe più del 40% del reddito familiare

netto per il 2,5% delle famiglie del FVG (5,1% a livello nazionale), valore più basso rispetto al 2023, nel quale coinvolgeva il 5,7% delle famiglie.

In relazione all'**indicatore composito del dominio capitale sociale**, gli indicatori elementari che vi confluiscono, associati all'adeguatezza del rendimento scolastico e della composizione delle classi, attualizzati al 2024, hanno valori migliori nella nostra regione rispetto alla media nazionale. Le analisi dimostrano che gli studenti che vivono in condizioni di svantaggio sociale, economico e culturale hanno minori possibilità di conseguire risultati soddisfacenti durante il loro percorso formativo, come pure un atteggiamento meno incline all'altruismo denota una scarsità di capitale sociale e un maggiore rischio di corruzione.

Significativo in questo senso è l'indice della *partecipazione ad attività di volontariato*, che in FVG raggiunge il 12% (era il 10,1% nel 2023) dei cittadini, contro l'8,4% della media nazionale (era il 7,8% nel 2023). E il numero di organizzazioni no profit per 10.000 abitanti, che in FVG si attesta all'89,9% contro il 62,5% della media nazionale. Nell'indicatore composito è incluso anche l'indice di *partecipazione delle donne alla vita politica*, in quanto una maggiore presenza femminile riduce il rischio corruttivo, poiché le donne tendono a manifestare comportamenti pro-sociali e a essere più avverse al rischio degli uomini e meno tolleranti verso la corruzione. Sotto questo profilo, l'indice di partecipazione delle donne alla vita politica a livello locale è più alto rispetto alla media nazionale, come pure la partecipazione civica e politica dei cittadini della regione (il 62,8% delle persone con più di 14 anni svolge almeno una attività di partecipazione civica e politica, mentre la percentuale nazionale si attesta intorno al 60%). L'indice di partecipazione sociale si attesta in regione al 31,6%, in aumento di tre punti rispetto al dato 2023 e in controtendenza rispetto al dato nazionale, con un valore pari al 28,9% e in riduzione rispetto al dato 2023.

L'indice composito del dominio è inferiore di tre punti percentuali alla media nazionale, e rivela un minore rischio corruttivo medio: l'andamento positivo degli indici riflette la coesione della comunità di appartenenza, così come l'affidabilità, la lealtà e la fiducia reciproca degli attori sociali, quali elementi che pongono le basi per un efficace sviluppo delle transazioni economiche e delle relazioni tra cittadini e istituzioni. Una maggiore fiducia nelle istituzioni e nel corpo politico (verticale) e nelle relazioni sociali interpersonali (orizzontale), si associa a livelli più bassi di corruzione.

La diffusione della corruzione può essere altresì notevolmente influenzata dai livelli complessivi di criminalità, dall'efficacia del sistema giuridico nel contrastarla, dal grado di protezione che esso riconosce agli individui danneggiati dalle attività corruttive. L'incidenza elevata di procedimenti penali avviati per reati di corruzione, concussione e peculato, contro l'ordine pubblico e ambientali, il patrimonio e l'economia pubblica, e più in generale contro la PA, determina un maggiore rischio di corruzione, in quanto possono rappresentare la *ratio* che sta dietro alla commissione di quei delitti e quindi segnalare indicatori di un contesto in cui si verificano fenomeni corruttivi.

In relazione all'**indicatore composito del dominio criminalità**, gli indici elementari relativi ai reati, attualizzati al 2023, relativi al contesto regionale, risultano in gran parte inferiori rispetto alla media nazionale. L'indice composito di dominio è inferiore di circa due punti percentuali rispetto alla media nazionale, delineando un minore rischio corruttivo medio.

In relazione ai *reati contro la PA*, il valore dell'indice relativo alla corruzione, concussione e peculato è in linea con il dato nazionale, mentre gli altri indici (*reati contro l'ordine pubblico e ambientali, reati contro il patrimonio e l'economia pubblica, altri reati contro la PA*) hanno valori inferiori rispetto alla media nazionale.

In relazione agli altri reati, da segnalare, nel 2023, dati superiori alla media nazionale per i furti in abitazione (sebbene il dato relativo ai furti nel suo complesso sia molto inferiore alla media nazionale), le violenze sessuali e le truffe e le frodi informatiche. I valori degli indici regionali rimangono al di sotto dei dati nazionali per le rapine, i borseggi, le estorsioni, i delitti informatici, la ricettazione, il riciclaggio, i danneggiamenti, gli incendi e la categoria altri delitti. Sullo specifico *reato di estorsione*, l'Ufficio Studi della CGIA di Mestre, nel rapporto dedicato alle infiltrazioni criminali del 13.12.2024 segnala che il FVG è al quarto posto in Italia per il *tasso di aumento delle denunce* nell'arco temporale 2013-2023: si passa dalle 84 denunce nel 2013 alle 182 denunce nel 2023, con un incremento del 116,7%. Trieste è al sedicesimo posto tra le province italiane (da 27 denunce nel 2013 a 67 denunce nel 2023, con un tasso di incremento del 148,1%), Pordenone è al ventitreesimo posto (da 17 denunce nel 2013 a 39 denunce nel 2023, con un tasso di incremento del 129,4%) Udine e Gorizia si posizionano al quarantunesimo e al quarantaduesimo posto (con un tasso di incremento, rispettivamente, del 91,7% e del 87,5%). L'aumento del numero di denunce può essere inteso anche come segnale positivo di progressiva emersione del fenomeno.

Tra gli *altri indici* che non rientrano nel calcolo dell'indicatore composito ma utili per valutare le condizioni di contesto territoriale, rileva l'aumento *della durata dei procedimenti civili* nel 2024 rispetto al 2023 (da 220 a 254 giorni in FVG, mentre il dato nazionale passa da 460 a 447 giorni). In aumento anche la *percezione del rischio di criminalità da parte delle famiglie* (dal 9,4% del 2022 al 13,3% del 2023 al 17,2% del 2024 in FVG, mentre il dato nazionale passa dal 21,9 del 2022 al 23,3% del 2023 al 26,6% del 2024).

L'indicatore composito sintetico dei quattro indicatori compositi di dominio, attualizzato al 2024, ha un valore inferiore al dato nazionale, il che non mostra in Regione particolari criticità ambientali che possono concorrere significativamente ad incrementare il rischio corruttivo, che dall'analisi complessiva degli indicatori si pone al di sotto della media nazionale.

Relazioni e banche dati istituzionali

Utili per delineare il contesto esterno di riferimento regionale sono anche le **analisi annuali degli organi giudiziari**, che, puntualmente, danno contezza della situazione specifica della criminalità generale nella regione FVG, della presenza della criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso nelle istituzioni, nonché più specificamente di situazioni critiche in ordine ai reati contro la Pubblica Amministrazione.

In tal senso, la **Relazione del Presidente della Corte d'appello di Trieste** all'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025 afferma che non risulta esserci un significativo rischio di infiltrazione della criminalità organizzata di stampo mafioso o terroristico nel tessuto economico e sociale regionale, ma resta importante mantenere costante la vigilanza sul territorio in quanto il Friuli Venezia Giulia resta, a causa della sua posizione geografica, luogo privilegiato per il transito internazionale di stupefacenti e per l'arrivo di immigrati irregolari tramite la "rotta balcanica", gestita da organizzazioni criminali anche transnazionali. Per quanto riguarda i reati di natura predatoria, i dati indicano che, in continuità con gli anni precedenti, anche nel 2024 il livello resta significativo; risultano complessivamente in aumento i reati di frode informatica e le rapine, che assumono anche natura impropria, sebbene, rispetto all'annualità precedente, vada registrata una leggera diminuzione dei furti in abitazione, grazie all'attività posta in essere dalle Forze dell'Ordine.

Il numero dei delitti di violenza resta sempre assai contenuto (risultano stabili le denunce presentate nel corso dell'anno collegate a reati di codice rosso ed allo spaccio di droga), ma va sottolineato come il fenomeno dell'immigrazione irregolare determini un fattore di allarme sociale soprattutto nelle città di Trieste e di Udine, anche a causa della non adeguata gestione dei minori non accompagnati e delle condotte illecite, consumate nelle strade cittadine, tenute da alcuni di essi.

La Relazione del Ministro dell'interno al Parlamento sull'attività svolta ed i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia - DIA nel 2024, offre una panoramica aggiornata ed unitaria degli interessi e delle attività che le organizzazioni mafiose hanno espresso nel corso dell'anno. La posizione geografica della Regione quale termine della cosiddetta "rotta balcanica" rappresenta inoltre un fattore di forte richiamo per le organizzazioni criminali che agiscono, anche attraverso sodalizi tra gruppi nazionali e stranieri, per far penetrare illegalmente nell'Europa occidentale stupefacenti, immigrati clandestini e per trasferire illecitamente rifiuti. Dal documento emerge che, nonostante il perdurare della crisi dell'economia globale, il sistema finanziario del Friuli Venezia Giulia non ha subito un particolare indebolimento. Gli ingenti investimenti (finanziati anche con i fondi del PNRR) finalizzati alla realizzazione di grandi opere infrastrutturali pubbliche rappresentano una forte attrattiva per le organizzazioni malavitose: dai risultati delle indagini investigative svolte dalla DIA è emersa la presenza sul territorio regionale di imprese vicine ad organizzazioni criminali (soprattutto della 'ndrangheta) attive nel settore delle costruzioni ed inserite nelle filiere degli appalti, non tanto attraverso contratti di sub affidamenti, ma principalmente attraverso la presenza fisica di propri incaricati presso le ditte aggiudicatrici. È stata inoltre rilevata la presenza di organizzazioni di matrice mafiosa come la 'ndrangheta, cosa nostra, la camorra e la criminalità pugliese, operanti nei settori immobiliare, della ristorazione, edile, estrattivo e del trasporto in conto terzi alle quali si aggiungono poi anche gruppi delinquenziali stranieri attivi nell'estorsione e nell'attività di riciclaggio.

Va quindi mantenuta elevata l'attività di vigilanza delle istituzioni sul territorio regionale al fine di contrastare le ingerenze criminali nei settori economici e produttivi maggiormente vulnerabili dalle organizzazioni malavitose.

La relazione annuale (aprile 2024_marzo 2025) dell'Osservatorio regionale antimafia ha richiamato l'attenzione sulla presenza, nell'ambito del territorio regionale, di traffici illeciti della criminalità organizzata o di tipo terroristico, di sfruttamento lavorativo, anche di tipo irregolare legato al caporalato, e del fenomeno dell'usura.

Sebbene dai dati presentati risulti che, ad oggi, la criminalità organizzata non è radicalizzata sul territorio regionale si ritiene ugualmente necessario mantenere alta la soglia di vigilanza per impedire alle organizzazioni malavitose di infiltrarsi nel tessuto economico e sociale della Regione che, vista la sua collocazione geografica, rappresenta una via di transito privilegiata soprattutto per il trasporto e la distribuzione di sostanze stupefacenti, di merci di contrabbando e per il "traffico di esseri umani" gestito da organizzazioni criminali.

L'Osservatorio regionale antimafia sottolinea in particolare l'importanza di contrastare il fenomeno del traffico migratorio irregolare che in Friuli Venezia Giulia, sbocco della cosiddetta "rotta balcanica", determina anche seri problemi in termini di gestione e sicurezza del territorio, creando situazioni di pericolo sia per i migranti, oggetto di gravi violazioni dei diritti umani e di sfruttamento lavorativo, che per le comunità locali soggette, soprattutto nelle città di Trieste e di Udine, a condotte illecite di ordine pubblico e di natura predatoria poste in essere anche da minori non accompagnati.

La presenza di irregolari sul territorio regionale favorisce inoltre il fenomeno del caporalato, lo sfruttamento lavorativo delle persone e lo sviluppo del lavoro sommerso.

I dati e le informazioni presentate dalla Guardia di Finanza indicano come anche nel 2024, in continuità con l'anno precedente, si siano riscontrate situazioni di sfruttamento del lavoro, anche irregolare, favorite da intermediazioni illecite e da condotte amministrative irregolari e punibili ai sensi dell'art. 603 bis del Codice penale. I settori maggiormente interessati da questi illeciti restano quelli dell'agricoltura, della ristorazione, dell'edilizia e del volantinaggio, mentre la provenienza geografica dei lavoratori impegnati in modo irregolare nel territorio regionale comprende sia cittadini italiani che stranieri provenienti prevalentemente dal Pakistan, India, Romania ed Albania andando a coinvolgere anche richiedenti asilo, spesso in una situazione di maggiore difficoltà nel denunciare lo sfruttamento a cui sono sottoposti in quanto poco informati sui diritti che il nostro ordinamento riconosce loro.

In merito al fenomeno dell'usura, focus dell'approfondimento svolto dall'Osservatorio regionale antimafia nel 2024, i dati indicano che fortunatamente in Friuli Venezia Giulia il numero di procedimenti penali connessi a questo reato risulta essere ancora risibile. Nella relazione dell'Osservatorio si sottolinea però la necessità di adottare politiche di contrasto a questo fenomeno, che potrebbe svilupparsi anche a causa della generale situazione economica del Paese. Tra aprile 2023 e aprile 2024 il numero complessivo dei prestiti bancari concessi alle imprese regionali è diminuito del 10,3%, mentre sono cresciuti i tassi di interesse, i costi energetici e, in generale, l'inflazione: a lungo andare questa situazione potrebbe perciò favorire il diffondersi del fenomeno dell'usura sia tra le imprese che tra i privati.

La criminalità organizzata, soprattutto di natura mafiosa, ha tendenzialmente abbandonato l'utilizzo manifesto della violenza per arricchirsi, preferendo adottare una politica volta a infiltrarsi "silentemente" nel tessuto economico e finanziario italiano; la contrazione di accesso alla liquidità che interessa attualmente imprese e privati può perciò rappresentare un'occasione di sviluppo ed arricchimento per le organizzazioni criminali che, anche attraverso i proventi derivanti dalla pratica dell'usura, tendono ad investire in attività e settori di mercato leciti dove poter anche riciclare capitali illegali.

Il Procuratore regionale presso la Sezione giurisdizionale della Corte dei Conti per il Friuli Venezia Giulia, nella Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025, ha sottolineato che, nelle prassi giudiziarie, le criticità dalle quali nascono problemi e rallentamenti nello svolgimento della funzione amministrativa, appaiono essere le disposizioni normative farraginose, incoerenti o ipertrofiche, i vuoti normativi, le insufficienze degli organici, unitamente alle carenze organizzative, alla confusione nelle competenze, alla non sempre adeguata formazione degli operatori pubblici, chiamati a svolgere attività sempre più complesse sotto il profilo finanziario, economico, tecnico e tecnologico. Le tipologie di fattispecie dannose denunciate nel 2024 si pongono, in linea di massima, parzialmente in linea di continuità rispetto a quelle degli ultimi anni.

Risultano, inoltre, in corso di istruttoria fattispecie nuove, collegate a mutate modalità di erogazione delle risorse pubbliche (rilascio dei c.d. certificati bianchi, sostegno alla liquidità delle imprese attraverso agevolazioni dell'accesso al credito assistito da garanzia statale). Molte delle segnalazioni pervenute riguardano fattispecie dannose venute in essere anche anteriormente al 2024, nelle quali le risorse pubbliche appaiono erogate in assenza

dei presupposti legali o senza causa o per scopi diversi da quelli previsti (in materia di finanziamenti a privati e di appalti di lavori e servizi pubblici o di danni da c.d. assenteismo, ad esempio) o non riscosse (in tema di mancata acquisizione di entrate di qualsiasi natura) o riscosse e indebitamente trattenute e non riversate.

Gli altri illeciti hanno riguardato l'erogazione di contributi ad imprese che non hanno realizzato i progetti finanziati dallo Stato, dalla Regione e dall'Unione Europea o sono risultate inadempienti ad obblighi discendenti da convenzioni con gli Enti locali, che hanno assegnato risorse finanziarie a titolo di sostegno di date spese per il servizio pubblico affidato. Tra questi, è stata definita anche truffa ai danni della UE e dell'Ente erogatore, Regione FVG, una serie di inadempimenti ad obblighi provenienti da fondi comunitari di programmazione POR FESR 2014/2024. Il danno finanziario contestato alle due società beneficiarie dei contributi, al loro legale rappresentante e a quanti si sono ingeriti nella gestione delle risorse assegnate, concorrendo – con ruolo attivo – alla deviazione dalle finalità assentite, è pari ad euro 1.467.850 in un caso e ad euro 113.159,75 nell'altro.

Altre fattispecie attengono all'erogazione di contributi ad allevatori e coltivatori, a valere su risorse unionali, collegati a false dichiarazioni attestanti la disponibilità di terreni in assenza di un titolo legittimante l'utilizzo.

Un danno erariale di oltre 10 milioni di euro ha riguardato una fattispecie nella quale si sono artificiosamente create le condizioni per accedere ai contributi del Gestore dei Servizi Energetici per il rilascio dei titoli di efficienza energetica, in relazione ad asseriti interventi di efficientamento energetico mai effettuati o realizzati senza il contributo dei soggetti intimati.

Attenzione particolare merita la gestione delle risorse pubbliche tramite gli strumenti negoziali. Le fattispecie trattate nel 2024 hanno riguardato l'asseverazione di esecuzioni contrattuali non corrette (con condotte anche penalmente rilevanti), la reiterazione di proroghe, la lesione della concorrenza, le maggiori spese conseguenti ad annullamento dei provvedimenti di aggiudicazione da parte del Giudice Amministrativo.

Dai dati che emergono dalla Relazione annuale e dalla piattaforma unica delle destinazioni dei beni confiscati ai soggetti istituzionali e agli Enti del terzo settore dell'**Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata**, nel 2024 sul territorio regionale sono presenti 25 beni confiscati in amministrazione tra terreni agricoli, appartamenti e abitazioni, box/garage, magazzini e altre tipologie di beni, e tre aziende poste sotto sequestro. Al 31.12.2024 il totale dei beni confiscati in regione è pari a 106 (pari allo 0,31% del totale nazionale), in diminuzione al dato 2023 (115 beni), di cui gli immobili destinati sono 81 (di cui 18 terreni), con 62 immobili già trasferiti al patrimonio degli Enti territoriali (10 i Comuni interessati) ed utilizzati per maggior parte (38) per finalità sociali, anche con il coinvolgimento di operatori del Terzo settore, e per la restante parte per uso istituzionale. Gli ambiti provinciali più interessati sono quelli di Pordenone e di Udine, con 34 unità confiscate, tra cui 5 aziende sotto sequestro. I beni in gestione sono pari a 25 unità (erano 34 nel 2023), pari allo 0,14% del totale nazionale.

La Comunità internazionale ha da tempo evidenziato il crescente ruolo della corruzione quale fattore abilitante dell'infiltrazione della criminalità organizzata nell'economia e nel settore pubblico: ciò richiede il coordinamento e l'integrazione tra i sistemi di prevenzione del riciclaggio e della corruzione. Un'efficace azione di prevenzione e contrasto della corruzione può contribuire a ridurre il rischio di riciclaggio; l'antiriciclaggio costituisce un modo efficace per combattere la corruzione.

In relazione allo specifico rischio corruttivo legato a casi di riciclaggio, di frode e di finanziamento del terrorismo, rileva il **Rapporto annuale 2024 dell'Unità di informazione finanziaria (UIF) per l'Italia** della Banca d'Italia (n. 17- maggio 2025). L'UIF dal 2008 opera con il ruolo di autorità centrale antiriciclaggio, con funzioni di prevenzione, di contrasto e di "filtro" a tutela dell'integrità dell'economia e dei mercati, in coordinamento con le omologhe autorità degli altri Stati membri dell'UE. L'Unità acquisisce informazioni riguardanti ipotesi di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo principalmente attraverso le segnalazioni di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori, tra cui le PA; ne effettua l'analisi finanziaria e ne valuta la rilevanza ai fini dell'invio ai competenti Organi investigativi e giudiziari, per l'eventuale sviluppo dell'azione di repressione. Dal 1° gennaio 2024 sono entrati in vigore i nuovi indicatori di anomalia (*red flags per le segnalazioni di operazioni sospette*) emanati a maggio 2023, al fine di innalzare la capacità dei segnalanti di individuare forme e fenomeni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo, anche innovativi, e di rappresentarli in modo efficace, completo e tempestivo. Nella seconda metà del 2024 hanno preso avvio l'Autorità antiriciclaggio europea (AMLA)

e la nuova regolamentazione europea, che danno vita a un nuovo assetto istituzionale per rafforzare l'integrazione fra gli Stati membri nell'attività antiriciclaggio e di contrasto al finanziamento del terrorismo.

La UIF, utilizzando la base informativa pubblica dell'ANAC, ha predisposto inoltre un *sistema di indicatori per l'individuazione di anomalie nelle procedure di appalto*, validandoli con i dati sulle imprese potenzialmente connesse alla criminalità organizzata. I risultati evidenziano una notevole eterogeneità del rischio corruttivo fra territori e per dimensione della stazione appaltante.

Nel 2024 si sono conclusi i lavori per l'aggiornamento dell'Analisi nazionale del rischio, a cui la UIF ha contribuito nell'ambito del Comitato di Sicurezza Finanziaria (CSF). L'Analisi conferma che il rischio di riciclaggio nel nostro Paese è molto significativo e individua la corruzione fra i reati più gravi per il suo impatto finanziario, la diffusione territoriale e le conseguenze economiche e sociali generate. La corruzione mina le fondamenta della società civile, riduce la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e rappresenta il principale strumento con cui la criminalità organizzata si insinua nelle Pubbliche amministrazioni, condizionandone le scelte. Il rischio di finanziamento del terrorismo è stato valutato abbastanza significativo, in continuità con la precedente valutazione.

Nel quadro dell'analisi strategica, la UIF nel corso del 2024 ha sviluppato un algoritmo per stimare il rischio di infiltrazione mafiosa nelle amministrazioni comunali, e sono stati sviluppati nuovi indicatori per definire l'indice di rischio delle Segnalazioni di operazioni sospette (SOS).

Dal Rapporto 2024 emerge che le SOS ricevute dall'Unità per il medesimo anno sono state 145.401 (-3,3% rispetto al 2023), a fronte di una stabilità degli importi medi. A tale contrazione si associano, da un lato, una riduzione della quota di SOS a rischio di riciclaggio basso o nullo (passate dal 25 al 20 per cento del totale rispetto al 2023), anche grazie alle numerose iniziative per il miglioramento della qualità della collaborazione attiva; dall'altro, una crescita della complessità delle segnalazioni, che richiedono approfondimenti più ampi e tecniche di analisi avanzate.

Nel 2024 l'importo complessivo delle operazioni sospette eseguite portate a conoscenza della UIF è stato quasi pari a 94,0 miliardi di euro (95,5 nell'anno precedente). Considerando anche il dato delle operazioni non eseguite (6,5 miliardi, in diminuzione rispetto ai 7,9 del 2023), il valore complessivo delle operazioni segnalate ammonta a 100,5 miliardi di euro. Resta sostanzialmente invariata la distribuzione delle segnalazioni per classe di importo che, per la maggior parte, riguardano operazioni di ammontare compreso tra 50.001 e 500.000 euro, seguite dalla classe fino a 50.000 euro.

Nel 2024 sono stati attivati 188 procedimenti di sospensione di operazioni sospette segnalate, per un valore complessivo di 63 milioni di euro, più del 40 per cento su iniziativa della UIF. A esito degli scambi informativi con gli Organi investigativi sono stati adottati 28 provvedimenti di sospensione per un valore di 4,7 milioni di euro. In 26 ulteriori casi è stato comunque manifestato interesse investigativo per il contesto descritto.

Le Pubbliche amministrazioni hanno trasmesso 1.264 comunicazioni, con un'incidenza dello 0,9% sul totale (nel 2023 vi erano state 414 comunicazioni, pari allo 0,3% del totale), confermando una crescita del flusso, che resta tuttavia marginale e proveniente da pochi Enti. I tempi di inoltro delle comunicazioni delle PA si confermano lunghi, con il 90% delle SOS inviate oltre i 90 giorni.

Nella distribuzione territoriale delle segnalazioni, il Friuli Venezia Giulia si conferma al quattordicesimo posto tra le regioni italiane per valore assoluto, passando dalle 2.240 segnalazioni del 2023 (1,5% del totale) alle 2.262 segnalazioni del 2024 (1,6% del totale).

Nel 2024 le segnalazioni e i flussi finanziari coinvolti hanno confermato la centralità e la rilevanza delle aree di rischio rappresentate dagli illeciti fiscali, dall'abuso di fondi pubblici, dalla corruzione e dalla criminalità organizzata.

Si mantiene rilevante l'impatto delle nuove tecnologie, con il peso crescente delle frodi informatiche e la continua evoluzione delle modalità di utilizzo delle cryptoattività a scopi di riciclaggio.

In ambito fiscale si osserva l'emersione di espedienti nuovi, anche con l'ausilio di strumenti e tecnologie innovativi, che si affiancano ai tradizionali schemi di frode per rendere più complessa la rilevazione e la ricostruzione degli illeciti.

Sul tema dell'*abuso dei fondi pubblici*, nel 2024 sono rimasti rilevanti i flussi segnaletici riguardanti la concessione di finanziamenti assistiti da garanzia pubblica a beneficiari con profilo connotato da diverse criticità – quali ad esempio aumenti di capitale fittizi – attinenti sia ai requisiti di ammissione all'agevolazione sia al merito creditizio.

I crescenti flussi segnaletici inviati da alcune Pubbliche amministrazioni hanno rappresentato il principale contributo per intercettare anomalie nell'attuazione del PNRR (805 SOS a fronte delle 309 del 2023), con riferimento a ipotesi di accesso abusivo ai fondi pubblici o di utilizzo difforme rispetto alle finalità previste. Le anomalie più ricorrenti riguardano l'accesso a fondi pubblici da parte di soggetti privi dei requisiti necessari o con un profilo economico incoerente e l'utilizzo degli stessi con la destinazione a scopi privati. Sono emersi nuovi casi di frode nel settore delle garanzie in favore di Pubbliche amministrazioni, che si conferma particolarmente vulnerabile ed esposto a truffe per la diffusa presenza sul mercato di operatori abusivi che offrono false garanzie, tra cui emergono numerose fidejussioni contraffatte.

L'analisi di segnalazioni relative a possibili contesti di *corruzione* conferma la ricorrenza, in tali fattispecie, di articolati schemi operativi finalizzati a schermare la corresponsione di indebite utilità a esponenti politici o con incarichi apicali in Pubbliche amministrazioni, mediante l'interposizione di Enti spesso esteri, con assetti proprietari non trasparenti e di difficile ricostruzione, o attraverso la realizzazione di operazioni immobiliari ravvicinate e complesse.

Si conferma significativo il numero di segnalazioni potenzialmente riconducibili alla *criminalità organizzata*, individuate sulla base di specifici indicatori di rischio definiti anche alla luce degli scambi informativi con la DNA. Le segnalazioni strettamente riferibili agli interessi della criminalità organizzata sono state circa il 15 per cento del totale, a cui si aggiunge un ulteriore 18 per cento di SOS che presentano collegamenti desumibili dal contesto. Circa un terzo delle fattispecie segnalate attiene a operatività in contanti e a frodi fiscali, in cui è ricorrente il trasferimento di fondi all'estero spesso verso IBAN virtuali. Proseguono, inoltre, i flussi segnaletici attinenti al settore del fotovoltaico e delle energie rinnovabili riferibili a imprese direttamente o indirettamente collegate ad ambienti della criminalità organizzata.

Sul fronte del finanziamento del terrorismo, la minaccia globale è stata influenzata dal conflitto israelo-palestinese e dai suoi impatti sul più ampio contesto medio-orientale. In questo contesto i flussi segnaletici sono apparsi collegati anche all'intensificazione della propaganda jihadista. In Europa sono emerse inoltre iniziative o progetti eversivi dell'ordine democratico da parte di organizzazioni dell'estremismo politico violento, di stampo anarchico o neofascista: tali ultime attività – che in Italia sono state sventate dalle forze dell'ordine prima della loro concreta attuazione – hanno avuto effetti limitati sui flussi segnaletici, che sono risultati quasi sempre innescati dalle notizie degli avvenuti arresti.

Con riferimento alla situazione territoriale regionale, i dati in dettaglio emergono dalla pubblicazione **Quaderni dell'antiriciclaggio – statistiche – segnalazioni di operazioni sospette** n. 1/2025.

In relazione al *numero di SOS* ricevute nel primo semestre, in valori assoluti, il Friuli Venezia Giulia si colloca tra le regioni italiane al quattordicesimo posto per il numero di segnalazioni nel 2024 e al diciassettesimo posto per numero di segnalazioni nel primo semestre del 2025. Nel 2024 sono state segnalate 2.262 operazioni sospette (pari all'1,6% del totale nazionale, in lieve aumento rispetto al dato 2023), di cui 1.098 nel primo semestre, contro 1.198 pervenute nel primo semestre 2025. La provincia con il numero maggiore di segnalazioni è quella di Udine con 827 segnalazioni nel 2024 (erano 867 segnalazioni nel 2023), di cui 410 nel primo semestre, contro 400 pervenute nel primo semestre 2025. Seguono la provincia di Trieste, con dato in aumento rispetto al corrispondente periodo del 2024 rispettivamente con 758 segnalazioni nel corso del 2024 (erano 676 segnalazioni nel corso del 2023), di cui 345 nel primo semestre, contro 397 pervenute nel primo semestre 2025, e la provincia di Pordenone con 466 segnalazioni (erano 490 segnalazioni nel corso del 2023), di cui 230 nel primo semestre, contro 269 pervenute nel primo semestre 2025. La provincia di Gorizia riporta 211 segnalazioni (erano 207 segnalazioni nel corso del 2023), di cui 113 nel primo semestre, contro 122 pervenute nel primo semestre 2025.

Con riferimento alla distribuzione in quartili del totale delle segnalazioni ricevute per 100.000 abitanti in base alla provincia in cui è avvenuta l'operatività segnalata, Trieste si colloca nel 25% delle province con più alto numero di localizzazione delle segnalazioni in rapporto alla popolazione, seguita dalle province di Gorizia e di Udine (che per numero di segnalazioni/numero degli abitanti si collocano entrambe nel secondo quartile delle province, quello compreso tra il 25% e il 50%) e dalla provincia di Pordenone (che per numero di segnalazioni/numero degli abitanti si colloca nel quartile più basso delle province, quello fino al 25%).

In relazione alla specifica categoria di operazioni per il finanziamento del terrorismo, la distribuzione delle segnalazioni ricevute in quartili per provincia (numero di segnalazioni ricevute per 100.000 abitanti) conferma, per

il primo semestre 2025, l'andamento rilevato per tutto l'insieme delle segnalazioni di operazioni sospette: si osserva anche qui un picco sulla provincia di Trieste (che si colloca nel quartile più alto, il quarto, ossia tra il 25% delle province con un numero maggiore di segnalazioni rapportate al numero di abitanti).

La distribuzione degli importi dei Money transfer segnalati in quartili per provincia, rispetto al dato 2024 conferma la provincia di Trieste nel quartile più alto, la provincia di Udine nel terzo quartile e la provincia di Gorizia nel primo e più basso quartile, mentre la provincia di Pordenone passa dal primo e più basso quartile al terzo quartile.

Da segnalare, inoltre, in relazione a **specifici ambiti settoriali**, come negli ultimi anni in Italia l'attenzione delle autorità inquirenti sia stata attratta dai casi di criminalità in *ambito portuale* e dal loro aumento, soprattutto verso gli scali commerciali. Gli scali marittimi, infatti, rappresentano veri e propri territori strategici in cui si concentrano interessi economici e infrastrutturali, e rappresentano per i gruppi criminali un'opportunità per incrementare i propri profitti e per rafforzare collusioni, dal momento che per loro natura, sono vulnerabili alle infiltrazioni, essendo strutture aperte che necessitano di accessibilità e che movimentano, 24 ore su 24 e sette giorni su sette, ingenti volumi di spedizioni di merci, tramite processi caratterizzati da crescenti livelli di automazione che creano nuovi elementi di criticità. Inoltre, sono fortemente connessi con infrastrutture di trasporto di ogni tipo delle aree circostanti e nelle aree portuali opera un elevato numero di aziende. Sono pertanto spazi in cui mafie e corrotti trovano terreno fertile per operazioni di contrabbando, traffico di droga, frodi fiscali, ma anche per inserirsi nelle catene logistiche legali, infiltrare imprese, pilotare appalti, e riciclare denaro.

L'analisi delle attività criminali nei porti mette in luce non solo la pervasività della criminalità organizzata, ma anche le vulnerabilità del sistema pubblico e privato che li gestisce. La corruzione è il modo di gran lunga più utilizzato dalle organizzazioni criminali per infiltrarsi, e si articola in reti di illegalità diffusa già presenti nel contesto portuale. La percentuale di container sottoposti ad ispezione è bassa (inferiore al 10%), e la probabilità che vengano individuati container contenenti merci illecite rimane bassa soprattutto in considerazione degli elevati livelli di traffico e del consistente flusso giornaliero di container. Per organizzare i loro traffici, le reti criminali si avvalgono di dati e di informazioni ottenute dagli addetti ai lavori, che consentono di scegliere le spedizioni che raggiungono la destinazione desiderata, che hanno meno probabilità di essere ispezionate e che sono realizzate da società di spedizione e logistica in cui ci sono addetti che i criminali possono corrompere.

Le organizzazioni criminali sono interessate ad operare traffici illeciti in sicurezza, indipendentemente dai costi economici, sicurezza che dipende dalla capacità dell'organizzazione criminale di eludere con successo i controlli doganali e di polizia. Pertanto, i porti hanno un diverso grado di attrattività e vengono selezionati anche in base alle possibilità di infiltrazione e di controllo della logistica portuale e dei servizi di trasporto. L'elevato numero di prestatori di servizi e di società che hanno accesso all'area portuale, unitamente alla presenza di molte società portuali periferiche quali spedizionieri e trasportatori sono elementi che favoriscono le infiltrazioni, la corruzione, la creazione di società di copertura e l'invio di merci illecite all'interno del flusso commerciale legale al fine di eludere i controlli doganali.

Per quanto di interesse, si è preso in considerazione il **2° Rapporto dell'Associazione Libera (Diario di Bordo 2025)** pubblicato il 30.5.2025, sui dati e meccanismi delle proiezioni criminali nei porti italiani, avuto riguardo della particolare significatività delle aree portuali di Trieste e Monfalcone per il contesto socio-economico regionale.

Il documento fornisce un'analisi documentata e approfondita sul rapporto tra **criminalità organizzata, corruzione e sistema portuale italiano** nel triennio 2022-2024 tramite la raccolta e l'elaborazione di dati provenienti dalla Commissione parlamentare antimafia, della DNA e della DIA per le manifestazioni di reato, nonché dall'Agenzia delle Dogane, dalla Guardia di Finanza e di Assoporti per la parte relativa all'attività di contrasto. Rileva inoltre un focus sulle Relazioni annuali degli RPCT delle 16 Autorità di sistema portuale, dalla cui analisi emerge che sono 41 gli episodi di **presunta corruzione** (di dipendenti, manager o vertici politici delle Autorità di Sistema portuale) avvenuti in tali Enti tra il 2018 e il 2024; alcune recenti inchieste stanno gettando ombre anche sulle opere in fase di realizzazione con i fondi del PNRR. Il numero di eventi corruttivi segnalati dagli RPCT è 17, mentre le comunicazioni sui procedimenti disciplinari e penali in corso sono state 24. Di questi, un episodio è stato segnalato dall'RPCT dell'Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico orientale.

Il Rapporto evidenzia come, nel corso del 2024, all'interno dei porti italiani si sono registrati 115 casi di criminalità (+ 4,5% rispetto al 2023), con il coinvolgimento di 30 porti (erano 28 nel 2023), di cui circa il 40% di rilievo nazionale. Dei 115 casi, 89 (pari al 77,9%) riguardano attività di importazione illegale di merci e prodotti (era il 75,4% nel 2023)

ed un altro 9,5% misura le esportazioni illegali. Complessivamente nel triennio 2022-2024 sono 365 gli eventi criminali nei porti italiani, **uno ogni tre giorni**, con 42 porti coinvolti, di cui 32 (pari al 76,2%) di rilievo nazionale. Le infiltrazioni provengono da 26 matrici criminali diverse.

Il **porto di Trieste** si colloca al **quinto posto** della classifica, con 18 eventi criminali registrati nel triennio (pari al 4,9% del totale), di cui 6 nel 2022, 5 nel 2023 e 7 nel 2024. Su sette episodi di criminalità registrati nel 2024, ben 5 riguardano il traffico di merce contraffatta (alimenti, cosmetici, abbigliamento), in tutti i casi proveniente dalla Turchia. Due casi sono di contrabbando di sigarette: in un caso il carico proveniva dall'Inghilterra, nell'altro dalla Turchia. In relazione alla provenienza della matrice criminale nel corso del triennio 2022-2024, si rileva la presenza di più famiglie della 'ndrangheta per il traffico di stupefacenti (di cui un episodio ha riguardato il porto di Monfalcone) e di un'organizzazione camorristica per il riciclaggio.

Vista la costanza con cui il Porto di Trieste ospita eventi illegali nel triennio 2022-2024, vi sono *evidenti segnali di allarme rispetto all'attrattività del porto per gli interessi criminali*, la cui evoluzione va monitorata nel tempo per l'analisi del fenomeno corruttivo all'interno della regione.

Considerata l'attenzione degli organi giudiziari e di polizia in materia di investimenti pubblici appare utile, a completamento della valutazione del contesto esterno, l'esame della **Dashboard elaborata da ANAC sugli indicatori di rischio corruttivo negli appalti**, i cui dati sono aggiornati all'anno 2023.

Gli indicatori di rischio corruttivo negli appalti prendono in considerazione gli acquisti di tutte le Amministrazioni localizzate su base provinciale. Gli stessi sono articolati in diciassette tipologie e sono suddivisi per oggetto contrattuale (lavori, servizi, forniture), settore (ordinario e speciale) e anno di pubblicazione. È anche calcolabile un *indicatore di sintesi* che misura il rischio di corruzione secondo diverse soglie di rischio, ottenuto condensando le informazioni provenienti da tutti o parte dei 17 indicatori.

Questa procedura permette il confronto, uniforme, tra più indicatori calcolati con diverse scale ed unità di misura mediante l'attivazione e poi l'aggregazione delle cosiddette *"red flags"*.

Per ognuno degli indicatori selezionati si è scelto di impostare l'attivazione di una red flag in una provincia della regione FVG, se il suo valore soglia supera quello dell'80% delle province con valore meno rischioso (80° percentile equivalente alla soglia di rischio pari a 0.80) e quindi se ricade nel 20% delle province con il valore più rischioso.

Le red flags provinciali possono poi venire aggregate conteggiando il numero delle red flags attivate in una determinata provincia, tramite il rapporto tra quelle attive e quelle calcolabili, per rendere equo il confronto tra province tenendo conto che vi sono diverse province in cui alcuni indicatori non sono calcolabili.

La provincia di Trieste nel 2023 ha 3 indicatori, tra quelli calcolabili (incidenza indicatori sopra soglia pari al 19%) sopra la soglia di rischio dell'80%: "Offerte escluse" (media del rapporto tra n. offerte escluse e n. offerte presentate), "Eterogeneità di Gini" (omogeneità media della distribuzione della stazione appaltante – aggiudicatari), "Tutte offerte escluse tranne una" (n. appalti con esclusione di tutte le offerte tranne una/n. totale appalti con una sola offerta ammessa). Rispetto al dato 2022, si osserva la permanenza come *alert* degli indicatori "Offerte escluse" e "Tutte offerte escluse tranne una", a cui si aggiunge l'*alert* della proporzione di contratti (per valore /n. di procedure) aggiudicati alla stessa azienda. L'insieme di questi tre indici con valore elevato potrebbe indicare *una strategia di selezione da parte della stazione appaltante diretta a favorire le sole aziende ad essa collegate da rapporti di tipo particolaristico, respingendo quelle "indesiderate"*.

La provincia di Udine nel 2023 ha 2 indicatori, tra quelli calcolabili (incidenza indicatori sopra soglia pari al 12%) sopra la soglia di rischio dell'80%: "Variante" (n. appalti con almeno una variante/n. totale appalti aggiudicati e conclusi) e "Scostamento tempi" (Media del rapporto fra durata della realizzazione del contratto effettiva e prevista). Il numero e la percentuale degli indicatori che indicano le red flags sono notevolmente inferiori rispetto al dato 2022, ove vi erano 5 indicatori red flag (pari al 30% del totale), dei quali nel 2023 non ne permane alcuno.

La provincia di Gorizia nel 2023 ha 4 indicatori, tra quelli calcolabili (incidenza indicatori sopra soglia pari al 25%) sopra la soglia di rischio dell'80%: "Procedure non aperte – numero" (numero appalti non aperti / numero totale appalti); "Variante" (n. appalti con almeno una variante/n. totale appalti aggiudicati e conclusi); "Addensamento sotto soglia 1" (numero appalti con importo del lotto compreso tra 37.500 e 40.000 euro / numero appalti con importo del lotto compreso tra 30.000 e 37.500 euro); "Addensamento sotto soglia 2" (numero appalti con importo del lotto compreso tra 20.000 e 40.000 euro / numero appalti con importo superiore a 40.000 euro). Il numero degli

indicatori che indicano red flags è in riduzione rispetto al dato 2022, in cui vi erano 5 indicatori red flag, di cui come *alert* permangono nel 2023 procedure non aperte (numero), addensamento sottosoglia 1 e addensamento sottosoglia 2.

La provincia di Pordenone nel 2023 ha 5 indicatori, tra quelli calcolabili (incidenza indicatori sopra soglia pari al 36%) sopra la soglia di rischio dell'80%: "Offerta economicamente più vantaggiosa" (Numero appalti aggiudicati con offerta economica più vantaggiosa / Numero totale appalti); "Inadempimento fine lavori" (Numero appalti senza comunicazione di fine lavori / Numero totale appalti); "Numero appalti con offerta singola" (una sola offerta ammessa a fronte di un'unica offerta presentata) / Numero totale appalti aggiudicati); "Eterogeneità di Gini" (Omogeneità media della distribuzione stazione appaltante – aggiudicatari); "Addensamento sotto soglia 1" (Numero appalti con importo del lotto compreso tra 37.500 e 40.000 euro / Numero appalti con importo del lotto compreso tra 30.000 e 37.500 euro). Il numero degli indicatori che indicano red flags è invariato rispetto al dato 2022. Dei 5 indicatori red flag del 2022, rimangono come *alert* nel 2023 "Inadempimento fine lavori" e "Offerta singola", mentre l'indicatore "Addensamento sottosoglia 1", ha sostituito l'indicatore "Addensamento sottosoglia 2".

La lettura integrata degli indicatori "Offerta singola", "Indice di eterogeneità di Gini" e "Addensamento sottosoglia" può costituire un indizio di aumento del rischio, poiché l'offerta singola è una condizione che può consentire l'aggiudicazione del contratto a prezzi più alti di quelli di mercato e che può essere il riflesso di rapporti particolari tra stazione appaltante e aziende e/o di accordi preliminari tra esse, come pure l'aggiudicazione ripetuta alle medesime imprese e un'elevata percentuale di appalti sottosoglia.

Dall'analisi emerge che nel 2023 **vi sono 3 indicatori sopra la soglia di rischio che compaiono su più di una provincia sul territorio regionale**. Gli indicatori sono: "Variante" (n. appalti con almeno una variante/n. totale appalti aggiudicati e conclusi), che è presente sulle province di Gorizia ed Udine; "Eterogeneità di Gini" (omogeneità media della distribuzione della stazione appaltante – aggiudicatari), che compare sulle province di Trieste e Pordenone; "Addensamento sotto soglia 1" (n. appalti con importo del lotto compreso tra 37.500 e 40.000 euro / n. appalti con importo del lotto compreso tra 30.000 e 37.500 Euro), presente nelle Province di Gorizia e Pordenone. Il numero degli indicatori che indicano red flag su più province è più ridotto rispetto al 2022, quando vi erano 4 indicatori red flag presenti su due province e un indicatore presente su tre province ("Addensamento sottosoglia 2"), che nel 2023 compare solo sulla provincia di Gorizia. Tra gli indicatori che costituivano red flag nel 2022 su più province del FVG, permane nel 2023 solo l'indicatore "Addensamento sottosoglia 1" nelle province di Gorizia e Pordenone.

Una elevata proporzione di **contratti che in fase di esecuzione sono interessati da varianti in corso d'opera**, presente come red flag nelle province di Udine e di Gorizia, in alcune circostanze può segnalare una patologia.

L'indicatore "Eterogeneità di Gini", red flag nelle province di Trieste e di Pordenone, è relativo alla **proporzione di contratti aggiudicati alla stessa azienda** e misura la proporzione di valore contrattuale (euro) (o il numero di procedure) aggiudicato da una stazione appaltante ad un'azienda aggiudicataria rispetto al valore totale (o il numero di procedure) di tutti i contratti aggiudicati dalla medesima stazione appaltante. Questo indicatore, pertanto, valuta la *ricorrenza o frequenza con cui una stazione appaltante aggiudica i propri contratti ad una stessa azienda*. La letteratura richiama sovente la condizione di rischio associata all'affidamento consecutivo di contratti alle medesime aziende, che può trovare una giustificazione solo nel caso comporti un vantaggio economico. In generale, la condizione ipotetica di una stazione appaltante che aggiudichi i propri contratti ad aziende sempre diverse corrisponde ad una condizione di rischio nullo. Diversamente, quanto più alta è la proporzione di contratti aggiudicati da una stazione appaltante alla medesima azienda, maggiore è il rischio di corruzione.

L'indicatore dell'"Addensamento sottosoglia 1", presente come red flag nelle province di Gorizia e Pordenone, ha la finalità di calcolare il **grado di addensamento degli appalti su valori leggermente inferiori alle soglie previste dalla normativa**, che potrebbe essere frutto di un comportamento volto a non oltrepassarle le soglie al fine di eludere il maggior confronto concorrenziale e controlli più stringenti e accurati generalmente previsti per gli appalti sopra soglia. È un comportamento che la letteratura internazionale associa ad un maggior rischio corruttivo.

La UIF, utilizzando la base informativa pubblica dell'ANAC, per contribuire alla prevenzione di comportamenti illeciti nei procedimenti di gara, obiettivo rilevante nell'attuazione del PNRR, ha predisposto anch'essa (vedi **Quaderno Antiriciclaggio n. 23**) un sistema di 12 indicatori per l'individuazione di anomalie nelle procedure di appalto nel

periodo 2018-2023, validandoli con i dati sulle imprese potenzialmente connesse alla criminalità organizzata. Gli indicatori, costruiti sulla base della letteratura sull'individuazione di potenziali casi di corruzione nei contratti pubblici, rappresentano *proxies* della trasparenza delle procedure di gara e *misurano il rischio di corruzione focalizzandosi su alcuni aspetti specifici di ciascuna gara di appalto*. Per ciascuna aggiudicazione tali indicatori sintetizzano elementi significativi per l'individuazione del livello di rischio: *la tipologia di gara* (ad es. l'adozione di procedure di aggiudicazione discrezionali), *il processo di selezione* (ad es., il numero di imprese partecipanti), *le caratteristiche dell'impresa aggiudicataria* (in particolare la frequenza con cui le imprese ottengono l'assegnazione di un appalto) e *la completezza delle informazioni fornite dalle stazioni appaltanti* su ciascuna aggiudicazione. Da questi è quindi possibile calcolare un indicatore sintetico di rischio per singola aggiudicazione, per Ente appaltante e per impresa aggiudicatrice. Nell'insieme, emerge una significativa eterogeneità del livello di rischio su base territoriale e dimensionale. *Sulla base di tali analisi, la provincia di Trieste risulta come livello di rischio al quinto posto, tra quelle del Nord Italia, in relazione alla localizzazione delle imprese aggiudicatarie con potenziale rischio di legami con la criminalità organizzata.*

Dal 2023 i dati rilevanti relativi all'Amministrazione regionale come stazione appaltante possono essere ricavati dalla **Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNAP)**. Gli appalti regionali avviati nel 2025 valgono poco più di 28,7 milioni di euro con 341 procedure e 640 operatori economici aggiudicatari (erano 975 nel 2024). La distribuzione territoriale vede 234 procedure (pari a circa 20,5 milioni di euro) nella provincia di Trieste, 77 procedure (pari a circa 6 milioni di euro) nella provincia di Udine e le rimanenti nel resto del territorio regionale.

Il 47,43% delle procedure riguarda contratti per un valore compreso tra 40.000 e 150.000 euro (+ 4,7% rispetto al 2024) e il 33,8% contratti per un valore compreso tra 150.000 e 1.000.000 di euro.

Nel 2025 si conferma la tendenza già mostrata dai dati della BDNAP per il 2024. In particolare, destano attenzione le tipologie di gara utilizzate, con una elevata percentuale nell'adozione di *procedure di aggiudicazione che comportano discrezionalità nella scelta*.

Negli appalti di lavori, che costituiscono circa il 14,37% del totale delle procedure (era il 3,7% nel 2024) e il 6,55% del totale del valore a base d'asta delle medesime (era l'1,7% nel 2024), l'11,21% del totale del valore a base d'asta delle medesime) è di *affidamento diretto*. Il 28,86% del valore a base d'asta del totale delle procedure è aggiudicato con procedura negoziata.

In relazione ai *contratti di forniture*, che rappresentano circa il 46,04% del totale delle procedure (era il 75,5% nel 2024) e il 31,7% del totale del valore a base d'asta delle medesime (era l'82,3 % nel 2024), il 21% delle procedure (che corrisponde al 56,2% del totale a base d'asta delle medesime) è aggiudicato con procedura negoziata, il 48% delle procedure (che corrisponde al 28% del totale a base d'asta delle medesime) con procedura ristretta e il 13,38% (che corrisponde all'1,7% del totale a base d'asta delle medesime) con affidamento diretto.

In merito ai *contratti di servizi*, che costituiscono circa il 40% del totale delle procedure (era il 21,4% nel 2024) e il 62% del totale del valore a base d'asta delle medesime (era il 16% nel 2024), il 99% delle procedure (era il 95% nel 2024) che corrisponde al 16,53% del totale del valore a base d'asta delle medesime (era il 24,3% nel 2024) è aggiudicato con *affidamento diretto*. Il 79,53% del valore a base d'asta del totale delle procedure è aggiudicato con procedura aperta.

Valutazione integrata del contesto esterno

Complessivamente si può affermare che il contesto esterno della Regione non faciliti l'insorgere di rischi corruttivi, ancorché siano presenti dei segnali di *alert* che devono essere presi in considerazione per l'individuazione e la declinazione delle misure anticorruttive. Sotto il profilo amministrativo, sono presenti fattori che possono aumentare il rischio di irregolarità procedurali, ma non emergono segnali di compromissione strutturale dell'integrità istituzionale. I dati positivi di contesto economico, sociale e culturale costituiscono elementi di resilienza rispetto alla diffusione della corruzione, ancorché siano presenti tensioni sociali (es. gestione dei flussi migratori) che richiedono attenzione specifica, poiché possono generare contesti di debolezza amministrativa e sociale sfruttabili in chiave corruttiva o criminale. Seppure non emergano evidenze di radicamento strutturale della criminalità mafiosa, viene segnalata sul territorio una presenza opportunistica di organizzazioni criminali, favorita dalla posizione geografica della regione lungo la rotta balcanica, dalla funzione logistica e commerciale del porto di Trieste e dalla rilevanza degli investimenti pubblici e infrastrutturali.

I dati mostrano come le organizzazioni criminali adottino strategie silenziose di infiltrazione, fondate sulla corruzione, sull'uso di imprese di copertura e sull'inserimento nelle filiere legali. Il settore portuale emerge come ambito a rischio elevato, per concentrazione di interessi economici, complessità dei flussi e limitata capacità ispettiva rispetto ai volumi movimentati. I dati sugli appalti pubblici configurano uno spazio di rischio che richiede presidi rafforzati di trasparenza, rotazione e controllo sull'esecuzione. La presenza di flussi rilevanti su appalti, PNRR, fondi pubblici e logistica rafforza il legame sistemico tra rischio corruttivo e rischio di riciclaggio, rendendo strategica l'integrazione fra i due sistemi di prevenzione.

Box - Riepilogo dei principali documenti

- Nota di Aggiornamento al Documento di economia e finanza regionale 2025 approvata con DGR 1581/2025 (disponibile su: https://www.regione.fvg.it/asp/delibere/layout2008_2.asp?pag=1&cerca=true&anno=2025&num=1581&tx_d_ataDel=&key=&uf=);
- Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta ed i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel 2024 (disponibile su: <https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/#relazione-sullattivit -nel-2024/1/>);
- Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025 del Presidente della Corte d'appello di Trieste (Trieste, 25 gennaio 2025) (disponibile su <https://ca-trieste.giustizia.it/it/paginadettaglio.page?contentId=CTM16384&modelId=55>);
- Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025 del Procuratore regionale presso la Sezione giurisdizionale della Corte dei Conti per il Friuli Venezia Giulia (Trieste, 28 febbraio 2025) (disponibile su: <https://www.corteconti.it/HOME/Documenti/DettaglioDocumenti?Id=d91b2f38-660e-4443-ac77-4a8b69ca2bb9>);
- Relazione annuale dell'Osservatorio regionale antimafia (aprile 2024 – marzo 2025) (disponibile su: <https://osservatorioantimafia.regione.fvg.it/cms/export/sites/ora/documentazione/relazioni-annuali/allegati/RELAZIONE-2024-2025-DEF-FIRMATA.INSpdf.pdf>);
- Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata - Relazione annuale 2024 (disponibile su <https://benisequestraticonfiscati.it/relazione-anbsc-2024/>);
- Banca d'Italia Rapporto annuale 2024 Unità di Informazione finanziaria per l'Italia (UIF) (n. 17 – maggio 2025) (disponibile su: <https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2025/Rapporto-UIF-anno-2024.pdf>);
- Banca d'Italia Quaderni dell'antiriciclaggio – statistiche – segnalazioni di operazioni sospette n. 1/2025 Unità di Informazione finanziaria per l'Italia (UIF) (disponibile su: https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni/2025/quad-dati-antiric-1-2025/Quaderno_Dati_AML_I_2025.pdf);
- Banca d'Italia Quaderni dell'antiriciclaggio N. 23 - Il rischio corruttivo negli appalti pubblici: una proposta di indicatori sulla base di dati ufficiali Unità di Informazione finanziaria per l'Italia (UIF) (disponibile su: <https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni/2024/quaderno-23-2024/index.html>);
- Dashboard indicatori di contesto ANAC (disponibile su: <https://www.anticorruzione.it/indicatori-di-contesto>);
- Dashboard indicatori di rischio negli appalti ANAC (disponibile su: [Rischio corruttivo negli appalti - www.anticorruzione.it](https://www.anticorruzione.it/rischio-corruttivo-negli-appalti));
- Diario di bordo: Storie, dati e meccanismi delle proiezioni criminali nei porti italiani – 30 maggio 2025 – Edizioni Libera Associazioni, nomi e numeri contro le mafie (disponibile su: https://www.libera.it/documenti/schede/diario_di_bordo_web.pdf).

Stakeholder

L'analisi degli stakeholder costituisce un presupposto metodologico essenziale del PIAO, con particolare riferimento alla sezione relativa alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. Essa consente di supportare la definizione degli obiettivi strategici e operativi, la misurazione della performance e, soprattutto, la valutazione dell'esposizione ai rischi corruttivi connessi ai processi amministrativi. In ragione dell'ampiezza e della complessità delle **funzioni regionali**, l'Amministrazione interagisce con una pluralità di soggetti, interni ed esterni, tra cui cittadini, imprese, Enti del sistema regionale, istituzioni pubbliche e soggetti portatori di interessi, la cui natura e modalità di interazione possono incidere in modo significativo sul grado di vulnerabilità dei procedimenti.

La mappatura e la classificazione degli stakeholder, effettuata in relazione al livello di interesse rispetto agli esiti dei processi e alla capacità di influenza esercitabile sulle decisioni amministrative, costituiscono uno strumento

fondamentale per la corretta ponderazione del rischio corruttivo e per la definizione di misure di prevenzione adeguate e proporzionate. La mappatura dei processi tiene conto delle **interazioni con gli stakeholder** rilevanti, **valutando l'esposizione al rischio** in funzione dell'intensità del rapporto, del grado di discrezionalità amministrativa e della rilevanza economica o regolatoria degli atti adottati.

Allo stato attuale **sono stati identificati** complessivamente 2.537 stakeholder, dei quali oltre il 27,83% rientra nelle categorie delle imprese e degli operatori economici, il 17,23% in altri Enti e istituzioni pubbliche e il 15,37% negli utenti interni dell'Amministrazione. Seguono le associazioni, organizzazioni ed Enti portatori di interessi (14,74%) e gli Enti del sistema regionale (13,48%). Tale distribuzione evidenzia una significativa concentrazione di stakeholder in ambiti caratterizzati da un'elevata frequenza di relazioni amministrative e da un potenziale impatto sui procedimenti a maggiore rischio. Sono considerati rilevanti in particolare gli stakeholder che presentano una **capacità di influenzare le decisioni** dell'Amministrazione, con il rischio di deviare l'azione amministrativa dalle finalità di pubblico interesse, nonché quelli caratterizzati da un **elevato livello di interesse rispetto agli output dei processi** e potenzialmente in grado di esercitare indebite pressioni finalizzate all'ottenimento di vantaggi non dovuti. In tale ambito risultano maggiormente esposte le interazioni con **imprese e operatori economici**, in relazione a procedimenti di concessione di contributi, rilascio di autorizzazioni e affidamento di appalti; con **associazioni e portatori di interessi**, in relazione a possibili forme di condizionamento dell'attività regolatoria; con **Enti pubblici**, nei procedimenti multilivello e di cooperazione istituzionale; nonché con gli **utenti interni**, in relazione a rischi procedurali e decisionali connessi all'esercizio della funzione amministrativa.

2.3.4 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno individua le vulnerabilità organizzative delle funzioni e dei processi svolti dall'Amministrazione regionale e dagli Enti regionali che possono favorire il verificarsi di eventi corruttivi, contribuendo alla valutazione della probabilità del rischio ed alla scelta di misure di prevenzione adeguate e realistiche.

Sotto il profilo della rilevanza per il rischio corruttivo, sulla composizione del personale regionale sono dati da tenere in considerazione quelli legati al sistema di conferimento degli incarichi e delle deleghe dirigenziali, che necessita di adeguata tutela per evitare rischio di opacità e potenziali conflitti di interesse, e permette di comprendere il livello di concentrazione dei poteri decisionali, e le analisi sui dati rilevati dagli strumenti di controllo interno e sulla mappatura dei processi organizzativi.

Per l'analisi sono stati considerati, oltre ai dati del monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione del RPCT, i dati rilevati dalla vigilanza operata dall'Ufficio procedimenti disciplinari, le informazioni fornite dal Servizio gestione giuridica del personale della Direzione generale e contenute nella sezione 3 "Organizzazione e capitale umano" del presente PIAO, e quelle fornite dalle relazioni degli Organi di controllo interno e della Corte dei conti. Sono state inoltre considerate le informazioni pervenute dalle segnalazioni di Whistleblowing.

La presente analisi si integra e si completa con le analisi organizzative contenute nell'allegato "Enti regionali – sottosezioni Rischi corruttivi e trasparenza".

La struttura organizzativa dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali

L'Amministrazione regionale ha una gamma ampia e complessa di funzioni amministrative, attribuitele dalla Costituzione, dallo Statuto speciale e dalle leggi di attuazione susseguitesesi nel tempo. I correlati compiti, prevalentemente di programmazione e regolazione e gestione, impattano direttamente o indirettamente sulla qualità della vita dei cittadini, abbracciando settori molto diversi quali i servizi sanitari e sociali, la sicurezza del territorio e la protezione civile, lo sviluppo economico (industria, commercio, artigianato e agricoltura, turismo) e l'occupazione, la formazione professionale e l'istruzione, i servizi di trasporto pubblico locale, l'edilizia abitativa, l'assetto del territorio, le infrastrutture e le opere pubbliche, la protezione dell'ambiente e del patrimonio pubblico, la cultura e lo sport. Esercita inoltre funzioni nel campo delle relazioni internazionali e con lo Stato, le altre regioni e le autonomie locali. Nello svolgimento delle attività di competenza si avvale della collaborazione di Enti pubblici vigilati, di Enti e società controllate e di altri soggetti privati, singoli o associati.

La **molteplicità degli ambiti di intervento** e la dinamicità del quadro normativo comportano che l'organizzazione necessiti di competenze diversificate e specialistiche spesso di livello elevato.

L'assetto organizzativo dell'AR è disciplinato dal **Regolamento di organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali**, che definisce livelli, funzioni e responsabilità degli organi amministrativi e il quadro dell'organizzazione interna degli uffici facenti capo all'esecutivo regionale. Le strutture organizzative direzionali si articolano su due livelli: le Direzioni centrali o equiparate, che costituiscono le unità di massima dimensione e vengono istituite secondo le indicazioni e le priorità desumibili dal programma di governo; i servizi, che costituiscono le unità direzionali di base e sono inseriti nelle Direzioni centrali o equiparate e negli Enti regionali.

L'organigramma delle strutture organizzative è illustrato nella sottosezione 3.1 "Organizzazione e capitale umano-Struttura organizzativa" del PIAO.

Alle strutture direzionali è preposto personale dirigente; gli incarichi alle strutture di primo livello rivestono carattere fiduciario. Tutti gli incarichi dirigenziali sono conferiti nel rispetto delle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le Pubbliche amministrazioni.

Le **posizioni organizzative** sono unità organizzative di livello non direzionale che, nel rispetto dei budget e dei criteri generali fissati dalla Giunta regionale, possono essere istituite alle dipendenze delle strutture organizzative complesse (Direzioni centrali, UOC, UOS), dei servizi, o strutture direzionali equiparate, e sono preposte all'assolvimento di particolari funzioni comportanti l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato anche mediante adozione di atti espressivi di volontà con effetti esterni. La vigente disciplina per il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa e per la graduazione della retribuzione dell'incarico, con decorrenza 1° gennaio 2025, è stata approvata DGR 1931/2024. I relativi incarichi sono conferiti dal Direttore centrale competente, mentre il provvedimento di attribuzioni espressive di volontà con effetti esterni delegate ai titolari di posizione organizzativa è adottato dal Dirigente presso la cui struttura è istituita la PO.

Al 31.12.2025 risultano un totale di 363 incaricati di Posizioni organizzative, di cui 313 con budget su risorse finanziarie regionali, 50 finanziate con risorse statali od europee e 9 "miste" cioè finanziate in parte con risorse regionali e in parte con risorse statali/europee. Le 363 posizioni organizzative sono suddivise in diverse tipologie: 313 DUO (tutte con delega dirigenziale ai sensi della disciplina regionale), 34 SPEC, 14 STAFF, 2 R&S. La percentuale media del numero di PO sul totale del personale (escluso personale somministrato) è del 9,2%. Le strutture regionali che superano questa percentuale sono la DC salute, politiche sociali e disabilità (18,11%), l'Ufficio di Gabinetto e l'Agenzia Lavoro&SviluppoImpresa (con percentuali intorno al 17%), il Segretariato generale, la DC autonomie locali, la DC attività produttive, la DC cultura, l'ETPI, gli EDR di Trieste e di Gorizia, con percentuali comprese tra il 12,7% e il 14,7%.

Gli atti di organizzazione definiscono l'articolazione e le modalità di funzionamento delle strutture in modo da assicurarne **flessibilità e adeguatezza al contesto di riferimento**. Essi sono adottati, secondo le rispettive competenze, dalla Giunta regionale, dal Direttore generale, dai Direttori centrali e dagli altri Direttori dell'Amministrazione.

L'articolazione delle strutture organizzative direzionali e delle relative funzioni (declaratoria) è demandata alla Giunta regionale. Nell'ultimo triennio, l'apparato amministrativo è stato oggetto di revisione e modifica dell'assetto, delle competenze e delle funzioni delle varie strutture, sia di massima dimensione che a livello dirigenziale di base. Le deliberazioni della Giunta regionale di modifica della declaratoria sono state n.6 nel 2023, n. 5 nel 2024 e n. 4 nel 2025, in virtù delle modifiche del Regolamento di organizzazione e sulla base delle esigenze organizzative complessive di aggiornamento, di razionalizzazione e di semplificazione delle funzioni affidate alle strutture regionali.

Per i dati complessivi sulla ripartizione del personale, gli indicatori di struttura, i dati sul turnover e i dati sul lavoro agile che contribuiscono a delineare il contesto interno dell'Amministrazione regionale, si rinvia integralmente al paragrafo 3.1 "Organizzazione e capitale umano - Struttura organizzativa" del PIAO.

Il sistema dei controlli interni

Il sistema dei controlli interni della Regione è disciplinato dal Capo IV della LR 1/2015.

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g), del DLgs 150/2009 e dell'art. 42, comma 3, lettera a), della LR 18/2016, **l'Organismo Indipendente di Valutazione - OIV** verifica il corretto funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni della Regione, assicurandone l'integrazione con il ciclo della performance, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa, anche mediante l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

La Relazione sullo stato di realizzazione e sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2024, redatta dall'OIV in data 24.4.2025, è pubblicata nella sottosezione Controlli e rilievi sull'amministrazione della sezione Amministrazione trasparente dei siti istituzionali dell'AR e degli EERR.

Nell'ambito del sistema dei controlli interni disciplinato dalla LR 1/2015, assume specifica rilevanza il **controllo successivo di regolarità amministrativa**, che risulta particolarmente funzionale al rispetto degli obblighi previsti dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione e di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni, integrandosi in modo sistematico con le attività di vigilanza sul rispetto:

- delle disposizioni in materia di procedimenti amministrativi, motivazione degli atti e tracciabilità delle decisioni;
- degli obblighi di trasparenza, pubblicità e accesso civico;
- delle misure di prevenzione della corruzione.

È palese altresì che tra l'azione di **internal audit** e la gestione del rischio corruttivo sussista un rapporto di reciproca dipendenza funzionale, poiché, se da un lato l'esito della valutazione del rischio corruttivo influenza la programmazione dei controlli di internal audit (attuata mediante specifica delibera giuntale di approvazione del Piano annuale di internal audit, da adottarsi entro il 31/03 di ogni anno); dall'altro, l'esito dei controlli di regolarità amministrativa costituisce un indicatore di rischio particolarmente idoneo ad orientare la definizione delle misure di trattamento del rischio corruttivo, in particolare laddove tali illegittimità si manifestino in forma più grave o ricorrente.

Dalla Relazione annuale dell'attività di controllo successivo di regolarità amministrativa della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia per l'anno 2024, elaborata dalla competente UOS, emerge la complessiva attività svolta, riguardante gli atti di spesa (corrente e conto capitale) e le gestioni fuori bilancio. Su un totale di circa 40.000 atti sono stati campionati oltre 360 atti che sono stati sottoposti a controllo. Per 36 di tali atti, il controllo ha riguardato anche il procedimento. Inoltre, il controllo di secondo livello, attuato in relazione a tipologie di atti per i quali in precedenza sono stati formalizzati esiti con rilievo, ha permesso di verificare il permanere o meno delle situazioni di criticità precedentemente identificate.

Poiché a livello di controllo di primo livello sono emerse criticità in relazione a 73 atti (pari al 20,3% degli atti campionati), si ritiene opportuno effettuare un'analisi delle tipologie di violazione più ricorrenti, al fine di individuare quelle che possono rappresentare profili di rischio corruttivo nell'ambito dell'azione amministrativa.

Di seguito sono riportate le principali:

- Mancata osservanza di circolari interne e/o altra disciplina di settore: 23 violazioni riscontrate.
- Mancata o carente motivazione del provvedimento: 21 violazioni riscontrate.
- Mancato inserimento nel decreto di concessione dell'obbligo a carico del beneficiario di produrre annualmente dichiarazioni sul rispetto dei vincoli di destinazione: 12 violazioni riscontrate.
- Mancato rispetto dei termini del procedimento: 10 violazioni riscontrate.

Sono inoltre state identificate altre criticità, suddivise per area "Procedimenti contributivi" e "Contratti pubblici", che consentono di approfondire l'analisi con la finalità di rafforzare i controlli, migliorare la formazione del personale, semplificare la normativa e promuovere una cultura organizzativa basata su trasparenza, etica e prevenzione della corruzione.

Sempre nell'ambito dei controlli interni, appare utile evidenziare l'attenzione posta dall'Amministrazione regionale negli ultimi anni, 2024 e 2025, sull'attività di verifica delle dichiarazioni rese ai sensi del D.P.R. 445/2000. Anche mediante la definizione di specifici obiettivi di impatto e trasversali, ogni Direzione si è maggiormente strutturata, al fine di adempiere in maniera corretta e puntuale agli obblighi normativi previsti, sia con l'adozione di specifici atti organizzativi interni, sia con l'adozione di atti di programmazione annuale dei controlli.

I dati sul funzionamento del sistema integrato dei controlli regionali contribuiscono a fornire le informazioni necessarie per orientare ed eventualmente ricalibrare le azioni di prevenzione della corruzione, in quanto possono far emergere le disfunzioni foriere di cattiva gestione, concretandosi come un indispensabile strumento per conformare l'attività amministrativa ai principi di efficacia, efficienza ed economicità.

Le risultanze sul funzionamento del sistema dei controlli interni dell'Amministrazione regionale emergono principalmente dalla Relazione del Direttore generale ex art. 29 LR 1/2015 e dalla Relazione annuale del Presidente della Regione, che viene trasmessa alla Corte dei Conti in attuazione dell'art. 1, co. 6 del DL 174/2012.

La **Sezione di controllo della Corte dei Conti della Regione Friuli Venezia Giulia**, sulla base dell'art. 3, co. 4 della L 20/1994, esercita un controllo successivo sulla gestione del bilancio e del patrimonio della Regione e verifica il funzionamento dei controlli interni dell'Amministrazione regionale. Il giudizio di Parificazione del rendiconto della Regione costituisce il momento centrale dell'attività che il legislatore ha attribuito alla sua competenza in materia di controlli finanziari sulla Regione e rappresenta un momento di sintesi del ciclo di controlli di legittimità finanziaria che concorrono a formare la valutazione sullo stato di equilibrio e sostenibilità del sistema finanziario regionale costituiti dalla dichiarazione di affidabilità del rendiconto (DAS), dal referto annuale sulla copertura delle leggi di spesa e dal rapporto di coordinamento di finanza pubblica relativo agli aspetti (come il sistema dei controlli interni) che, per motivi temporali, non possono essere tempestivamente considerati nell'ambito del giudizio di Parifica.

Il rendiconto della Regione dell'esercizio 2024 è stato parificato con deliberazione della Sezione Plenaria FVG/65/2025/PARI del 18.7.2025. La DAS sull'esercizio 2024, annualmente adottata dalla Corte con apposita delibera e atto di controllo propedeutico al giudizio di Parifica, volto a fornire una valutazione sull'affidabilità dei conti e un'analisi sulla regolarità procedimentale delle relative operazioni, sulla base di un controllo a campione, è stata approvata con delibera FVG/57/2025/FRG.

Per l'analisi dei dati del **Rapporto di verifica del sistema dei controlli interni** del Direttore generale, approvata per l'anno 2024 in data 15 ottobre, e degli esiti del **Rapporto di coordinamento della finanza pubblica regionale 2023** approvato con la deliberazione n. FVG/45/2024/FRG del 19.12.2024, in cui, tra l'altro, sono stati analizzati i risultati dei controlli interni 2022-2023 effettuati dalla Regione, si rinvia integralmente alle considerazioni del paragrafo 2.3.2. "Analisi del contesto", sezione "Altri dati di contesto interno" del PIAO 2025-2027.

Violazioni disciplinari ed eventi corruttivi

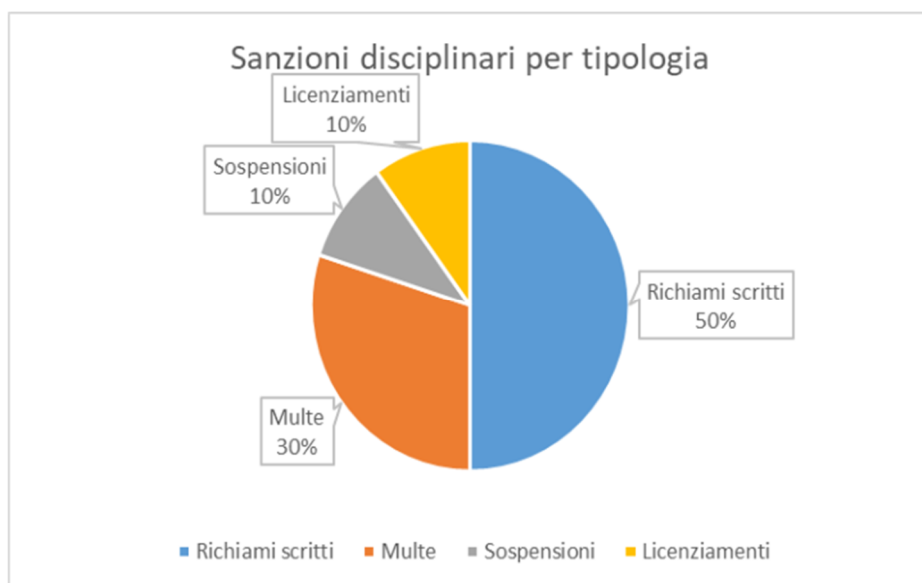
Il sistema di monitoraggio si fonda su un'articolazione chiara delle competenze, che vede coinvolti i dirigenti responsabili delle strutture, l'Ufficio per i procedimenti disciplinari (UPD) e il Servizio gestione giuridica/economica del personale. Tale assetto garantisce un controllo continuativo sul rispetto del Codice di comportamento, con particolare attenzione alla corretta gestione dell'orario di lavoro, quale ambito maggiormente esposto a profili di irregolarità.

Le **relazioni trimestrali sull'andamento dei procedimenti disciplinari avviati nei confronti del personale regionale** trasmesse dall'UPD al RPCT rappresentano una base informativa solida e sistematica per il monitoraggio complessivo, consentendo una lettura aggregata e aggiornata del fenomeno disciplinare, sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo. Il monitoraggio mensile delle carenze di orario, concentrato sui casi più rilevanti e reiterati, evidenzia un approccio selettivo e proporzionato, orientato a intercettare tempestivamente i comportamenti non conformi.

Con riferimento alle **carenze di orario**, l'UPD svolge un'attività di monitoraggio con cadenza mensile sulle posizioni segnalate dal Servizio gestione giuridica/economica del personale, ponendo particolare attenzione ai casi caratterizzati da scoperti più rilevanti o da reiterazioni nel tempo (ordinariamente superiori alle 8 ore mensili). Nel periodo esaminato, corrispondente all'ultimo trimestre 2024 e all'anno 2025, vengono analizzate mediamente circa 90 posizioni per ciascun trimestre. L'intervento si traduce prevalentemente in richiami informali, mentre l'attivazione del procedimento disciplinare è limitata alle situazioni con carenze significative e ripetute. Le relazioni trimestrali segnalano inoltre una criticità organizzativa ricorrente, riconducibile ai ritardi nell'inserimento dei giustificativi di assenza nei sistemi informativi, che può incidere sulla tempestività delle verifiche e rende necessarie periodiche azioni di sensibilizzazione nei confronti dei dirigenti e del personale addetto alla gestione delle presenze.

Nel periodo considerato sono state esaminate complessivamente circa 490 posizioni caratterizzate da carenze di orario. L'attività di controllo ha dato luogo, nella maggior parte dei casi, all'adozione di note di richiamo informale

(oltre 60), mentre l'avvio di procedimenti disciplinari ha riguardato un numero limitato di situazioni connotate da carenze significative e reiterate. Il sistema di monitoraggio conferma pertanto una funzione prevalentemente



preventiva e correttiva, riservando l'azione disciplinare ai soli casi di maggiore gravità o di recidiva.

Per quanto riguarda l'andamento complessivo dei **procedimenti disciplinari**, come già evidenziato nel precedente PIAO, nel periodo 2021-2024 i casi conclusi con l'irrogazione di una sanzione hanno interessato un numero limitato di dipendenti rispetto alla platea complessiva. Il quadro mostra un andamento

complessivamente decrescente delle sanzioni irrogate e una netta prevalenza di misure di carattere conservativo, quali il richiamo scritto e la multa, rispetto a sanzioni più gravi come la sospensione dal servizio o il licenziamento. Le fattispecie riscontrate con maggiore frequenza sono riconducibili a irregolarità nella gestione delle presenze, a violazioni dei doveri di correttezza nei rapporti con colleghi e superiori e a un uso non conforme degli strumenti informatici e dei social media.

Le relazioni più recenti, riferite al periodo 2024-2025, consentono di aggiornare tale quadro con dati puntuali. In questo arco temporale i procedimenti disciplinari conclusi con sanzione sono stati complessivamente 20, così ripartiti: 10 richiami scritti, 6 multe – con trattenute da una a quattro ore di retribuzione – 2 sospensioni dal servizio e 2 licenziamenti.

Le sanzioni di maggiore gravità sono state adottate in particolare in relazione a condotte connesse all'uso illecito dei sistemi informatici e a reiterate irregolarità nella presenza in servizio. Nel terzo trimestre 2025 è stata irrogata la sanzione di sospensione dal servizio della durata di un mese, disposta a seguito di condotte accertate nell'ambito di un procedimento penale per rivelazione di segreto d'ufficio. Le misure conservative hanno invece riguardato prevalentemente carenze di orario significative o ripetute, assenze alla visita fiscale e comportamenti non corretti nei rapporti interpersonali.

Nell'ultimo trimestre del 2025 è stato altresì avviato un procedimento disciplinare nei confronti di un lavoratore già cessato dal servizio, connesso alla nota vicenda delle cosiddette "spese pazze" riferite alla precedente carica di Consigliere regionale. Durante il successivo rapporto di lavoro a tempo determinato presso l'AR, il soggetto era stato raggiunto da sentenza penale di condanna di primo grado per peculato, con conseguente sospensione dal servizio. A seguito del passaggio in giudicato della sentenza, l'UPD ha avviato il procedimento disciplinare sulla base di un orientamento giurisprudenziale che ritiene necessario procedere anche nei confronti di soggetti non più in servizio, al fine di consolidare gli effetti dell'accertamento disciplinare, anche sotto il profilo retributivo.

La distribuzione percentuale delle sanzioni irrogate nel periodo 2024-2025, rappresentata nel grafico di riferimento, conferma la netta prevalenza delle misure di carattere conservativo rispetto a quelle sospensive o espulsive, pur in presenza di alcuni casi di particolare gravità.

Le fattispecie oggetto di procedimento disciplinare – anche laddove concluse con archiviazione per insussistenza dei fatti o per insufficienza probatoria – consentono di individuare alcuni profili di criticità ricorrenti: la gestione delle presenze (assenze ingiustificate, mancata timbratura e carenze orarie reiterate); la correttezza dei rapporti interpersonali (comportamenti irrispettosi, ingiurie o minacce nei confronti di superiori o colleghi); lo svolgimento di attività esterne non autorizzate; l'utilizzo dei sistemi informatici e il trattamento delle informazioni d'ufficio (accessi non autorizzati, modifiche indebite di dati, violazioni degli obblighi di riservatezza).

In parallelo, con riferimento ai procedimenti disciplinari connessi a procedimenti penali per eventi corruttivi o comunque a fattispecie penalmente rilevanti collegate all'azione amministrativa, l'analisi delle relazioni UPD disponibili per il periodo 2022-2025 consente una lettura pluriennale del fenomeno.

Nel quadriennio considerato risultano complessivamente censiti 8 eventi: quattro nel 2022, prevalentemente riferiti all'area dei controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni (in particolare motorizzazione e revisione veicoli); un caso nel 2023; un caso nel 2024, relativo ai contratti pubblici; e due ulteriori eventi nel 2025, riconducibili a rivelazione di segreto d'ufficio e rifiuto o omissione di atti d'ufficio.

Alla data di riferimento, i procedimenti disciplinari risultano in parte ancora in corso (cinque casi) e in parte sospesi nelle more dell'esito del procedimento penale (tre casi), in coerenza con l'esigenza di coordinamento tra i due livelli di accertamento, soprattutto nei casi caratterizzati da maggiore complessità istruttoria.

Sotto il profilo delle aree di rischio e dei processi, gli episodi si concentrano prevalentemente nei contratti pubblici, nell'area dei controlli e delle ispezioni e nei procedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari, quali autorizzazioni e concessioni.

Nel complesso, il numero di dipendenti coinvolti rimane contenuto. Tuttavia, la presenza di alcuni episodi di particolare gravità nell'ultimo periodo monitorato conferma l'esigenza di mantenere elevata l'attenzione sulle misure di prevenzione e formazione previste dal Codice di comportamento e dal presente PIAO, che continuano a dimostrarsi strumenti idonei a mitigare il rischio di condotte non compatibili con i principi di buon andamento e imparzialità dell'Amministrazione.

A seguito dell'adozione della nuova policy regionale in materia di **whistleblowing**, approvata con DGR 1967/2024, sono pervenute al RPCT, tramite il canale interno della piattaforma digitale Whistleblowing PA, complessivamente 10 segnalazioni, di cui 8 presentate in forma anonima.

Dall'istruttoria è emerso che solo il 40% delle segnalazioni risulta in possesso dei requisiti oggettivi e soggettivi previsti dal DLgs 24/2023 per l'applicazione delle tutele nei confronti del segnalante. Le segnalazioni ritenute ammissibili e affidabili sono state trasmesse agli uffici competenti in relazione ai profili di illiceità riscontrati, assicurando in ogni fase il pieno rispetto della riservatezza dell'identità del segnalante, ove noto, e del contenuto delle segnalazioni, al fine di prevenirne l'identificazione e qualsiasi possibile esposizione a misure ritorsive, dirette o indirette.

Sotto il profilo sostanziale, le violazioni segnalate confermano le aree di rischio generali già individuate e i relativi processi.

Il restante 60% delle segnalazioni riguarda prevalentemente rivendicazioni attinenti al rapporto di lavoro con le figure gerarchicamente sovraordinate o situazioni di conflittualità interpersonale tra colleghi o con i superiori, non riconducibili a profili di lesione dell'interesse pubblico o dell'integrità dell'Amministrazione, ovvero segnalazioni caratterizzate da contenuti generici, non supportati da elementi riscontrabili o fondati su mere indiscrezioni.

Anche in tali casi è stata comunque garantita la riservatezza dell'identità dei segnalanti, ove conoscibile, in quanto tali segnalazioni, pur non rientrando nel perimetro normativo del whistleblowing, costituiscono un indicatore di possibili distorsioni organizzative o di tolleranza nei confronti di comportamenti non pienamente conformi.

L'analisi delle segnalazioni di condotte illecite pervenute nel periodo considerato evidenzia come il sistema di whistleblowing rappresenti uno strumento potenzialmente rilevante per il presidio dell'integrità amministrativa, ma non ancora pienamente consolidato all'interno dell'organizzazione.

Le segnalazioni costituiscono infatti una fonte informativa interna di particolare valore, in quanto consentono di individuare tempestivamente rischi emergenti, anche non ancora mappati, e di intercettare possibili violazioni prima che esse emergano attraverso controlli interni o verifiche esterne, riducendo così l'esposizione a rischi legali, reputazionali ed economici.

L'adozione della nuova policy regionale in materia di whistleblowing ha prodotto un primo effetto di attivazione del canale di segnalazione, come dimostrato dal numero di segnalazioni pervenute tramite la piattaforma digitale dedicata.

Tuttavia, la prevalenza di segnalazioni presentate in forma anonima e la limitata percentuale di quelle risultate ammissibili ai sensi del DLgs 24/2023 (circa il 40%) evidenziano una conoscenza ancora parziale dell'istituto, delle sue finalità e dei requisiti necessari per l'accesso alle tutele previste per il segnalante.

Le segnalazioni ritenute affidabili e coerenti con il perimetro normativo confermano, sotto il profilo sostanziale, le aree di rischio già individuate nella mappatura del Piano, senza evidenziare al momento criticità strutturalmente nuove o non presidiate, ma rafforzando la necessità di mantenere elevata l'attenzione sui processi più esposti.

Il restante numero di segnalazioni, pur non integrando violazioni rilevanti ai fini dell'interesse pubblico o dell'integrità dell'Amministrazione, tali segnalazioni rappresentano comunque un indicatore organizzativo da non trascurare, in quanto possono segnalare situazioni di disagio, percezioni di scarsa trasparenza o fenomeni di tolleranza verso comportamenti non pienamente conformi alle regole.

Nel complesso, il sistema di whistleblowing appare **in una fase di progressivo avviamento**, con margini significativi di miglioramento in termini di diffusione, consapevolezza e corretta comprensione dell'istituto.

Si conferma pertanto l'esigenza di rafforzare le iniziative di informazione e formazione rivolte al personale, al fine di chiarire la distinzione tra segnalazione di illeciti rilevanti e altre forme di comunicazione interna, nonché di consolidare la fiducia nello strumento quale elemento essenziale del sistema di prevenzione della corruzione e di tutela dell'integrità dell'azione amministrativa.

I Processi organizzativi

L'analisi del contesto interno prende in considerazione, oltre alla dimensione strutturale, anche la natura e le peculiarità dei processi organizzativi, come presupposto necessario per la comprensione dell'organizzazione e per la formulazione di previsioni di comportamento dello stesso.

La base di partenza della mappatura dei processi è stata l'attività di ricognizione dei procedimenti e delle attività effettuata dagli uffici sulla base delle competenze assegnate e registrata all'interno di una matrice in formato Excel.

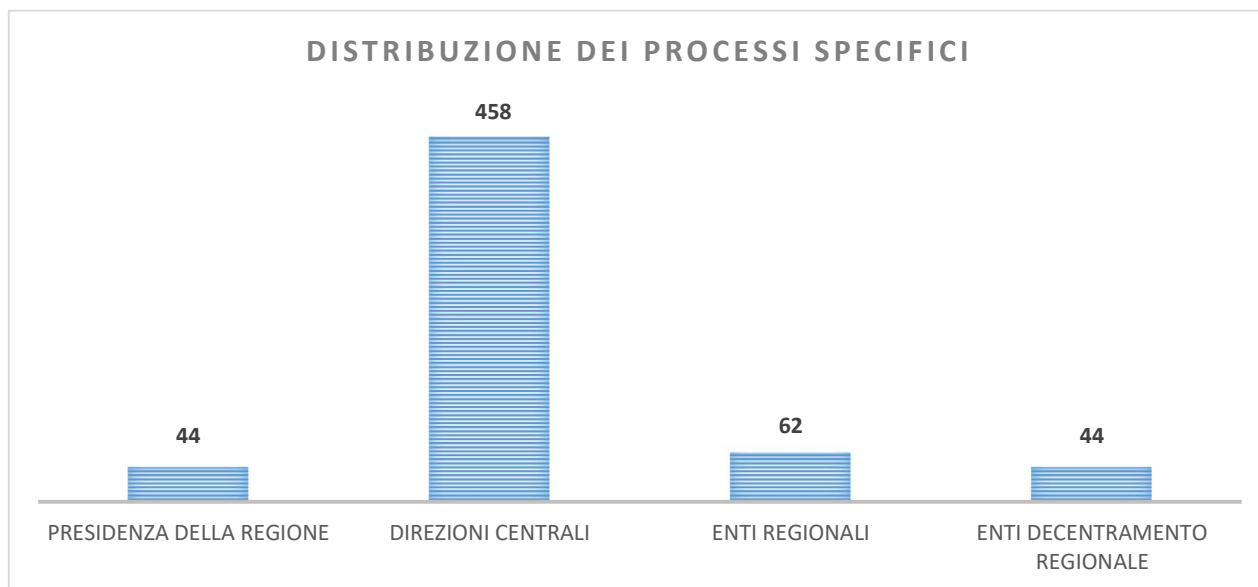
Si è ritenuto, data la mole di informazioni, di categorizzare i procedimenti e le attività censite, in base agli elementi comuni (fasi e sottofasi, tipologia di output e valore prodotto secondo la finalità istituzionale), aggregandoli in processi maggiormente gestibili per la valutazione dei rischi corruttivi e il loro trattamento.

Annualmente viene programmato l'approfondimento di alcuni settori di attività al fine di raggiungere gradualmente alla completa mappatura di tutti i processi organizzativi dell'amministrazione e degli Enti regionali, partendo dalle attività che afferiscono alle aree di rischio generali e dando priorità alle risultanze dell'analisi del contesto.

Nel corso del 2025 sono stati mappati i processi relativi al conferimento degli incarichi amministrativi degli Enti pubblici e privati controllati. Alla data attuale sono stati mappati **623 Processi organizzativi**, corrispondenti a più della metà (64,49%) delle attività e dei procedimenti censiti dall'AR e dagli EERR.

Il **progressivo completamento della mappatura dei processi entro il 2027** costituisce un obiettivo strategico regionale in quanto funzionale, non solo alla corretta applicazione della metodologia di gestione del rischio adottata, ma anche a realizzare l'integrazione del sistema anticorruzione con gli altri strumenti di programmazione nel PIAO.

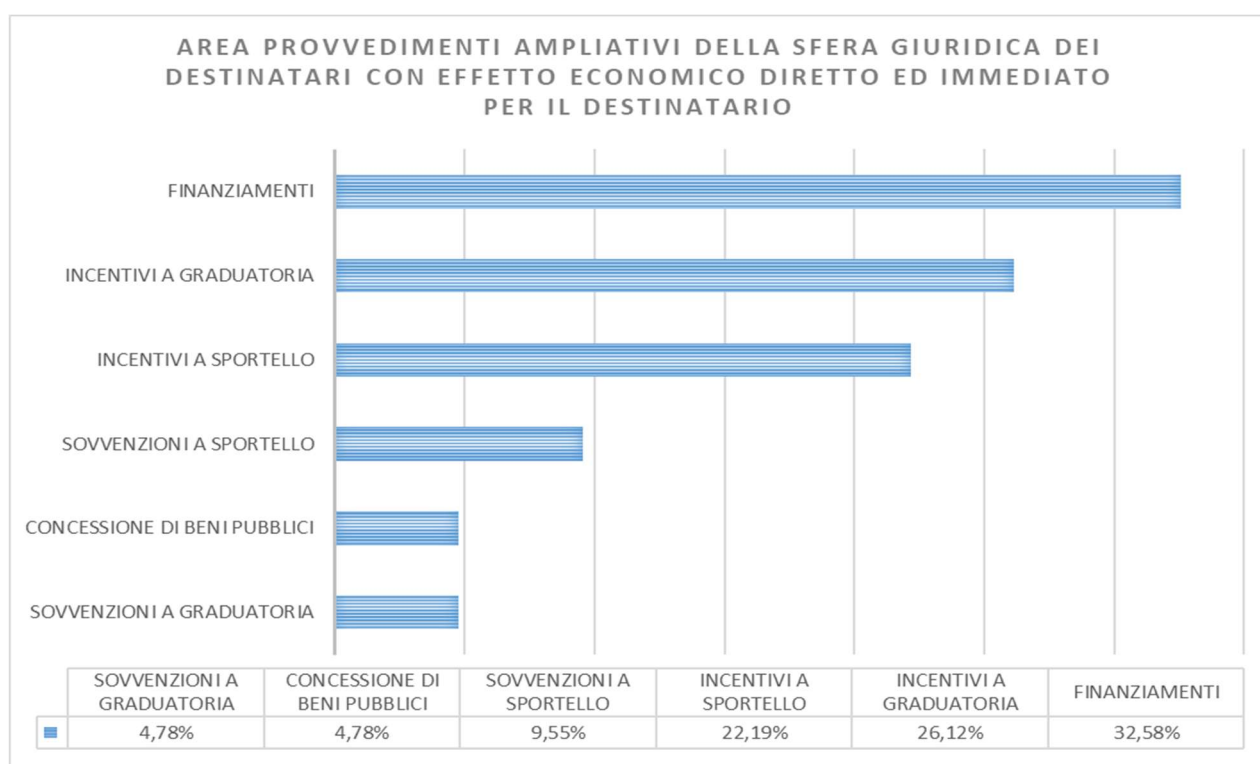
La distribuzione dei processi finora mappati tra le strutture della Presidenza regionale, le Direzioni centrali dell'Amministrazione regionale, gli Enti regionali, gli Enti di decentramento regionale è illustrata nel grafico sottostante.



Più della metà dei processi mappati si concentra nell'area di rischio D - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; seguono l'area di rischio B – Contratti pubblici (con il 22,31% dei processi) e l'area di rischio C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (con il 14,61% dei processi).

Nella tabella seguente è riportata la distribuzione percentuale dei processi nelle seguenti aree di rischio.

Aree di rischio	Processi specifici
D - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	56,98%
B – Contratti pubblici	22,31%
C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	14,61%
A - Acquisizione e progressione del personale	5,14%
G - Incarichi e nomine	0,96%



Tra i processi dell'area di rischio **D Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario** emerge una netta prevalenza dei processi di finanziamento.

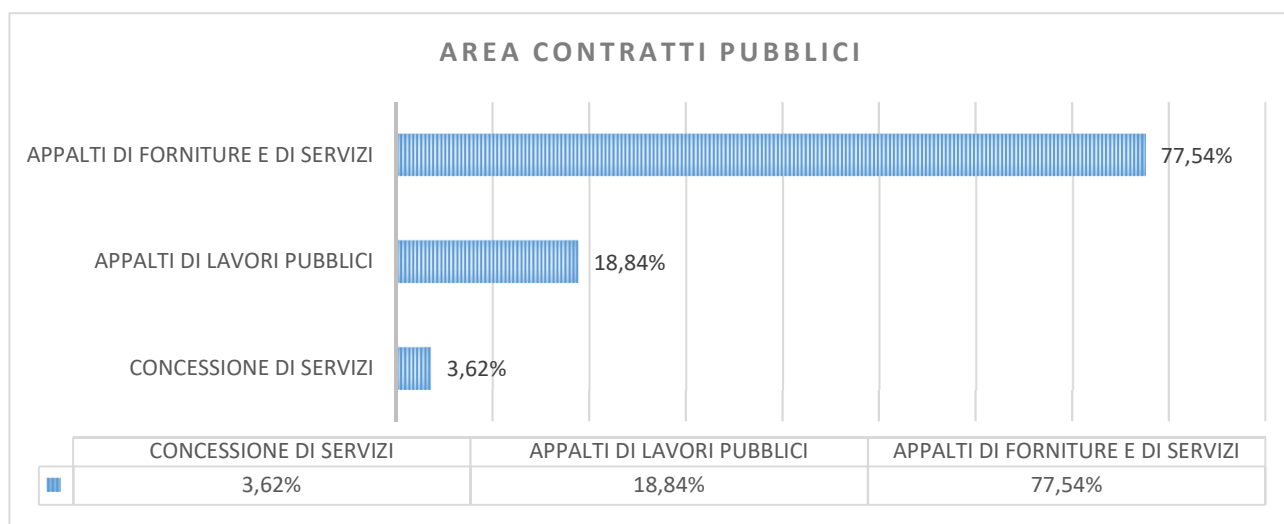
Di questi, il 9,48% dei processi è destinato ad Enti del settore delle attività culturali e il 4,31% al finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA. A seguire gli altri settori.

Il 12,79% dei processi di incentivazione finanziaria riguarda lo sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare, l'11,05% concerne le azioni per la tutela dei beni e delle attività culturali. A seguire i processi a supporto delle aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione, della caccia e della pesca.

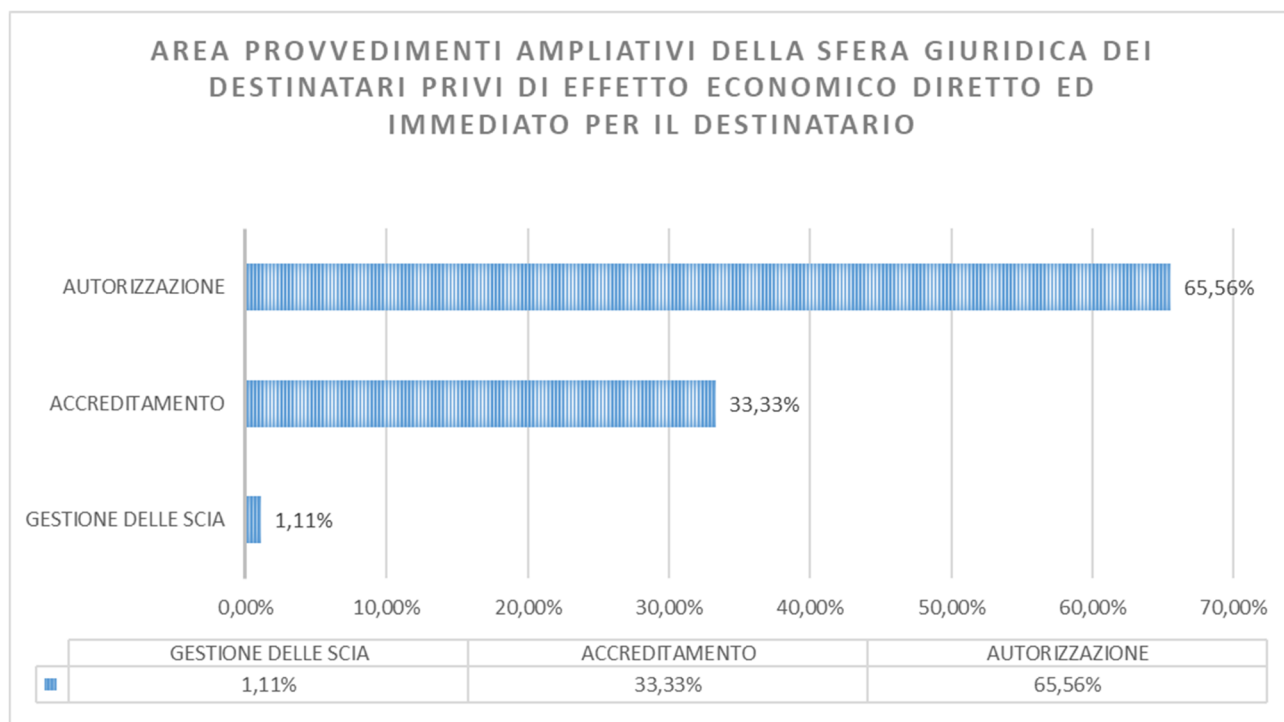
Il 15% circa dei processi di sovvenzione finanziaria riguarda le politiche a sostegno dell'occupazione e lo sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare. Seguono le spese in materia sanitaria e i processi a supporto delle attività culturali (5,88%). Marginali gli altri settori.

Per quanto riguarda l'**area di rischio dei Contratti pubblici**, si constata la prevalenza numerica dei processi di acquisizione di forniture e servizi (77,54%) presenti nella quasi totalità delle strutture.

Circa il 49% di questi afferisce Servizi istituzionali, generali e di gestione. I processi per la realizzazione di lavori pubblici (18,84%) afferiscono a programmi di spesa per la viabilità e infrastrutture stradali, valorizzazione dei beni di interesse storico, istruzione non universitaria, e difesa del suolo.



Con riferimento all'area di rischio dei Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario, emerge che le autorizzazioni sono pari al 65,56% e gli accreditamenti pari al 33,33%. Circa il 32% delle autorizzazioni riguardano l'attività del settore agricolo, agroalimentari e ittico e le attività che impattano sul territorio e sull'ambiente (16%).



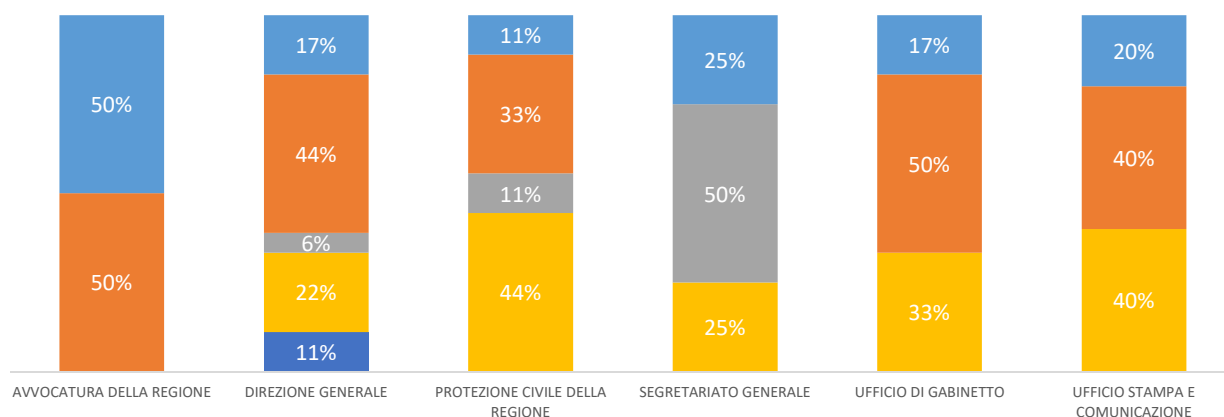
Nell'**area di rischio Incarichi e nomine**, confluiscono i processi di conferimento degli incarichi dirigenziali apicali ed esterni e quelli di attribuzione di incarichi negli Enti pubblici vigilati, nelle aziende del Servizio sanitario regionale e negli Enti privati controllati. L'area di rischio **Acquisizione e progressione del personale** contiene i processi di conferimento degli incarichi dirigenziali e di posizione organizzativa al personale di ruolo e i concorsi pubblici.

Per quanto riguarda la distribuzione dei processi all'interno dell'articolazione organizzativa emerge quanto segue.

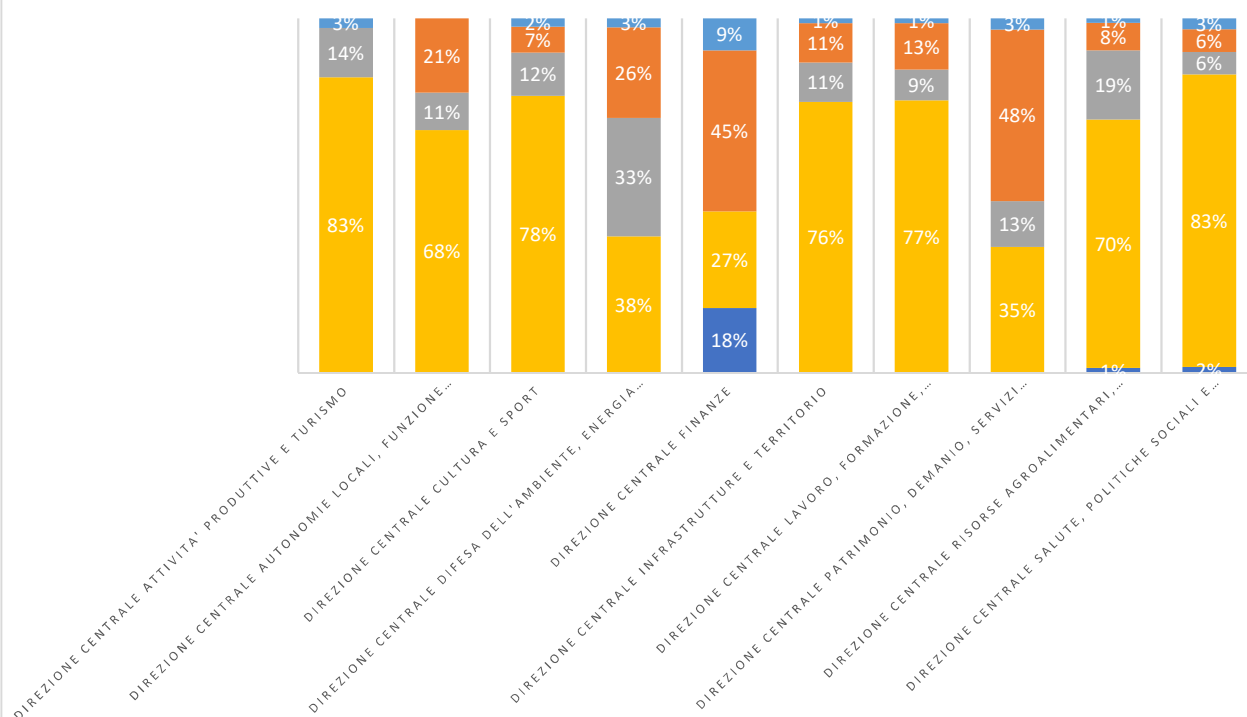
I processi dell'area di rischio G (incarichi e nomine) sono presenti unicamente presso la Direzione generale, che gestisce l'attribuzione degli incarichi dirigenziali.

La maggior parte delle Direzioni centrali è impegnata in prevalenza nella gestione di contributi e finanziamenti, ad eccezione della Direzione patrimonio, demanio, servizi generali e sistemi informativi e della Direzione finanze in cui figura una prevalenza relativa di attività dell'area Contratti pubblici.

DISTRIBUZIONE PROCESSI SPECIFICI PER AREA DI RISCHIO
STRUTTURE DELLA PRESIDENZA DELLA REGIONE



DISTRIBUZIONE PROCESSI SPECIFICI PER AREA DI RISCHIO
DIREZIONI CENTRALI



■ A - Acquisizione e progressione del personale

■ B – Contratti pubblici

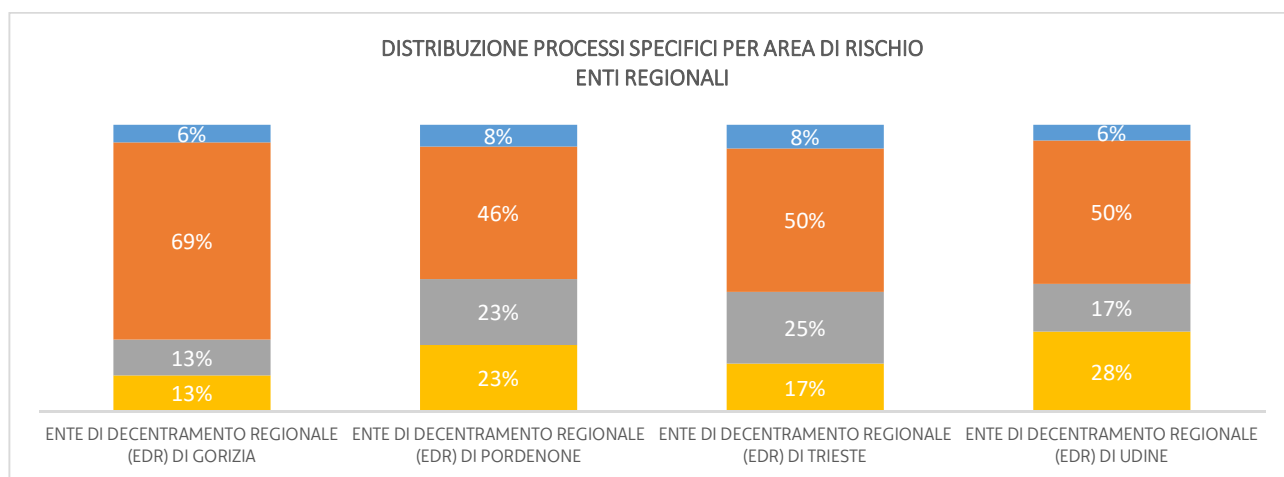
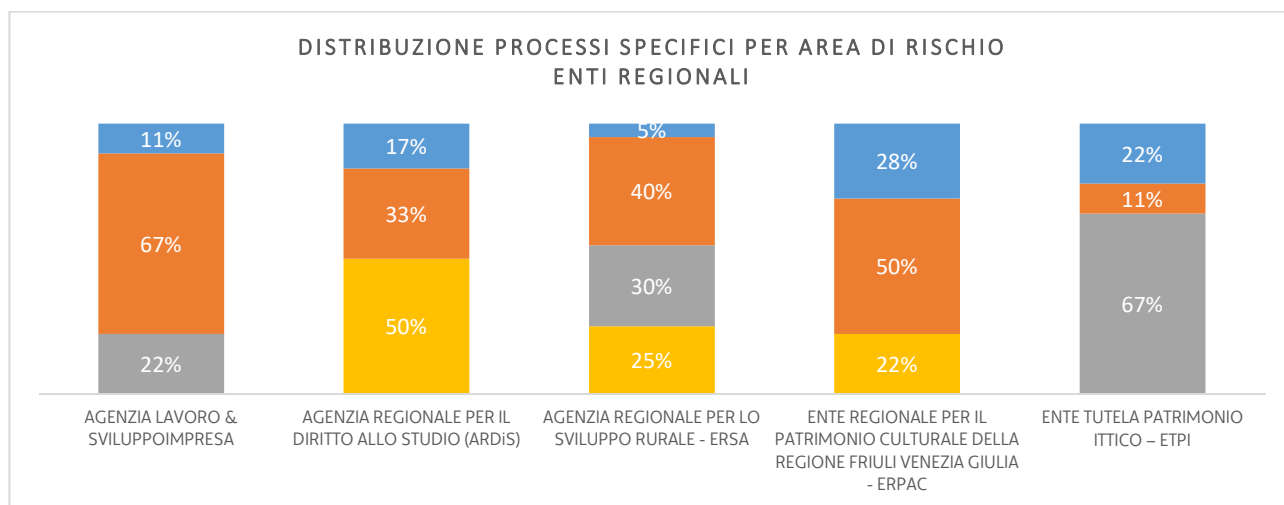
■ C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

■ D - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

■ G - Incarichi e nomine

Per quanto riguarda gli Enti regionali si rileva una prevalenza relativa dell'attività dell'area "Contratti pubblici" per l'Agenzia Lavoro & Sviluppoimpresa e per l'Ente regionale per il patrimonio culturale della Regione Friuli Venezia Giulia – ERPAC, dell'attività autorizzatoria per l'Ente tutela patrimonio ittico - ETPI e dell'attività contributiva per l'Agenzia regionale per il diritto allo studio (ARDIS). L'Agenzia regionale per lo sviluppo rurale (ERSA) evidenzia una

ripartizione più uniforme dei processi nelle aree di rischio. Infine, per quanto riguarda gli Enti di decentramento regionale (EDR) si rileva una generale prevalenza dell'attività dell'area contratti pubblici.



- A - Acquisizione e progressione del personale
- B – Contratti pubblici
- C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
- D - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
- G - Incarichi e nomine

2.3.5 Identificazione, analisi e valutazione del rischio sui processi

La valutazione del rischio è stata condotta con l'ausilio dell'applicativo informatico dedicato, applicando la metodologia definita nell'allegato 1 al PNA 2019.

Ai dirigenti è stato, pertanto, richiesto di identificare gli eventi rischiosi, individuando quei comportamenti agiti in relazione ai processi di pertinenza, tramite i quali si concretizza il fenomeno corruttivo - inteso come sviamento dalla cura dell'interesse pubblico a favore di un interesse privato per mancata conformità a norme e regole di comportamento, impartite dal legislatore, e a istruzioni e procedure interne all'ente - e di individuare il fattore abilitante che favorisce il comportamento corruttivo, analizzando le criticità afferenti all'organizzazione (risorse, ambiente di lavoro, etc.) o alle modalità operative nella gestione del processo. Si tratta di una fase molto delicata in quanto dalla corretta identificazione del fattore abilitante dipende l'appropriatezza della misura di trattamento del rischio.

Ai fini dell'integrazione con il sistema delle comunicazioni in materia di antiriciclaggio e di finanziamento al terrorismo, il catalogo degli eventi rischiosi è stato incrementato del rischio "Mancata rilevazione delle operazioni sospette di riciclaggio".

Indicatori del livello di esposizione al rischio

1. **livello di interesse "esterno":** la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
2. **grado di discrezionalità del decisore interno alla PA:** la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
3. **manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata:** se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
4. **livello di opacità del processo decisionale:** l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
5. **livello di arretrato per mancato rispetto dei termini** dei procedimenti coinvolti nel processo
6. **grado di attuazione delle misure di trattamento:** l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

I dirigenti hanno inoltre eseguito una stima del livello di esposizione al rischio per ciascun evento individuato, utilizzando sei indicatori di rischio come suggerito dal PNA 2019 (allegato 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi").

I criteri di valutazione dell'esposizione al rischio sono stati declinati operativamente in ulteriori indicatori di rischio funzionali alla misurazione secondo la scala ordinale (Alto/Medio/Basso). Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori è stata compiuta, quindi, una valutazione complessiva, tenendo conto dell'opportunità di optare per il valore prevalente, o in alternativa per il valore più alto, tra quelli attribuiti ai singoli indicatori, facendo prevalere il giudizio qualitativo rispetto ad un mero calcolo matematico. Nella motivazione del valore dato al giudizio sintetico è stato chiesto di indicare anche i dati eventualmente utilizzati per la misurazione dei singoli indicatori.

L'esito della valutazione del rischio condotta sui 502 processi specifici dell'Amministrazione regionale (Strutture della Presidenza e Direzioni centrali) viene rappresentata nell'allegato **Registro dei rischi – Misure di trattamento dell'Amministrazione regionale**, mentre l'esito della valutazione del rischio condotta sui 121 processi specifici degli Enti e degli Enti di decentramento regionale, è rappresentata nei documenti di ciascun Ente allegati in **Enti regionali sottosezioni rischi corruttivi e trasparenza**.

L'84,97% degli eventi rischiosi (1869) individuati presentano un livello di rischio basso, mentre il rimanente 15% circa ha un livello di rischio medio/alto.

Il 26,54% degli eventi rischiosi è identificato nei processi di acquisto di forniture e di servizi e il 19,58% nei processi di concessione di incentivi finanziari con procedura concorsuale (a graduatoria).

Il livello maggiore di rischio è presente negli appalti di forniture e servizi (con il 28,83% di eventi a rischio medio-alto); seguono gli incentivi a graduatoria (20,74%), gli appalti di lavori pubblici (10%) e gli incentivi a sportello (a richiesta) (10%).

Nelle tabelle seguenti sono rappresentati, per area di rischio, gli eventi rischiosi più ricorrenti, elencati in ordine decrescente.

Area di rischio A) Acquisizione e progressione del personale

- Agevolazione di candidati particolari;
- Individuazione puramente discrezionale;
- Valutazioni non corrette/ inique dei curricula;
- Applicazione non coerente ed uniforme del Regolamento;
- Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto

Area di rischio B) Contratti pubblici (33,92% del totale)

- Omettere un'adeguata valutazione della fattibilità degli interventi o la ricognizione dell'effettivo fabbisogno;
- Omettere o ritardare o alterare la pubblicazione di dati e informazioni obbligatorie sulla procedura di affidamento;
- Omettere o trascurare i controlli sui requisiti di ammissione attestati dall'aggiudicatario a mezzo delle dichiarazioni sostitutive di certificazione o di atto di notorietà;
- Stimare il valore del contratto in modo da evitare le procedure concorrenziali;
- Mancata rilevazione delle operazioni sospette di riciclaggio;
- Eseguire pagamenti in assenza dei presupposti di fatto o di diritto.

Area di rischio C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

- Abuso della discrezionalità;
- Omettere o trascurare i controlli sui requisiti attestati a mezzo delle dichiarazioni sostitutive di certificazione o di atto di notorietà;
- Trascurare la verifica sulla sussistenza degli elementi di fatto o di diritto necessari e sufficienti per l'adozione del provvedimento o per il formarsi del silenzio assenso;
- Ritardare la conclusione dell'istruttoria o chiedere integrazioni istruttorie non necessarie o defatiganti;
- Adottare il provvedimento oltre il termine di conclusione del procedimento;
- Alterare i risultati dell'istruttoria.

Area di rischio D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (51,85% del totale)

- Ammettere alla valutazione iniziative o progetti privi dei requisiti oggettivi richiesti dalle norme;
- Ammettere alla valutazione istanze prive dei requisiti soggettivi di accesso ai benefici economici;
- Ammettere voci di spesa diverse da quelle predeterminate o non coerenti con le finalità dell'iniziativa;
- Ritardare la conclusione dell'istruttoria o richiedere integrazioni defatiganti;
- Omettere o trascurare i controlli sui requisiti attestati a mezzo delle dichiarazioni sostitutive di certificazione o di atto di notorietà;
- Omettere o trascurare o alterare l'esito dei controlli sulla documentazione delle spese sostenute.

Area di rischio G) Incarichi e nomine

- Mancata distinzione tra politica e amministrazione

I fattori abilitanti emersi nella valutazione del rischio sono elencati di seguito in ordine di prevalenza.

Fattori abilitanti	<i>Eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento per l'attività a rischio (25,64%)</i>
	<i>Inadeguatezza o assenza di misure di controllo sulle attività a rischio (21,82%)</i>
	<i>Inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto al processo (20,58%)</i>
	<i>Scarsa responsabilizzazione interna del personale addetto alle attività a rischio</i>
	<i>Inadeguatezza o assenza di misure di rotazione negli incarichi e sulle attività a rischio</i>
	<i>Manca di trasparenza o inadeguatezza delle informazioni sulle attività a rischio</i>

2.3.6 Le misure specifiche di trattamento del rischio

Le misure specifiche agiscono in maniera puntuale per prevenire gli eventi a rischio corruttivo individuati con l'analisi dei processi. Le misure specifiche sono adottate e programmate dai dirigenti, e vengono rendicontate mediante l'applicativo informatico dedicato. I risultati raggiunti nell'attuazione delle misure specifiche contribuiscono ad alimentare il piano di monitoraggio del RPCT.



A fronte di una corretta valutazione del rischio, si ritiene che il livello di esposizione al rischio espresso nel **giudizio sintetico basso** sia indice dell'appropriatezza e dell'efficacia delle misure adottate e in corso di attuazione (sia generali sia specifiche). In tal caso, ai dirigenti è stato indicato di limitarsi a monitorare la corretta attuazione delle misure adottate, eventualmente ridefinendo o aggiornando l'indicatore di attuazione.



Allo stesso modo, il livello di esposizione al rischio espresso nel **giudizio sintetico medio o alto**, può indicare tanto che la tipologia di misura specifica adottata non sia appropriata al fattore abilitante identificato, quanto che la tipologia di misura specifica adottata, benché appropriata al fattore abilitante, non sia correttamente attuata. In tal caso i dirigenti devono introdurre una nuova misura di diversa tipologia o individuare una diversa declinazione della medesima misura.

Su n. 623 processi mappati sono state individuate e programmate n. 1812 misure specifiche di trattamento del rischio.

Nel catalogo a disposizione dei dirigenti sono presenti le seguenti categorie di misure:

- misure di controllo
- misure di segnalazione e protezione
- misure di sensibilizzazione e partecipazione
- misure di trasparenza
- misure di promozione dell'etica e di standard di comportamento
- misure di regolamentazione
- misure di semplificazione
- misure di formazione
- misure di rotazione
- misure di disciplina del conflitto di interessi e delle inconferibilità degli incarichi
- misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari"

Tra le **misure** programmate dai responsabili dei processi, si conferma quanto già rilevato per le annualità precedenti, ovvero che la categoria più frequentemente individuata risulta essere quella dei controlli (50,72%), al cui interno prevalgono quelli sulle dichiarazioni, atti e documenti ricevuti (52,67%) seguita dalla categoria della formazione (32,06%), con prevalenza di quella mirata all'aggiornamento delle competenze (61,31%).

Percentuale Misure per Livello di esposizione al rischio

Categoria Misure	Basso	Evento con rischio medio/alto	Totale complessivo
Misura di controllo	45,92%	4,80%	50,72%
Misura di definizione e promozione dell'etica e standard di comportamento	2,32%	1,27%	3,59%
Misura di disciplina del conflitto di interessi e delle inconferibilità degli incarichi	0,28%	0,94%	1,21%
Misura di formazione	26,05%	6,02%	32,06%
Misura di regolamentazione	3,26%	0,94%	4,19%
Misura di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari"	0,50%	0,00%	0,50%
Misura di rotazione	1,16%	0,00%	1,16%
Misura di segnalazione e protezione	0,00%	0,11%	0,11%
Misura di semplificazione	0,72%	0,00%	0,72%
Misura di sensibilizzazione e partecipazione	0,28%	0,00%	0,28%
Misura di trasparenza	4,19%	1,27%	5,46%
Totale complessivo	84,66%	15,34%	100,00%

Le misure programmate per ciascun processo specifico oggetto di valutazione sono riportate nel Registro dei rischi
 - Misure di trattamento dell'Amministrazione regionale e di ciascun Ente regionale.

Monitoraggio sulle misure specifiche

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure specifiche ha ad oggetto la totalità delle misure programmate in sede di valutazione del rischio dei processi specifici assegnati a ciascun dirigente regionale e riportate nel **Registro dei rischi – misure di trattamento** dell'AR e di ciascuno degli EERR allegati al PIAO. Per ciascuna misura sono descritte le fasi, i responsabili ed i valori attesi riferiti agli indicatori di attuazione.

Vista la dimensione ed il livello di complessità dell'AR che determina un'elevata numerosità degli elementi da monitorare, viene organizzato su **due livelli**: il primo, in autovalutazione, è in capo alle strutture che sono tenute a dare esecuzione alle misure e il secondo livello, successivo, è in capo al RPCT coadiuvato dai referenti anticorruzione e trasparenza (Referenti AT).

Il **sistema informatizzato** di gestione del rischio corruttivo consente ai dirigenti responsabili del controllo di primo livello la rilevazione e il successivo controllo dei **valori attesi** degli indicatori previsti per l'attuazione delle misure specifiche programmate.

Il monitoraggio di **primo livello** si articola in **due fasi**, intermedia e finale; ai dirigenti viene chiesto di compilare, direttamente sull'applicativo, un **report sintetico** sullo stato di attuazione e sull'idoneità della misura, aggiungendo dati o informazioni a supporto della valutazione. Nel caso in cui la misura non sia stata attuata o sia stata attuata parzialmente, devono essere indicate le cause ostative al raggiungimento totale o parziale del target. L'idoneità della misura deve essere valutata rispetto ai fattori e al livello di rischio identificati in sede di analisi. Ciò è indispensabile per valutare la sostenibilità della misura, così come declinata, e, quindi, l'opportunità di riproporla nei medesimi termini o di modificarla nella programmazione successiva. I Referenti AT coadiuvano i dirigenti nel monitoraggio delle misure specifiche, secondo le indicazioni elaborate dal RPCT.

Il RPCT analizza poi i dati emersi dal controllo di primo livello e programma i successivi controlli di secondo livello sulle misure specifiche al fine di apportare gli opportuni correttivi, tenendo conto dello stato di attuazione delle misure, della mancata autovalutazione, della categoria di appartenenza, del livello di esposizione al rischio dei processi, delle eventuali segnalazioni pervenute da parte degli organi di controllo interno od esterno o con altre modalità, ivi compreso il canale whistleblowing.

Il monitoraggio di **secondo livello** sull'attuazione delle misure sarà effettuato mediante **acquisizione di informazioni, evidenze e documenti** dagli uffici responsabili: ove necessario, potranno essere organizzati tavoli di confronto nonché audit specifici con gli uffici responsabili per un più agevole reperimento delle informazioni e una migliore comprensione dello stato di attuazione delle misure e di eventuali criticità riscontrate nonché sull'idoneità delle misure.

Gli **esiti del monitoraggio** sulle misure specifiche concorrono ad alimentare la relazione annuale del RPCT sui risultati dell'attività svolta nel 2025. Costituiscono, altresì, uno degli input per il periodico riesame del sistema di gestione del rischio. I dati di sintesi sullo stato di attuazione e l'idoneità delle misure specifiche concorrono, per categoria, all'attuazione delle misure generali.

2.3.7 Le misure generali

Le misure generali di prevenzione della corruzione costituiscono il quadro di **riferimento trasversale** del sistema di prevenzione adottato dall'Amministrazione e sono finalizzate a promuovere la legalità, la trasparenza e l'integrità dell'azione amministrativa. Esse si applicano all'intera organizzazione e incidono sui profili organizzativi, comportamentali e culturali, contribuendo in modo strutturale alla mitigazione del rischio corruttivo.

Nel solco delle indicazioni normative e del Piano Nazionale Anticorruzione, le misure generali comprendono strumenti quali il Codice di comportamento, la formazione, la gestione dei conflitti di interesse, dei presidi disciplinari e dei canali di segnalazione degli illeciti, la cui attuazione richiede il coinvolgimento diffuso delle strutture e un costante monitoraggio da parte del RPCT.

Le misure generali costituiscono l'ossatura trasversale del sistema di prevenzione e rappresentano il primo livello di tenuta complessiva dei presidi su cui si innesta la gestione del rischio dei processi. Il raccordo con la valutazione del rischio è diretto perché gli esiti dell'analisi (eventi rischiosi, livelli di rischio e misure programmate) non sono letti come un elenco autonomo, ma come una base informativa per calibrare l'intensità applicativa delle misure generali e l'orientamento delle misure specifiche sulle criticità organizzative effettivamente riscontrate.

In particolare, la valutazione evidenzia che la maggior parte degli eventi rischiosi ricade in ambiti ad elevata complessità tecnico-procedurale e ad alta rilevanza economica, con una concentrazione significativa nell'area dei contratti pubblici e negli incentivi/vantaggi economici. Tali ambiti, oltre a presentare un'elevata numerosità di eventi, risultano anche quelli in cui si concentra la quota maggiore di rischio medio-alto. Ne consegue che le misure generali devono essere applicate con maggiore intensità proprio lungo le fasi critiche di tali processi (affidamento/istruttoria, controlli, esecuzione/liquidazione, pubblicazione), affinché agiscano come barriere preventive uniformi, prima ancora dell'attivazione delle misure specifiche.

Il collegamento con i fattori abilitanti consente di rendere questa taratura non generica, ma mirata. In altri termini, i fattori abilitanti emersi (ad esempio: complessità/scarsa chiarezza normativa; controlli insufficienti o non omogenei; carenze di competenze; debolezza della responsabilizzazione; trasparenza non pienamente presidiata; rotazione difficilmente praticabile in alcuni contesti) spiegano perché un evento rischioso si produce e, soprattutto, indicano quale combinazione di misure generali è più idonea a ridurre la probabilità o l'impatto. In questa logica, formazione e Codice di comportamento agiscono sui deficit di competenze, conflitto di interessi e disciplina delle attività esterne presidiano il rischio di interferenze, trasparenza e tracciabilità riducono opacità e spazi discrezionali non controllati, controlli e presidi su incarichi rafforzano l'integrità delle nomine, rotazione o misure alternative riducono il rischio di concentrazione prolungata di poteri, whistleblowing aumenta la capacità di intercettare anomalie.

Il fatto che una quota ampia degli eventi sia valutata a rischio basso può essere letto come segnale di tenuta complessiva dei presidi (generali e specifici) e della loro ordinaria applicazione. Tuttavia, la presenza di una quota di rischio medio/alto indica che, in alcuni processi o strutture, permangono fattori abilitanti non pienamente neutralizzati. In questi casi, il raccordo operativo è duplice: da un lato, le misure generali devono essere rese più strutturate, dall'altro, le misure specifiche devono essere rimodulate in modo coerente con il fattore abilitante identificato.

Il presente paragrafo illustra lo stato di attuazione delle principali misure generali adottate dall'Amministrazione, evidenziando i presidi organizzativi, le modalità operative e, ove disponibili, i principali elementi di monitoraggio.

Codice di comportamento dei dipendenti della Regione Friuli Venezia Giulia

La Regione si è dotata fin dal 2014 di un proprio Codice di comportamento, applicabile ai dipendenti dell'Amministrazione regionale, degli Enti regionali e del Consiglio regionale, in integrazione e specificazione del Codice generale di comportamento dei dipendenti pubblici, approvato con DPR 16.4.2013, n. 62.

L'attuale versione del *Codice di comportamento dei dipendenti della Regione Friuli Venezia Giulia* è stata approvata con DPR 153/ 2022.

Aggiornamento e adeguamento normativo

L'Amministrazione regionale ha assicurato il costante aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti della Regione Friuli Venezia Giulia, adeguandone i contenuti all'evoluzione della normativa nazionale e alle indicazioni dell'ANAC. In particolare, l'attuale versione del Codice recepisce le disposizioni relative al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e dei social media, nonché i più recenti orientamenti in materia di ambito di applicazione e responsabilità disciplinare. Il Codice è stato inoltre oggetto di verifica di coerenza con le ulteriori modifiche intervenute a livello nazionale, risultando sostanzialmente allineato al quadro regolatorio vigente (Linee guida ANAC deliberazione n. 177/2020).

Divulgazione e accessibilità

Al fine di garantirne la massima diffusione e conoscibilità, il Codice di comportamento è pubblicato sul sito internet istituzionale nella sezione Disposizioni generali di Amministrazione trasparente ed è reso disponibile sulla rete intranet regionale a cura dell'Ufficio del RPCT dell'Amministrazione regionale. Gli Enti regionali provvedono autonomamente alla pubblicazione del Codice sui rispettivi siti istituzionali, assicurandone l'accesso al personale di riferimento.

Contestualmente, il Codice è oggetto di formale **consegna ai nuovi assunti**: gli uffici competenti dell'Amministrazione regionale provvedono a consegnarne copia al personale assunto a tempo determinato o

indeterminato, nonché ai dipendenti degli uffici del Consiglio regionale e degli Enti regionali, richiedendone la sottoscrizione al momento della stipula del contratto di lavoro o, in mancanza, all'atto di conferimento dell'incarico. Tale procedura assicura la piena consapevolezza degli obblighi di comportamento fin dall'inizio del rapporto di lavoro.

Il Codice trova applicazione anche nei confronti dei **soggetti esterni** che operano a vario titolo per conto dell'Amministrazione, quali i titolari di incarichi di consulenza o collaborazione, i componenti degli organi e degli uffici di diretta collaborazione degli organi di indirizzo politico, nonché i collaboratori delle imprese fornitrici di beni e servizi. A tal fine, negli atti di incarico e nei contratti di acquisizione di beni, servizi, consulenze e collaborazioni, gli uffici dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali inseriscono apposite clausole che prevedono la risoluzione o la decadenza del rapporto in caso di violazione delle disposizioni del Codice.

A supporto dell'applicazione del Codice, sono stati predisposti specifici **moduli** per la comunicazione di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, da parte del personale dipendente. Tali moduli sono resi disponibili sulla rete intranet regionale, nella sezione dedicata al rapporto di lavoro, facilitando l'adempimento degli obblighi di dichiarazione e rafforzando il presidio preventivo di uno degli ambiti maggiormente rilevanti sotto il profilo dell'integrità.

Formazione continua su principi e regole del Codice di comportamento

L'effettiva applicazione delle disposizioni del Codice di comportamento è assicurata attraverso un programma strutturato e continuativo di formazione sui temi della trasparenza, dell'etica pubblica e dell'integrità. Tali interventi formativi sono finalizzati a garantire una piena e aggiornata conoscenza dei contenuti del Codice e dei connessi profili di responsabilità disciplinare, contribuendo alla diffusione di una cultura organizzativa orientata al rispetto delle regole.

La partecipazione ai corsi è stata resa **obbligatoria** per il personale di nuova assunzione, con il richiamo all'esigenza di aggiornamento per coloro che avevano partecipato a edizioni risalenti. Dal 2025 il ciclo di formazione sul Codice è stato esteso anche al personale somministrato.

I dati di monitoraggio dei corsi programmati per la formazione dedicata al personale neo assunto ed al personale interinale sono illustrati alla misura Formazione sui temi dell'etica e della legalità.

Conflitto d'interesse

L'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi rappresenta un presidio generale e trasversale della strategia di prevenzione della corruzione. In coerenza con il quadro normativo di riferimento – in particolare l'articolo 6-bis della L 241/1990, il D.P.R. n. 62/2013 e il Codice di comportamento dei dipendenti della Regione Friuli Venezia Giulia – a tutto il personale è richiesto di prevenire e **segnalare tempestivamente situazioni**, anche solo potenziali, idonee a compromettere l'imparzialità dell'azione amministrativa.

Il sistema di prevenzione si articola su due livelli tra loro complementari, supportati da modulistica standardizzata disponibile sulla rete intranet regionale (sezione *Rapporto di lavoro – Codice di comportamento*).

Comunicazione degli interessi finanziari

Ai sensi dell'articolo 7 del Codice di comportamento, i **dipendenti sono tenuti a comunicare al responsabile** della struttura di appartenenza l'eventuale esistenza di rapporti retribuiti, diretti o indiretti, di consulenza o collaborazione in corso o intercorsi negli ultimi tre anni, con soggetti privati operanti in ambiti potenzialmente interferenti con l'attività dell'ufficio o con le pratiche assegnate. Devono inoltre essere segnalati eventuali rapporti o interessi finanziari riconducibili al coniuge o convivente e ai parenti o affini entro il secondo grado. A tal fine, l'Amministrazione ha predisposto uno **specifico modulo** di "Comunicazione in merito agli interessi finanziari", da trasmettere al responsabile della struttura per le conseguenti valutazioni e per l'adozione delle eventuali misure organizzative.

Obbligo di astensione

In applicazione dell'articolo 8 del Codice, il **dipendente è tenuto ad astenersi** dal partecipare a decisioni o attività inerenti alle proprie mansioni qualora sussistano interessi personali propri o di soggetti con i quali intrattenga rapporti rilevanti (parentela o affinità, coniuge o convivente, frequentazione abituale, rapporti significativi di credito o debito), nonché in ogni altra situazione in cui emergano gravi ragioni di convenienza. La decisione sull'astensione compete al responsabile dell'ufficio di appartenenza.

Anche in questo caso è previsto l'utilizzo di un **modello** di "Comunicazione in merito al conflitto di interessi e obbligo di astensione", riferito a una specifica pratica o procedimento.

Il procedimento di gestione dell'astensione prevede:

- la comunicazione tempestiva al direttore della struttura, nei termini previsti dal Codice, mediante l'apposito modello;
- la valutazione della segnalazione e l'adozione delle conseguenti determinazioni organizzative (autorizzazione dell'astensione, riassegnazione della pratica o avocazione);
- la trasmissione della comunicazione e del provvedimento adottato al RPCT e all'UPD per le attività di archiviazione e monitoraggio, con il coinvolgimento del RPCT nei casi dubbi e in quelli che riguardano il personale dirigenziale, secondo quanto previsto dal Codice.

Nel 2026 si procederà ad organizzare un sistema strutturato delle informazioni acquisite al fine di monitorare il fenomeno.

Disciplina e controllo delle attività esterne

L'esercizio di incarichi esterni e di attività extraistituzionali da parte dei dipendenti dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali è disciplinato dal **Regolamento** adottato con DPRReg 421/2005, che ne definisce puntualmente divieti, limitazioni e condizioni di svolgimento. La disciplina si fonda, da un lato, sul principio costituzionale di esclusività del servizio a favore della Pubblica amministrazione (art. 98 Cost.) e, dall'altro, sull'esigenza di prevenire situazioni di conflitto di interessi, garantendo l'indipendenza e l'imparzialità dell'azione amministrativa.

Il principio del servizio esclusivo a favore dell'Amministrazione/Comunità regionale e dell'indipendenza e imparzialità del dipendente pubblico è ribadito nel Codice di comportamento dei dipendenti della Regione FVG, che all'art. 6 richiama il divieto, per il dipendente a tempo pieno, di esercitare attività commerciali, industriali o professionali, nonché di assumere altri impieghi, prevedendo che incarichi temporanei e occasionali possano essere svolti solo previa autorizzazione.

Il procedimento di **autorizzazione** è gestito dagli uffici del personale della Direzione generale nel rispetto delle tempistiche previste dall'articolo 53, comma 10, del DLgs 165/2001, con il supporto delle strutture di appartenenza del dipendente. Queste ultime sono chiamate a **verificare e attestare la compatibilità dell'incarico** richiesto sotto il profilo organizzativo e funzionale, nonché l'assenza di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale. In presenza di un conflitto di interessi strutturato, l'attività esterna non è comunque consentita, neppure nei confronti dei dipendenti con un orario di lavoro pari o inferiore al 50 per cento.

Gli incarichi autorizzati sono registrati, entro 15 giorni dal rilascio dell'autorizzazione, nell'applicativo *Anagrafe delle prestazioni* a cura delle strutture di appartenenza del personale interessato. Le informazioni relative agli incarichi sono quindi pubblicate nella sottosezione *Personale – Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)* di *Amministrazione trasparente*, mediante collegamento ipertestuale alla banca dati PerlaPA.

La **pubblicazione degli incarichi autorizzati** costituisce un ulteriore presidio di trasparenza e consente un controllo diffuso, anche da parte di soggetti esterni, concorrendo a rafforzare l'efficacia complessiva della misura di prevenzione e a ridurre il rischio di situazioni di incompatibilità o interferenze con l'esercizio delle funzioni istituzionali.

Dati di monitoraggio

Nel 2025 sono stati autorizzati complessivamente 224 incarichi esterni (erano 258 nel 2024 e 211 nel 2023), di cui 184 a personale non dirigente (erano 224 nel 2024 e 186 nel 2023) e 40 a personale dirigente (erano 34 nel 2024

e 25 nel 2023). I dipendenti coinvolti sono stati 116 unità (erano 151 unità nel 2024), di cui 18 unità di personale dirigente (erano 15 nel 2024). Gli incarichi retribuiti sono pari a 184, pari all'82,1% del totale (erano 196 nel 2024, pari al 76% del totale).

Whistleblowing

Il quadro normativo in materia di tutela dei segnalanti è stato organicamente riordinato dal DLgs 24/2023, di recepimento della direttiva (UE) 2019/1937, che ha ridefinito presupposti, canali e garanzie di protezione per i whistleblower, superando la disciplina previgente di cui all'art. 54-bis del DLgs 165/2001.

In attuazione delle indicazioni fornite dall'ANAC con le Linee guida adottate con Delibera n. 311/2023, la Regione ha provveduto ad aggiornare il proprio modello organizzativo e procedurale in materia di gestione delle segnalazioni.

Con DGR 1967/2024 è stata adottata la nuova **Whistleblowing Policy**, che sostituisce quella approvata nel 2021 (DGR n. 501) e disciplina in modo organico la gestione delle segnalazioni, nonché le misure poste a garanzia della riservatezza dell'identità del segnalante e delle persone coinvolte. L'ambito di applicazione della Policy comprende le strutture dell'Amministrazione regionale e gli Enti regionali.

Sono stati attivati **due canali interni di segnalazione**, entrambi caratterizzati da adeguate garanzie di riservatezza:

- la piattaforma digitale dedicata "Whistleblowing PA";
- la possibilità di **incontri diretti con il RPCT**, quale canale alternativo, nei limiti e con le modalità previste dalla normativa vigente.

Nel 2026 si procederà a verificare l'allineamento della policy e del canale interno alle recenti indicazioni dell'ANAC (Linee guida in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazione n. 1/2025).

Divulgazione dell'istituto

Ai fini della massima diffusione, il documento è pubblicato sul **portale istituzionale** e sulla **intranet regionale** ed è stato trasmesso alle Strutture della Presidenza, alle Direzioni centrali e agli Enti regionali. I **referenti anticorruzione** sono incaricati di promuoverne la conoscenza e l'attuazione all'interno delle rispettive organizzazioni.

Per consolidare la corretta comprensione dell'istituto e favorire un ricorso appropriato al canale, saranno realizzate **iniziative di sensibilizzazione** e comunicazione interna, anche in raccordo con la formazione sul Codice di comportamento, che contiene uno specifico richiamo alla tutela dei segnalanti. In coordinamento con l'Ufficio della Direzione generale che si occupa della formazione del personale il tema del whistleblowing verranno integrate stabilmente nell'offerta formativa, con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza del personale sulle modalità corrette di utilizzo dei canali, sulle garanzie di riservatezza e sul perimetro delle segnalazioni tutelate, anche mediante materiali di supporto e chiarimenti operativi volti a distinguere le segnalazioni tutelate da altre tipologie di comunicazione (istanze, reclami, segnalazioni di natura personale).

Dati di monitoraggio

Nel 2025 sono pervenute tramite la piattaforma digitale **Whistleblowing PA**, complessivamente **10 segnalazioni**, di cui 8 presentate in forma anonima.

Il 40% delle segnalazioni pervenute è risultata in possesso dei requisiti oggettivi e soggettivi previsti dal DLgs 24/2023 per l'applicazione delle tutele nei confronti del segnalante. Queste segnalazioni, ove sufficientemente circostanziate, sono state trasmesse agli uffici competenti in relazione ai profili di illiceità riscontrati, assicurando in ogni fase il pieno rispetto della riservatezza dell'identità del segnalante, ove conoscibile, e del contenuto delle segnalazioni, al fine di prevenire qualsiasi possibile identificazione e il rischio di misure ritorsive, dirette o indirette. Sotto il profilo sostanziale, le violazioni segnalate confermano le aree di rischio generali già individuate nel sistema di prevenzione della corruzione e i relativi processi organizzativi, senza evidenziare, allo stato, profili di rischio ulteriori o emergenti.

Il restante 60% delle segnalazioni pervenute non è stato ammesso o perché riguardante prevalentemente, rivendicazioni attinenti al rapporto di lavoro con le figure gerarchicamente sovraordinate, situazioni di conflittualità

interpersonale tra colleghi o con i superiori, o perché caratterizzato da contenuti generici, non supportati da elementi riscontrabili o fondati su mere indiscrezioni, o perché attinente all'attività di altre pubbliche amministrazioni. In questi ultimi casi ai segnalanti è stato indicato di rivolgersi al RPCT dell'amministrazione di riferimento. A tutte le segnalazioni, comprese quelle non riconducibili al perimetro oggettivo del whistleblowing, è stata comunque assicurata la **riservatezza dell'identità** dei segnalanti.

Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali e amministrativi

La disciplina in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali e degli incarichi amministrativi di vertice, nonché delle cariche presso Enti pubblici e soggetti in controllo pubblico, trova piena attuazione nella Regione autonoma Friuli Venezia Giulia (FVG) attraverso un sistema organizzato di **verifiche preventive, obblighi dichiarativi, pubblicazione e controlli successivi**, in applicazione del DLgs 39/2013.

Incarichi dirigenziali presso l'Amministrazione regionale e gli Enti regionali

Gli incarichi dirigenziali sono conferiti dalla Giunta regionale, su proposta del Presidente della Regione o dell'Assessore delegato, secondo procedure consolidate che prevedono:

- la verifica preventiva dell'assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità;
- l'esplicita attestazione dell'esito della verifica nel provvedimento di conferimento.

Nel 2024 i processi di conferimento degli incarichi dirigenziali sono stati **mappati e valutati sotto il profilo del rischio**, rafforzando l'integrazione tra prevenzione della corruzione e organizzazione.

La Direzione generale, in collaborazione con il RPCT, si è dotata di **apposita modulistica standardizzata**, pubblicata nella intranet regionale (sottosezione *Trasparenza & Anticorruzione*), funzionale:

- alla verifica della veridicità dei dati dichiarati;
- al corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali.

Le dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità sono:

- pubblicate nella sezione *Amministrazione trasparente/Personale/Dirigenti* del sito istituzionale;
- rinnovate annualmente dai dirigenti, entro i termini fissati dal Programma triennale della trasparenza.

L'ufficio di supporto al RPCT cura il richiamo annuale delle scadenze tramite comunicazioni pubblicate nella intranet.

Incarichi presso Enti controllati dall'Amministrazione regionale

Il conferimento di incarichi amministrativi di vertice e la designazione degli amministratori presso gli Enti controllati dall'AR avvengono secondo un processo articolato che coinvolge:

- le strutture vigilanti per materia;
- il Servizio partecipazioni regionali per le società controllate;
- il Segretariato generale per la verifica della regolarità procedurale.

L'Amministrazione regionale aveva adottato nel 2016 specifiche direttive volte a disciplinare la verifica preventiva della sussistenza delle condizioni di conferibilità e compatibilità degli incarichi amministrativi di vertice presso gli Enti pubblici vigilati e gli Enti privati controllati a cura delle strutture organizzative competenti per materia e i controlli successivi ai sensi della circolare 1/2011 del Segretariato generale sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio.

Le dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità sono pubblicate sul sito istituzionale dell'Amministrazione regionale, a cura delle unità organizzative competenti, nella sezione Amministrazione trasparente -Enti controllati, all'interno delle schede informative di ciascun Ente, secondo le modalità e i termini previsti dal Programma triennale della trasparenza.

Nel 2025 è stata approvata la **LR 15/2025**, entrata in vigore l'1.1.2026, che ha riordinato il quadro regionale in materia di nomine e designazioni di competenza della Regione, che, di regola, vengono attribuite dal Presidente della Regione, salvo i casi espressamente attribuiti dalla legge alla Giunta regionale o al Consiglio regionale.

In attuazione della nuova disciplina, il Segretariato generale, di concerto con il RPCT, ha aggiornato **modulistica e istruzioni operative** (circolare n. 1/2025), disponibili nella intranet regionale – sezione TRASPARENZA&ANTICORRUZIONE.

Controlli sulla veridicità delle dichiarazioni e uniformazione delle modalità operative

Attualmente, le unità organizzative responsabili dei procedimenti di nomina o conferimento dell'incarico effettuano verifiche sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive rese ai fini del conferimento e dell'esercizio degli incarichi, in applicazione dell'art. 71 del DPR 445/2000 e in coerenza con la Circolare del Segretariato generale n. 2 del 22.6.2011, che disciplina lo svolgimento di controlli, ispezioni e verifiche da parte dei servizi e uffici delle strutture regionali.

In linea con i compiti di vigilanza del RPCT, nel 2025 l'Amministrazione ha completato la mappatura dei processi di conferimento degli incarichi amministrativi presso gli Enti controllati e ha predisposto un documento organico di **nuove linee di indirizzo** (destinato a sostituire le direttive del 2016 e del 2021) con indicazioni omogenee sia per le nomine dirigenziali sia per le nomine e designazioni presso Enti controllati, con particolare riferimento alle modalità di controllo sulla veridicità delle dichiarazioni e alla gestione dei conseguenti adempimenti.

Le nuove linee di indirizzo sono finalizzate a rendere i controlli più coerenti e sistematici sull'intero perimetro regionale e sono oggetto di percorso istruttorio per la formale approvazione da parte della Giunta regionale.

Alla luce del monitoraggio effettuato e in coerenza con le funzioni di vigilanza del RPCT, sono previste per il 2026 le seguenti azioni:

a) Adozione formale delle nuove Linee guida

È prevista l'**approvazione, con deliberazione della Giunta regionale**, delle nuove Linee guida su inconferibilità e incompatibilità, destinate a sostituire quelle del 2016 e del 2021.

Le Linee guida saranno **diffuse** a tutte le strutture regionali e pubblicazione nella intranet, nella sezione Trasparenza & Anticorruzione.

b) Rafforzamento del sistema di reporting e conservazione delle evidenze

La Struttura di supporto al RPCT predisporrà un modello unico di **report** che le strutture regionali competenti al conferimento/gestione degli incarichi soggetti al DLgs 39/2013 saranno tenute a compilare e trasmettere con cadenza annuale.

Il report costituirà lo strumento principale per rendere sistematica e omogenea la raccolta delle informazioni sulle verifiche svolte e conterrà, almeno, i dati relativi alle verifiche effettuate e alla loro tipologia, agli esiti dei controlli (con evidenza di eventuali rilievi o irregolarità e delle relative motivazioni), alle principali criticità riscontrate e alle azioni correttive o misure conseguenti adottate, con indicazione dello stato di attuazione.

Contestualmente all'adozione delle Linee guida, sarà inoltre adottata una **checklist** standard dei controlli, che gli uffici competenti dovranno compilare per ciascun procedimento e conservare agli atti, unitamente alla documentazione di supporto relativa alle verifiche svolte sulle dichiarazioni rese dai soggetti interessati.

La checklist assicura la tracciabilità delle verifiche e costituisce la base documentale per eventuali controlli successivi (interni e/o esterni), secondo le regole di conservazione documentale dell'Amministrazione.

Dati di monitoraggio

Il monitoraggio dell'attuazione della disciplina su inconferibilità e incompatibilità avviene mediante raccolta di **dati ed evidenze documentali** relativi alle verifiche **sulla veridicità delle dichiarazioni** effettuate, anche a campione, ai sensi dell'art. 71 del DPR n. 445/2000. Sono state coinvolte nell'attività di monitoraggio tutte le strutture che hanno conferito incarichi. Nel 2025 hanno effettuato controlli le seguenti strutture:

- **Servizio partecipazioni regionali della DC finanze:** effettuati 4 controlli sugli incarichi di amministratore (presidente del CdA e amministratore unico) conferiti nelle società controllate (pari al 50% delle nomine), secondo l'Ordine di Servizio prot. FIN/14730 del 17.12.2020.
- **Direzione centrale Risorse agroalimentari, forestali ed ittiche:** 1 dichiarazione ricevuta e 1 controllo effettuato (100% delle nomine).

- **Direzione centrale Cultura e sport:** 1 controllo su 5 dichiarazioni ricevute (20%).
- **Segretariato generale:** controllo effettuato nel 2025 sull'unica nomina camerale intervenuta nel 2024 (100%).
- **Direzione centrale Salute:** controlli puntuali su tutte le nomine (100%), per un totale di 13 dichiarazioni verificate.

I controlli svolti **non hanno evidenziato difformità** rispetto a quanto autocertificato.

Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la Pubblica amministrazione

L'art. 35-bis del DLgs 165/2001, stabilisce il divieto, per coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti dal Capo I del Titolo II del libro secondo del Codice penale, di:

- far parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi (comma 1, lett. a);
- essere assegnati ad uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati (comma 1, lett. b);
- far parte delle commissioni di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere (comma 1, lett. c).

All'atto dell'**assunzione** viene verificata la sussistenza dei precedenti penali rilevanti ai fini dell'art. 35-bis attraverso l'acquisizione del certificato del casellario giudiziale e dei carichi pendenti da parte degli uffici del personale presso la Direzione generale. Tale verifica costituisce presidio preventivo ai fini dell'assegnazione del personale a funzioni e attività rientranti nel perimetro dei divieti di legge.

In coerenza con l'impostazione prevista dalla norma, l'Amministrazione assicura che, in occasione della **costituzione di commissioni** di concorso e di commissioni di gara, sia verificata l'insussistenza delle condizioni ostative in capo ai componenti, mediante acquisizione delle dichiarazioni o delle evidenze istruttorie previste dalle procedure interne.

Per i dipendenti già in servizio, gli uffici del personale vengono messi a conoscenza degli eventuali **rinvii a giudizio** e delle condanne anche non definitive. La relativa informazione è portata all'attenzione del direttore apicale della struttura di appartenenza, al fine di consentire le valutazioni organizzative conseguenti in ordine all'assegnazione a compiti, responsabilità e commissioni riconducibili alle fattispecie di cui all'art. 35-bis.

Rotazione straordinaria del personale

La rotazione straordinaria del personale, prevista dall'art. 16, comma 1, lettera l-quater) del DLgs 165/2001, è una misura organizzativa attivabile nei confronti di dipendenti e dirigenti, a tempo indeterminato o determinato, in presenza di procedimenti penali o disciplinari connessi a condotte di natura corruttiva. La misura è finalizzata a tutelare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione e a prevenire possibili interferenze nello svolgimento dell'azione amministrativa.

Il provvedimento consiste nell'assegnazione del lavoratore ad altro ufficio o ad altre funzioni, mediante atto motivato, quando la permanenza nella posizione ricoperta possa determinare rischi per l'imparzialità, il buon andamento o la credibilità dell'azione amministrativa.

In coerenza con le indicazioni ANAC (Delibera n. 215 del 26.3.2019), l'adozione della rotazione straordinaria assume carattere obbligatorio in caso di avvio di procedimento penale per taluni delitti contro la Pubblica amministrazione riconducibili alle fattispecie di natura corruttiva individuate dalla normativa vigente. Nei casi di avvio di procedimento disciplinare, la misura è valutata e adottata quando i fatti contestati presentino elementi tali da poter integrare, in astratto, ipotesi di reato di natura corruttiva. In caso di rinvio a giudizio, trovano applicazione anche le disposizioni della L. 97/2001, che consentono l'adozione di misure di carattere cautelare, tra cui il trasferimento, in attesa dell'esito del procedimento penale.

Dati di monitoraggio

Nel 2025 non si sono verificati presupposti per l'applicazione dell'istituto della rotazione straordinaria e, pertanto, non sono stati adottati provvedimenti ai sensi della misura.

Divieto di pantouflage

Il divieto di pantouflage, introdotto dall'art. 53, comma 16-ter, del DLgs 165/2001, limita per un periodo di tre anni, successivo alla cessazione del rapporto con la Pubblica amministrazione, la possibilità per gli ex dipendenti e per i titolari di incarichi dirigenziali o assimilabili di svolgere attività lavorativa, a qualsiasi titolo, nei confronti di soggetti privati che siano stati destinatari di provvedimenti o contratti adottati o conclusi con il loro apporto decisionale negli ultimi tre anni di servizio.

La misura, insieme alle regole in materia di inconferibilità e incompatibilità, è finalizzata a prevenire fenomeni corruttivi e a tutelare il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa.

La violazione del divieto comporta conseguenze sanzionatorie che incidono sia sul rapporto instaurato in violazione della norma, sia sul soggetto privato coinvolto: il contratto di lavoro o l'incarico conferito è nullo e il soggetto privato non può contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni, con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti, ove accertati.

In attuazione della circolare n. 2/2014 del RPCT, nei **contratti individuali di lavoro** è inserita una clausola che richiama il divieto temporaneo di prestare attività, a qualsiasi titolo, nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente negli ultimi tre anni di servizio.

Parallelamente, i dirigenti responsabili dei procedimenti di affidamento di contratti pubblici, di concessione o di conferimento di incarichi professionali o di consulenza inseriscono:

- negli atti di gara o nei disciplinari la condizione ostativa di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti regionali che si trovino nella condizione di limitazione temporale della libertà negoziale;
- nei **contratti di appalto, concessione o conferimento incarico**, la clausola che prevede la nullità degli stessi se conferiti in violazione di quanto previsto dall'art. 53, comma 16-ter del D. Lgs 165/2001.

Nel Codice di comportamento dei dipendenti della Regione FVG è inoltre previsto che il dipendente, al termine del rapporto di lavoro, rilasci un'attestazione di essere a conoscenza del divieto e delle conseguenze previste dall'istituto del pantouflage.

Le direttive della circolare n. 2/2014 sono state integrate, con riferimento all'ambito di applicazione, all'identificazione dei poteri autoritativi e negoziali, alla nozione di soggetti privati destinatari dell'attività della Pubblica amministrazione, con un apposito Box – Indicazioni e approfondimenti ANAC sul divieto di pantouflage.

Per comodità di consultazione, se ne riporta di seguito il contenuto.

Box – Indicazioni e approfondimenti ANAC sul divieto di pantouflage

Ambito di applicazione – il divieto di pantouflage si applica ai dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato ed a tempo determinato. Si applica inoltre indipendentemente dalla tipologia di rapporto di lavoro, subordinato o autonomo, ai titolari degli incarichi dirigenziali o assimilati inclusi nell'ambito del DLgs 39/2013.

Esercizio di poteri autoritativi e negoziali – Vi rientrano i provvedimenti afferenti la conclusione dei contratti pubblici e quelli in grado di incidere unilateralmente sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari. I dipendenti con poteri autoritativi e negoziali sono i soggetti che esercitano concretamente ed effettivamente tali poteri per conto dell'AR; oltre alle figure dei dirigenti e dei funzionari che svolgono incarichi dirigenziali, vi rientrano coloro che esercitano funzioni apicali o a cui sono conferite apposite deleghe di rappresentanza all'esterno dell'Ente. Occorre inoltre valutare caso per caso, le situazioni che possano configurare anche in capo al dipendente il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale, ad esempio, mediante la collaborazione all'istruttoria, l'elaborazione di atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, perizie, certificazioni, ecc.) che vincolano in modo significativo il contenuto della decisione.

Soggetti privati destinatari dei poteri negoziali e autoritativi dell'AR - Vi rientrano anche soggetti privati partecipati o controllati dall'AR, con esclusione delle società in house, dove non sussiste alcuna contrapposizione tra l'interesse pubblico perseguito dall'AR (amministrazione controllante) e quello della società controllata, e quindi, il rischio che il primo (AR) possa essere strumentalizzato dal secondo per finalità di natura privata.

Attività lavorativa o professionale in destinazione – Il divieto va riferito a qualsiasi tipo di rapporto di lavoro o professionale che possa instaurarsi con i soggetti privati, mediante l'assunzione a tempo determinato o indeterminato o lo svolgimento di incarichi o di consulenze da prestare in favore degli stessi.

Rotazione ordinaria del personale

La rotazione ordinaria del personale è attuata attraverso una programmazione graduale, basata su analisi organizzative e valutazioni di sostenibilità, finalizzata a definire criteri, ambito di applicazione e modalità operative coerenti con la complessità dell'Amministrazione. Tenuto conto dell'impatto sull'assetto organizzativo e sulla continuità dei servizi, l'attuazione è orientata in via prioritaria agli ambiti maggiormente esposti al rischio corruttivo.

La formazione costituisce un presupposto essenziale per l'attuazione della misura e rappresenta un ambito su cui l'Amministrazione ha investito in modo strutturato, anche al fine di rafforzare competenze tecniche e trasversali.

Sono inoltre in corso attività di consolidamento dei presupposti organizzativi necessari alla piena implementazione della misura, con particolare riferimento:

- all'individuazione delle strutture che gestiscono processi a rischio;
- alla definizione di criteri di applicazione compatibili con le esigenze di specializzazione e con la continuità dei servizi;
- all'individuazione delle situazioni in cui la rotazione risulti non applicabile o non sostenibile e alla previsione di misure alternative di mitigazione del rischio (ad esempio rafforzamento della supervisione, tracciabilità dei procedimenti, affiancamenti).

Dati di monitoraggio

Nel corso dell'ultimo triennio l'AR è stata interessata da rilevanti interventi di riorganizzazione che hanno mutato l'assetto e il riparto di competenze di numerose strutture organizzative, con un parziale avvicendamento negli incarichi dirigenziali. Per gli incarichi dirigenziali conferiti nel 2025, il tasso di rotazione è pari al 20%. Nel 2024, il tasso di rotazione era stato del 39,5% e nel 2023 del 18%.

Formazione sui temi dell'etica e della legalità

Nell'ambito delle attività riconducibili alle politiche di formazione del personale, il RPCT opera in coordinamento con il Servizio competente in materia di gestione giuridica del personale, assicurando il raccordo funzionale tra le misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Amministrazione e i programmi formativi previsti, al fine di garantirne coerenza, integrazione e conformità agli indirizzi normativi e programmatori vigenti. Si rinvia pertanto alla Sezione 3.5 "Organizzazione e capitale umano - Formazione del personale".

Dati di monitoraggio

Nel 2025, l'AR ha erogato le attività formative programmate per il rafforzamento e l'ampliamento delle competenze specialistiche del personale e parallelamente ha operato sulla formazione negli ambiti trasversali di interesse generale, tra cui quelli rilevanti al fine del consolidamento del sistema di gestione del rischio corruttivo: etica e integrità del funzionario pubblico, trasparenza e accesso civico, strumenti e metodologie di valutazione del rischio corruttivo. Per tutti i corsi di formazione è stata registrata una **partecipazione diffusa** tra il personale inserito nelle diverse strutture organizzative regionali.

E' proseguito il ciclo di formazione sui contenuti del **Codice di comportamento**, che ha interessato tutti i neoassunti e il personale somministrato. La formazione dedicata al personale interinale ha consentito di raggiungere un numero di lavoratori pari all'85% del numero di soggetti in servizio a tale titolo a gennaio 2025, e sono state formate 187 unità di personale neoassunto. Sono stati realizzati numerosi corsi sulle responsabilità del dipendente pubblico e sulla **cultura dell'integrità e dell'etica pubblica**.

La formazione specialistica sugli appalti ha visto, come di consueto, una significativa partecipazione, sia per quanto riguarda l'applicazione del Codice dei contratti pubblici che in materia di acquisizione di beni e servizi sottosoglia e in economia e sugli **affidamenti diretti**. È stato realizzato un corso dedicato sulla **gestione del rischio corruttivo negli appalti pubblici**, che ha coinvolto anche i referenti anticorruzione e il personale dirigenziale.

In tema di **trasparenza e accesso**, è stato trattato il tema del bilanciamento tra diritto alla riservatezza e la trasparenza amministrativa ed è stato realizzato un corso sull'accesso agli atti con approfondimento al codice dei contratti.

Sono stati attivati corsi in materia di **antiriciclaggio** a tutela di valori della PA, anche alla luce di un'integrazione con la gestione dei rischi corruttivi.

I dati estratti dalla piattaforma regionale dell'Area formazione Accademia digitale del FVG indicano le seguenti risultanze:

- area codice di comportamento: Codice di comportamento: le edizioni in aula hanno avuto 355 partecipanti, l'edizione online ha avuto 284 partecipanti;
- area anticorruzione, etica ed integrità del dipendente pubblico: 3 corsi con 337 partecipanti in totale;
- area trasparenza e accesso: 3 corsi con 326 partecipanti in totale;
- area appalti e contratti: 5 corsi con 331 partecipanti in totale;
- area antiriciclaggio: 1 corso con 29 partecipanti.

Patti di integrità

In seguito all'Intesa con le Prefetture di Trieste, Gorizia, Udine e Pordenone, sottoscritta il 21.3.2022, la Regione Friuli Venezia Giulia, si è impegnata a integrare **nei bandi, capitolati e contratti** una serie di obblighi per le imprese e gli aggiudicatari e di clausole risolutive espresse, finalizzate a contrastare i tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata nei procedimenti di appalto e di concessione pubblica.

L'Intesa è giunta a scadenza; tuttavia, le finalità di presidio e prevenzione sottese allo strumento restano attuali e coerenti con l'impostazione regionale in materia di integrità negli affidamenti.

Gli Uffici regionali non hanno previsto, nella documentazione di gara relativa alle procedure di affidamento né nei contratti stipulati nel 2025, clausole che potessero fare espresso riferimento al Protocollo di legalità adottato in accordo con le Prefetture della Regione FVG, in quanto scaduto nel marzo 2024 e non ancora rinnovato nel corso dell'anno 2025.

Cionondimeno, nei medesimi documenti (bandi, avvisi e contratti/convenzioni) alcune Direzioni regionali ha inserito delle clausole il cui contenuto risulta riconducibile alle disposizioni previste nell'Intesa sopra richiamata.

In particolare, si evidenzia che i documenti di gara prevedono:

- l'obbligo al pieno rispetto della normativa antimafia, il cui controllo si inserisce sia in fase preventiva alla stipula che in fase esecutiva;
- l'obbligo di comunicazione dell'intera filiera delle Imprese (essendo il soggetto aggiudicatario tenuto a comunicare alla stazione appaltante i dati dei subappaltatori e dei subcontraenti);
- il completo rispetto della normativa e dei controlli in tema di tracciabilità dei flussi;
- l'obbligo da parte dell'impresa aggiudicataria di comunicare ogni modifica dei dati societari.

La conseguenza del mancato rispetto di tali obblighi, secondo quanto stabilito dalle condizioni negoziali, è costituita dalla risoluzione del contratto stesso.

In tale prospettiva, l'Amministrazione regionale, in raccordo con le strutture competenti in materia di contratti pubblici, provvederà ad individuare le modalità più idonee a garantire la continuità applicativa dei Patti di integrità anche a seguito della scadenza dell'Intesa, assicurandone l'integrazione nei documenti di gara e nei contratti e favorendo, ove possibile, l'allineamento con gli ulteriori presidi di legalità e controllo previsti dall'ordinamento.

Dati di monitoraggio

Hanno inserito clausole di integrità, con percentuali variabili sul totale, negli avvisi/bandi/inviti emessi nel 2025 e nei contratti stipulati nel medesimo anno alcuni Servizi della Direzione centrale risorse agroalimentari, forestali e ittiche e della Direzione centrale difesa dell'ambiente, energia e sviluppo sostenibile. Il Servizio CUC e provveditorato della Direzione centrale patrimonio, demanio, servizi generali e sistemi informativi ha inserito clausole di integrità per tutti gli avvisi/bandi/inviti e i contratti di appalto di competenza del Servizio.

Sono state inserite clausole con contenuti riconducibili alle disposizioni previste nel Protocollo di legalità da parte della UOS ricerca, innovazione, FSE plus e altri fondi comunitari della Direzione centrale lavoro, formazione,

istruzione famiglia per l'affidamento del servizio di supporto dell'Autorità di gestione FSE + e delle strutture attuatrici degli interventi finanziati con risorse dell'Accordo Sviluppo e Coesione FVG 2021-2027.

In nessuna delle strutture organizzative regionali si è verificata nel 2025 una situazione patologica di violazione delle clausole di integrità da parte delle imprese appaltatrici che abbia portato ad una risoluzione automatica del contratto.

In relazione agli acquisti effettuati sul Mercato Elettronico (MePA), anche aderendo alle convenzioni/accordi quadro stipulati dalla Servizio CUC e provveditorato della Direzione centrale patrimonio, demanio, servizi generali e sistemi informativi, il Bando di Abilitazione al Mercato Elettronico ME@FVG ha un apposito allegato denominato "Patto di integrità" che deve essere sottoscritto dalle imprese aderenti e costituisce parte integrante del Bando e dei contratti stipulati dalle Amministrazioni aggiudicatrici nel Mercato Elettronico stesso.

Monitoraggio sulle misure generali

L'adozione delle misure generali, **riguardanti cioè l'intera struttura amministrativa**, richiede spesso la preventiva adozione di atti di organizzazione o la predisposizione di strumenti operativi: il RPCT collabora alla programmazione degli interventi di attuazione e ne monitora l'esecuzione. Vi figurano anche le istruzioni, diramate periodicamente dal RPCT, in ordine alla corretta gestione delle **misure obbligatorie di prevenzione**, consistenti in norme cogenti da applicare al verificarsi di situazioni di rischio predeterminate dalla L. 190/2012 e dai suoi decreti di attuazione. Alcune di queste misure sono sottoposte a speciale vigilanza da parte del RPCT e soggette a specifiche sanzioni amministrative in caso di inosservanza. Linee guida e vademecum sono prodotti considerando specialmente le fattispecie più complesse e incerte, in modo che un primo controllo sia utilmente svolto in sede di verifica preventiva di regolarità amministrativa sugli atti da parte di ciascun dirigente o responsabile delegato di posizione organizzativa (PO). La struttura organizzativa di supporto alle funzioni del RPCT (Ufficio RPCT) fornisce consulenza e assistenza agli uffici.

Il responsabile del monitoraggio è il RPCT, coadiuvato dall'Ufficio RPCT e, se necessario, dai Referenti AT e da altri organi con funzioni di controllo interno.

Il monitoraggio riguarda le misure generali elencate di seguito:

- Codice di comportamento;
- Gestione del conflitto di interesse;
- Disciplina e controllo delle attività esterne;
- Whistleblowing;
- Inconferibilità degli incarichi per reati contro la PA;
- Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali e amministrativi per attività pregressa;
- Rotazione del personale;
- Pantouflage;
- Formazione sui temi dell'etica e della legalità;
- Patti di integrità;
- Trasparenza.

La **tabella di monitoraggio** annuale sull'attuazione e sull'idoneità delle misure generali, di cui all'allegato PIANO DI MONITORAGGIO SULLA SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA, individua le azioni funzionali a garantire la corretta e continua attuazione delle misure adottate (obiettivi di monitoraggio) in ottica sistemica. Alcune azioni sono ricorrenti mentre altre sono programmate annualmente, per rafforzare l'attuazione della misura sulla base delle criticità rilevate nei monitoraggi precedenti. Per ogni azione sono descritti gli indicatori di monitoraggio, la fonte informativa, il target (valore atteso 2026), la frequenza e il responsabile della rilevazione.

In merito alla valutazione dell'idoneità delle misure generali, deve tenersi conto, infatti, che l'inidoneità di una misura può essere rilevata:

- dalla presenza di diversi fattori attribuibili a **carenze di programmazione**, come la definizione approssimativa delle azioni, un'attuazione basata su un mero formalismo, l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti;

- attraverso la **manifestazione di eventi corruttivi** nelle aree di rischio e/o nei processi coinvolti nell'attuazione delle singole misure, quali ad esempio l'avvio di procedimenti penali o disciplinari legati a fenomeni corruttivi, le denunce, le segnalazioni ricevute, incluse quelle del RPCT all'OIV e alla Giunta regionale, sulle disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, e in generale tramite la rilevazione di dati significativi per il contesto che influiscono sull'efficacia della misura.

Gli esiti del monitoraggio sulle misure generali concorrono ad alimentare la Relazione annuale del RPCT sui risultati dell'attività svolta nel 2025 e ad alimentare gli input per il periodico **riesame del sistema** di gestione del rischio.

2.3.8 La Trasparenza amministrativa

La trasparenza amministrativa costituisce una misura generale di prevenzione della corruzione e uno strumento essenziale di responsabilità e rendicontazione dell'azione pubblica, volto a favorire il controllo diffuso sull'operato dell'Amministrazione e a rafforzare il rapporto di fiducia con cittadini, imprese e portatori di interesse. Essa si articola lungo **due ambiti funzionali** strettamente integrati:

- la **pubblicazione obbligatoria di dati, documenti e informazioni** sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente", secondo quanto previsto dal DLgs 33/2013 e dai provvedimenti attuativi dell'ANAC;
- la **gestione dell'accesso civico**, semplice e generalizzato, quale strumento di garanzia dell'effettiva conoscibilità delle informazioni amministrative non soggette a pubblicazione obbligatoria.

Standardizzazione delle pubblicazioni e dei flussi informativi

L'Amministrazione regionale e gli Enti regionali assicurano l'attuazione degli obblighi di trasparenza in coerenza con le indicazioni dei Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) e con le deliberazioni dell'ANAC, promuovendo la qualità, la completezza, la tempestività e la riutilizzabilità delle informazioni pubblicate. Nel 2025 sono stati rilevati **67.016 accessi complessivi** alla sottosezione "Amministrazione trasparente", della home page istituzionale della Regione Friuli Venezia Giulia.

Il presidio della misura è assicurato lungo l'intero ciclo informativo, dalla produzione del dato alla sua pubblicazione e aggiornamento sul portale istituzionale, tramite la definizione e l'aggiornamento dei flussi informativi, attività di indirizzo e coordinamento, monitoraggio periodici e verifiche svolte in raccordo con l'OIV.

I **Programmi triennali della trasparenza** dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali identificano gli obblighi di pubblicazione, le responsabilità dirigenziali e le tempistiche di pubblicazione, aggiornamento e monitoraggio. Il Programma della trasparenza 2026-2028 dell'AR è allegato al presente PIAO, mentre quelli degli Enti regionali sono allegati alle rispettive sezioni "Rischi corruttivi e trasparenza". L'aggiornamento annuale è curato dall'Ufficio del RPCT per l'AR e dai Referenti anticorruzione e trasparenza per gli Enti regionali.

Le sezioni "Amministrazione trasparente" dell'AR e degli Enti regionali sono organizzate secondo lo schema del DLgs 33/2013. L'Ufficio di supporto al RPCT cura l'aggiornamento delle sottosezioni e la gestione delle modalità di pubblicazione per l'Amministrazione regionale, mentre per ciascun Ente regionale tali attività sono svolte dai rispettivi Referenti anticorruzione e trasparenza.

Con la delibera n. 495 del 25.9.2024, ANAC ha avviato un processo di standardizzazione delle modalità di pubblicazione funzionale alla realizzazione della Piattaforma Unica della Trasparenza (PUT), approvando, ai sensi dell'art. 48 del DLgs 33/2013, gli schemi relativi agli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione). Gli ulteriori schemi elaborati da ANAC rimangono oggetto di sperimentazione volontaria, come richiesto dalla Conferenza Stato Regioni Autonomie locali, nell'ambito di una più ampia complessiva revisione degli obblighi di pubblicazione.

Nel corso del 2025 l'azione amministrativa si è concentrata prioritariamente sugli interventi di adeguamento normativo, organizzativo e tecnologico, finalizzati a rendere le informazioni pubblicate nella sezione "Amministrazione trasparente" più accessibili e coerenti con gli standard ANAC.

In particolare, al fine di adeguare la pubblicazione allo schema ANAC entro il termine fissato (21.1.2026):

- è stata verificata la conformità dell'assetto della sottosezione **Organizzazione** allo schema ANAC;

- è stata verificata la conformità dell'assetto della sottosezione **Controlli sull'organizzazione e sull'attività amministrativa**, e migliorata l'esposizione dei dati relativi alla Corte dei conti con la collaborazione della Direzione centrale Finanze;
- è stato riorganizzato il flusso informativo relativo alla pubblicazione dei **Dati sui pagamenti**, ai sensi dell'art. 4-bis (Utilizzo delle risorse pubbliche) del DLgs 33/2013, in raccordo con la Direzione centrale Finanze e Insiel S.p.A;
- In collaborazione con Insiel SpA, è stato realizzato, inoltre, un intervento di sviluppo del sistema di caricamento dei dati relativi a dirigenti e posizioni organizzative nella sottosezione **Personale**, che consente la consultazione anche delle informazioni storiche nei limiti temporali di legge, e risultano consolidati gli interventi di adeguamento della piattaforma di approvvigionamento regionale eAppaltiFVG, che dal 1.1.2024 trasmette i dati dei **Contratti pubblici** alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP).

È stata inoltre predisposta e alimentata la nuova sottosezione **“Controlli sulle attività economiche”** (art. 23-bis DLgs 33/2013), secondo lo schema standard definito dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica.

I flussi informativi, in parte centralizzati e in parte affidati ai produttori dei dati, sono oggetto di periodiche attività di revisione e riallineamento. Le principali sottosezioni della sezione “Amministrazione trasparente” (tra cui Bandi di gara e contratti, Provvedimenti, Enti controllati, Bandi di concorso) sono alimentate mediante **flussi informatizzati di dati**, volti a garantire uniformità, affidabilità e aggiornamento sistematico delle informazioni. A supporto di tali flussi, la raccolta e la gestione delle informazioni, dei dati e dei documenti destinati alla pubblicazione avvengono mediante una infrastruttura applicativa articolata, composta da strumenti dedicati e da sistemi gestionali utilizzati anche ai fini della trasparenza. In particolare:

- l'applicativo “Amministrazione trasparente”, progettato per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione relativi agli incarichi esterni, ai contributi concessi e agli accordi stipulati dall'Amministrazione regionale (art. 15; art. 23, comma 1, lett. d); art. 26 del DLgs 33/2013);
- l'applicativo “DSE”, appositamente progettato per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione relativi agli Enti pubblici e privati in controllo (art. 22 del DLgs 33/2013);
- l'applicativo “PEG”, appositamente progettato per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione relativi alle società partecipate (art. 22 del DLgs 33/2013);
- l'applicativo “Master Data dei Procedimenti Amministrativi – MDPA”, in uso all'Amministrazione regionale per diverse finalità e adattato, su richiesta del Responsabile della trasparenza, alla raccolta e pubblicazione delle informazioni relative alle tipologie di procedimenti amministrativi (art. 35 del DLgs 33/2013);
- l'applicativo “eAppaltiFVG”, progettato per la gestione digitale dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture e per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione relativi ai medesimi contratti (art. 37 del DLgs 33/2013);
- l'applicativo “P4J”, in uso alla Direzione centrale competente in materia di funzione pubblica, dal quale vengono recuperate alcune informazioni relative al personale (art. 14 del DLgs 33/2013);
- l'applicativo “Self Service Dipendenti – SSD”, utilizzato dai dipendenti regionali, dal quale vengono recuperate alcune informazioni relative al personale (art. 14 del DLgs 33/2013).

Alcune sottosezioni, inoltre, sono implementate tramite collegamenti ad altre pagine del sito istituzionale, alimentate da ulteriori applicativi in uso alle diverse Direzioni centrali, al fine di assicurare un quadro quanto più possibile esaustivo e completo delle informazioni e della documentazione pubblicate.

Attività di indirizzo, coordinamento e formazione

La gestione degli obblighi di trasparenza è supportata da **azioni continuative di indirizzo, coordinamento e formazione**, nonché dalla diffusione di vademecum operativi e istruzioni tecniche. Nel 2025 sono stati organizzati incontri dedicati con dirigenti e Referenti anticorruzione e trasparenza, accompagnati dalla diffusione di comunicazioni operative e di un manuale tecnico predisposto da Insiel SpA.

Nel 2026, in correlazione con gli interventi di adeguamento e miglioramento apportati alle modalità di pubblicazione, si procederà alla riorganizzazione e aggiornamento del sito intranet “ANTICORRUZIONE&TRASPARENZA”.

Gestione del Registro degli accessi civici

Il **Registro degli accessi civici** dell'Amministrazione regionale, istituito con DGR 648/2018, rappresenta lo strumento di rilevazione, gestione e pubblicazione delle richieste di accesso civico semplice e generalizzato e dei relativi esiti. Nel 2025 sono pervenute **65 istanze di accesso civico generalizzato**, regolarmente istruite e definite nell'ambito del sistema di gestione delle richieste di accesso.

L'aggiornamento del Registro avviene mediante una procedura consolidata che prevede la trasmissione periodica, da parte degli uffici competenti, delle informazioni relative ai procedimenti di accesso all'Ufficio di supporto al RPCT, che ne cura la pubblicazione.

Per gli Enti regionali, la tenuta del Registro è affidata ai Referenti anticorruzione e trasparenza, in raccordo con il RPCT, al fine di garantire uniformità applicativa, corretto inquadramento delle istanze e qualità complessiva del dato pubblicato.

Monitoraggio sulla Trasparenza

Il monitoraggio sull'attuazione della trasparenza amministrativa è svolto con riferimento, da un lato, agli interventi adottati dall'Amministrazione funzionali alla corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e, dall'altro, alla verifica dell'effettiva pubblicazione delle informazioni secondo i requisiti di completezza, chiarezza, aggiornamento, tempestività e riutilizzabilità, in conformità alle prescrizioni del Programma per la trasparenza e l'integrità, allegato al presente PIAO.

Le attività di **monitoraggio dell'effettiva pubblicazione delle informazioni** sono programmate con cadenza semestrale e articolate su due livelli di controllo, tenuto conto della numerosità e della complessità delle informazioni oggetto di verifica, nonché delle tempistiche connesse alle rilevazioni funzionali all'attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sul grado di assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Il monitoraggio riguarda in ogni caso **le sezioni e le sotto-sezioni di "Amministrazione trasparente" individuate annualmente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione** quali ambiti prioritari di controllo.

Il **monitoraggio di primo livello**, coordinato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), è svolto dai responsabili della produzione e della pubblicazione dei dati, con il supporto dei Referenti per l'anticorruzione e la trasparenza. Tale attività è finalizzata alla verifica dello stato di attuazione formale degli obblighi di pubblicazione e delle misure organizzative a supporto della trasparenza ed è effettuata mediante apposite schede predisposte dal RPCT, elaborate sul facsimile delle griglie utilizzate dall'OIV.

Il **monitoraggio di secondo livello**, svolto nel corso del secondo semestre dal RPCT con il supporto dell'Ufficio RPCT, è orientato alla valutazione qualitativa dei contenuti pubblicati, con particolare riguardo alla completezza, chiarezza, aggiornamento, tempestività, fruibilità e conformità alle indicazioni ANAC. Tale verifica è effettuata sulle sotto-sezioni in cui siano emerse **carenze o criticità** all'esito del monitoraggio di primo livello, nonché sulla base di segnalazioni provenienti dai portatori di interesse, di istanze di accesso civico o di rilievi formulati dagli organismi di controllo, in primis l'audit interno. Ferme restando le eventuali responsabilità individuali in caso di inadempimenti o ritardi, l'esito complessivo delle attività di monitoraggio costituisce la base informativa di riferimento per la valutazione del livello di attuazione della misura della trasparenza amministrativa.

Il **monitoraggio 2025** è stato svolto sulle sottosezioni oggetto di verifica prioritaria da parte dell'OIV, individuate con la deliberazione ANAC n. 192 del 7.5.2025. In data 8.7.2025, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha attestato la pubblicazione, la completezza, l'aggiornamento e l'apertura del formato dei documenti, dati e informazioni riferiti alle categorie individuate dall'Autorità. In esito a tale rilevazione, sono stati segnalati margini di miglioramento nelle sottosezioni "Consulenti e collaboratori", "Personale" e "Bandi di gara e contratti", limitatamente al requisito dell'apertura del formato; le criticità riscontrate sono state tempestivamente superate e, a seguito del monitoraggio effettuato al **20.11.2025**, l'OIV ha attestato la **piena completezza dei contenuti** anche per le citate sottosezioni.

Alla luce degli esiti delle attività sopra descritte, si può pertanto affermare che il **livello di attuazione della misura della trasparenza amministrativa risulta complessivamente adeguato**, coerente con il quadro normativo vigente e con le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, nonché idoneo a supportare il sistema di prevenzione della corruzione dell'Amministrazione.

2.3.9 Riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio

Il riesame periodico costituisce la fase finale del processo di gestione del rischio attraverso cui, dopo aver verificato l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione, si procede ad esaminare il complessivo funzionamento del processo stesso per consentire, in tal modo, di apportare tempestivamente le modifiche necessarie.

Il riesame periodico riguarda **tutte le fasi del processo di gestione del rischio**, al fine di poter individuare rischi emergenti, identificare i processi su cui proseguire per sviluppare la mappatura, migliorare l'efficacia dei criteri per l'analisi e la ponderazione del rischio.

Il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema è condotto periodicamente dal RPCT, con il supporto dell'Ufficio RPCT e delle altre funzioni di controllo che si reputa utile coinvolgere anche in relazione agli esiti del monitoraggio, alle violazioni e disallineamenti riscontrati nel periodo di riferimento, ai cambiamenti organizzativi intercorsi e agli obiettivi da perseguire e programmare per l'anno successivo.

Verranno individuati i requisiti di sistema che devono essere oggetto di valutazione per l'effettuazione del riesame: la governance, il monitoraggio, l'analisi del contesto esterno ed interno, la valutazione e il trattamento del rischio, i requisiti inerenti alla trasparenza. Per ciascun requisito saranno definiti gli indicatori di rilevazione e gli uffici e/o i soggetti che forniscono i dati. Gli indicatori permettono di accertare la presenza o meno degli elementi ritenuti significativi per valutare l'idoneità del sistema di prevenzione della corruzione definito dall'amministrazione.

Appendice n.1) Referenti anticorruzione e trasparenza dell'AR e degli Enti regionali.

AMMINISTRAZIONE REGIONALE	
NOMINATIVO	STRUTTURA
Moscato Maria	Ufficio a supporto operativo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
Di Gregorio Giorgio	Ufficio a supporto operativo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
Mura Michela	Ufficio a supporto operativo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
Picinelli Antonella	Ufficio a supporto operativo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
Porro Caterina	Ufficio a supporto operativo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
Pulvirenti Antonio	Avvocatura della regione
Veglia Maria Manuela	Direzione generale
	Unità Operativa Specialistica (UOS) prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e audit
Campana Eva	Protezione civile
	Unità Operativa Complessa (UOC) gestione amministrativa e contabile della protezione civile e degli stati di emergenza e coordinamento PNRR
Marzari Antonella	Segretariato generale
Perossa Barbara	Ufficio di gabinetto
Kneppers Lucia	Ufficio stampa e comunicazione
Trento Giacomo	Direzione centrale attività produttive e turismo
Vrech Manuela	Direzione centrale autonomie locali e funzione pubblica
Dovier Marisa	Direzione centrale cultura e sport
Chierago Paola	Direzione centrale difesa dell'ambiente, energia e sviluppo sostenibile
	Unità Operativa Complessa (UOC) vigilanza e controllo ambientale
Vasile Alessia	Direzione centrale finanze
Contaldo Ilaria	Direzione centrale finanze
Aruta Alessia	Direzione centrale infrastrutture e territorio
Micheli Simonetta	Unità Operativa Specialistica (UOS) gestione risorse comunitarie FESR e programmi regionali integrativi

Feruglio Antonio	Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione e famiglia
Sottosanti Maria Lucia	Unità Operativa Specialistica (UOS) ricerca, innovazione, Fondo Sociale Europeo Plus e altri fondi comunitari
Padrini Marco	Direzione centrale patrimonio, demanio, servizi generali e sistemi informativi
Perucci Paolo	Direzione centrale patrimonio, demanio, servizi generali e sistemi informativi
Pegoraro Lorenzo	Direzione centrale risorse agroalimentari, forestali e ittiche
	Corpo Forestale Regionale
Marsi Elisa	Direzione centrale salute, politiche sociali e disabilità

ENTI REGIONALI	
NOMINATIVO	STRUTTURA
De Cata Raffaella	Agenzia lavoro & SviluppoImpresa
Cecutti Lorena	Agenzia regionale per il diritto allo studio - ARDIS
Dell'Anna Loredana	Agenzia regionale per lo sviluppo rurale - ERSR
	Unità Operativa Specialistica (UOS) Organismo pagatore regionale (OPR FVG)
Visintin Sabrina	Ente regionale per il patrimonio culturale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia ERPAC
Mulas Maria Rosa	Ente tutela patrimonio ittico - ETPI
Maurutto Elena	Ente tutela patrimonio ittico - ETPI
Zuppel Giuliana	Ente di decentramento regionale di Gorizia - EDR GO
	Unità Operativa Complessa (UOC) progetti tecnico architettonici ad elevata complessità
Lanza Cristian	Ente di decentramento regionale di Gorizia - EDR GO
Presotto Marco	Ente di decentramento regionale di Pordenone - EDR PN
Colussi Elisabetta	Ente di decentramento regionale di Trieste - EDR TS
Vidoni Alessandro	Ente di decentramento regionale di Udine - EDR UD
Cutrano Serena	Ente di decentramento regionale di Udine - EDR UD

Appendice n.2) Guida per la classificazione dei processi nelle aree di rischio.

Area di rischio A – ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

Processo tipo	Descrizione
PERS01 – Conferimento incarico di PO	Il processo include le attività volte al conferimento dell'incarico di posizione organizzativa (nuova preposizione o rinnovo incarico) a personale della categoria D del ruolo unico regionale. Include la fase di istituzione della PO, la fase di selezione e di conferimento e assegnazione delle deleghe.
PERS02 – Conferimento incarico dirigenziale a dirigenti del ruolo unico regionale	Il processo include le attività volte al conferimento dell'incarico di direttore di Servizio/dirigente di staff (nuova preposizione o rinnovo incarico) su Servizi già esistenti a dirigenti già inquadrati nel ruolo unico regionale o reclutati per assunzione tramite concorso regionale
PERS03 – Reclutamento personale tramite concorso pubblico	Il processo include le attività volte all'assunzione del personale mediante concorso pubblico (per titoli ed esami, per soli esami), dalla fase di predisposizione dei documenti di indizione del concorso alla fase di assunzione e stipula del contratto di lavoro.

Area di rischio B – CONTRATTI PUBBLICI

Processo tipo	Descrizione
AC01 - Appalto di forniture e servizi	Include le attività e le procedure aperte, ristrette o negoziate previste dal Codice dei contratti pubblici, sopra e sottosoglia comunitaria, per l'acquisto, la locazione finanziaria, la locazione o l'acquisto a riscatto, con o senza opzione di acquisto, di beni e per l'acquisto di prestazioni diverse dai lavori pubblici (servizi). Sono esclusi i contratti di prestazione d'opera professionale regolati dal DLgs 165/2001 (cd. consulenze).
AC02 - Appalto di lavori pubblici	Include le attività e le procedure aperte, ristrette o negoziate previste dal Codice dei contratti pubblici, sopra e sottosoglia comunitaria, per la realizzazione di lavori pubblici e di opere pubbliche.
AC03 - Concessione di servizi	Include le attività e le procedure aperte, ristrette o negoziate previste dal Codice dei contratti pubblici, sopra e sottosoglia comunitaria, per l'affidamento della fornitura di servizi e concessione del diritto di gestire i servizi medesimi, con assunzione del rischio operativo connesso alla gestione.
AC04 - Concessione di lavori	Include le attività e le procedure aperte, ristrette o negoziate previste dal Codice dei contratti pubblici, sopra e sottosoglia comunitaria, per l'affidamento dell'esecuzione di lavori pubblici e concessione del diritto di gestire l'opera oggetto del contratto, con assunzione del rischio operativo connesso alla gestione.

Area di rischio C – PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DELL'EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO

Processo tipo	Descrizione
AUT01 - Autorizzazione	Il processo include le attività volte ad autorizzare preventivamente l'esercizio di attività pubbliche o private, anche con realizzazione di manufatti, opere e impianti tecnologici funzionali ad esercitare l'attività. Comprende i regimi amministrativi che rimuovono il limite legale all'esercizio di attività inerenti a diritti soggettivi o potestà pubbliche mediante apprezzamento discrezionale dei requisiti soggettivi e oggettivi. Il processo è soggetto ai vincoli derivanti dalle norme sul procedimento amministrativo e si caratterizza per una importante fase di verifica dei requisiti e di valutazione di tutti gli interessi in gioco, anche mediante gestione della Conferenza di servizi. La conclusione del processo innesca l'avvio dei processi di controllo sul rispetto delle prescrizioni imposte dall'autorizzazione.

Area di rischio C – PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DELL'EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO

AUT02 - Gestione delle SCIA	Il processo include le attività volte a verificare, entro il termine successivo alla ricezione della comunicazione, se l'esercizio di attività pubbliche o private sia conforme ai requisiti soggettivi e oggettivi prescritti dalle norme vigenti. Comprende i regimi amministrativi che consentono di avviare immediatamente l'esercizio di attività, salva la successiva sospensione e inibizione dell'attività nel caso in cui siano accertati la mancanza dei requisiti o la mancata conformazione dell'attività alle prescrizioni di legge. Il processo può essere avviato mediante lo sportello unico delle attività produttive.
AUT03 - Accreditamento	Il processo include le attività volte ad attestare l'idoneità del richiedente rispetto a determinati requisiti necessari a garantire un elevato standard di qualità delle prestazioni di interesse pubblico. Il processo si caratterizza per la predeterminazione dei requisiti di accreditamento in funzione della programmazione di settore, una importante fase di verifica del possesso dei requisiti e l'iscrizione del soggetto interessato in un registro o elenco. L'accREDITamento ha una durata limitata e comporta che i risultati dei controlli eseguiti dall'accREDITato siano ritenuti un valido presupposto nell'ambito di altri processi della PA. La conclusione positiva del processo comporta l'avvio del processo di gestione del registro e di monitoraggio sul mantenimento dei requisiti per tutta la durata dell'accREDITamento.

Area di rischio D – PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO

Processo tipo	Descrizione
ASS01 - Incentivi a graduatoria	Include i procedimenti di concessione e di erogazione di somme di denaro a copertura parziale o totale dei costi preventivati per la realizzazione di opere, investimenti o svolgimento di attività. Il processo si caratterizza per: a) avvio del procedimento alla scadenza del termine di presentazione di tutte le domande; b) ammissibilità di proposte progettuali diverse tra loro purché coerenti con la finalità della norma; c) predeterminazione dei criteri di valutazione delle proposte e della tipologia delle spese ammissibili; d) valutazione comparativa delle proposte con attribuzione di punteggi di merito; e) rendicontazione finale al termine della realizzazione dell'intervento finanziato. L'ammontare concesso può essere fisso o differenziato sulla base delle spese ammesse e dei punteggi attribuiti e può essere erogato in tutto o in parte anche prima della rendicontazione finale.
ASS02 - Incentivi a sportello	Include i procedimenti di concessione ed erogazione di somme di denaro a copertura parziale o totale delle spese preventivate per tipologie predeterminate di investimento o attività. Il processo si caratterizza per: a) avvio del procedimento in ordine cronologico di ricezione di ciascuna domanda; b) ammissibilità di interventi corrispondenti alla tipologia predeterminata; c) predeterminazione della tipologia degli interventi e delle spese ammissibili; d) verifica della corrispondenza degli interventi e delle spese preventivate ai criteri di ammissibilità; e) rendicontazione finale al termine della realizzazione dell'intervento finanziato. L'ammontare concesso è tendenzialmente compreso tra un minimo ed un massimo. Il contributo concesso può essere erogato in tutto o in parte anche prima della rendicontazione finale.

Area di rischio D – PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO

ASS03 - Sovvenzioni a graduatoria	Include i procedimenti di concessione ed erogazione di somme di denaro destinati a sovvenzionare predeterminate tipologie di attività o di spese già sostenute o da sostenere. Comprende le diverse forme di sussidio e di sostegno alle persone fisiche, le borse di studio o altre premialità e gli indennizzi di protezione civile. Il processo si caratterizza per: a) avvio del procedimento alla scadenza del termine di presentazione di tutte le domande; b) predeterminazione della tipologia di intervento e di spesa ammissibili; c) verifica della sussistenza dei requisiti minimi necessari ad accedere al beneficio; d) redazione della graduatoria sulla base di requisiti soggettivi. L'ammontare concesso è tendenzialmente compreso tra un minimo ed un massimo. Il contributo concesso al beneficiario può altresì essere erogato ad altro soggetto (perettore) previamente accreditato presso la Regione per la fornitura del bene o del servizio sovvenzionato.
ASS04 - Sovvenzioni a sportello	Include i procedimenti di concessione ed erogazione di somme di denaro destinati a sovvenzionare predeterminate tipologie di attività o di spese già sostenute o da sostenere. Comprende i contributi a copertura di prestiti finanziari destinati a specifiche forme di investimento produttivo, o per l'acquisto prima casa, etc. Comprende gli indennizzi di protezione civile. Il processo si caratterizza per: a) avvio del procedimento in ordine cronologico di ricezione di ciascuna domanda; b) predeterminazione della tipologia di intervento e di spese ammissibili; c) verifica della sussistenza dei requisiti minimi necessari ad accedere al beneficio. L'ammontare concesso è tendenzialmente compreso tra un minimo ed un massimo. Il contributo concesso al beneficiario può altresì essere erogato ad altro soggetto (perettore) previamente accreditato presso la Regione per la fornitura del bene o del servizio sovvenzionato.
ASS05 - Finanziamenti	Finanziamenti a copertura, anche parziale, dei costi di esercizio di Enti pubblici e privati, Agenzie regionali ed Enti gestori dei fondi fuori bilancio. La domanda è accompagnata solitamente da un programma di interventi o attività per l'esercizio finanziario. La rendicontazione è spesso semplificata o viene sostituita con l'approvazione del bilancio di esercizio dell'Ente.
CONC01 - Concessione di beni pubblici	Include le attività volte a concedere il diritto di uso particolare di beni appartenenti al demanio o al patrimonio indisponibile regionale, incluso il diritto di sfruttare in via esclusiva una risorsa naturale contingentata per finalità private. Comprende i regimi amministrativi che conferiscono ex novo posizioni giuridiche attive al destinatario, ampliandone la sfera giuridica, a fronte del pagamento di un canone predeterminato quale corrispettivo per l'utilizzo e lo sfruttamento ad uso privato del bene pubblico. Il processo si caratterizza per la preventiva determinazione dei criteri e delle modalità di assegnazione dei beni e l'evidenza pubblica delle procedure. Il provvedimento contempla la presenza di un contratto che definisce la durata e gli obblighi del concessionario.

Area di rischio G – INCARICHI E NOMINE

Processo tipo	Descrizione
NOM01 - Conferimento incarico dirigenziale a dirigenti esterni	Il processo include le attività per il conferimento di incarichi di direttore di Servizio/dirigente di staff su Servizi già esistenti a personale provenienti dal ruolo dirigenti di altri Enti del comparto unico regionale o da altri ruoli dirigenziali pubblici e da ruoli dirigenziali di aziende private, anche controllate.

Area di rischio G – INCARICHI E NOMINE

NOM02 - Conferimento incarichi dirigenziali apicali	Il processo include le attività volte a conferire l'incarico di Direttore centrale, Capo di gabinetto, Direttore di Ente regionale, Direttore centrale con particolari funzioni, Direttore di UOS e di UOC dell'AR e degli EERR a dirigenti del ruolo unico regionale o a soggetti esterni in possesso dei requisiti.
NOM04 - Nomina amministratori in società controllate: designazione	Il processo include le attività di nomina degli amministratori delle società partecipate o controllate.
NOM05 - Nomina amministratori di Enti controllati: designazione	Il processo include le attività di nomina degli amministratori negli Enti privati controllati.
NOM06 - Conferimento incarichi amministrativi in Enti controllati	Il processo include le attività per il conferimento degli incarichi amministrativi di vertice negli Enti pubblici controllati.
NOM07 - Conferimento incarichi di direttore generale nelle aziende ed Enti del servizio sanitario regionale (SSR)	Il processo include le attività per il conferimento degli incarichi amministrativi di vertice nelle aziende ed Enti del servizio sanitario regionale (SSR).

3. Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Regione si compone di organi rappresentativi di natura costituzionale e di uffici burocratici. L'apparato burocratico costituisce il supporto tecnico-organizzativo degli organi essenziali della Regione.

La disciplina regionale in materia di organizzazione degli uffici e di rapporto di lavoro, si ispira, in particolare, ai principi e ai criteri generali espressi dalla LR 18/1996.

La legge regionale richiamata demanda la disciplina dell'assetto organizzativo al Regolamento di organizzazione, emanato con decreto del Presidente della Regione, e la disciplina dell'articolazione della struttura organizzativa dell'Amministrazione e degli Enti strumentali regionali a deliberazione della Giunta regionale, secondo **criteri di efficienza, efficacia, trasparenza, economicità e qualità dell'azione amministrativa**.

Nell'ambito dei principi e dei criteri generali di organizzazione di cui all'articolo 3bis della LR 18/1996, il Regolamento prevede che sia la Giunta regionale ad individuare la struttura organizzativa e le procedure più adeguate al perseguimento delle finalità istituzionali, nonché stabilisce che siano **"informate alla massima flessibilità e soggette alla continua revisione"** necessaria a garantire che l'Amministrazione possa rispondere in modo adeguato e tempestivo al proprio mutevole contesto di riferimento, ad ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, a creare condizioni interne di funzionamento che valorizzino, motivino e riconoscano il contributo delle risorse umane, nonché assicurare il collegamento dell'attività degli uffici, adeguandosi al dovere di comunicazione interna ed esterna, e interconnessione mediante sistemi informatici e statistici pubblici.

Il Regolamento di organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali è stato adottato con DPRReg 277/2004, poi più volte modificato. Con DPRReg 97/2024 pubblicato sul B.U.R. del 24.7.2024, n. 30 sono state approvate le ultime modifiche.

Invece l'articolazione della struttura organizzativa dell'Amministrazione approvata con DGR 893/2020 e sostituita con DGR 1133/2020, è stata da ultimo modificata con DGR 1630/2025.

Le strutture organizzative di livello direzionale dell'Amministrazione regionale includono:

- **la Direzione generale:** è equiparata a Direzione centrale, opera a supporto dell'attività del Direttore generale svolgendo funzioni di impulso della gestione della Regione e garantendo il coordinamento e la continuità dell'attività delle Direzioni centrali;
- **le Direzioni centrali:** distinte in Direzioni di staff e Direzioni di line, costituiscono le unità di livello direzionale di massima dimensione e vengono istituite secondo le indicazioni e le priorità desumibili dal Programma di governo.

Le Direzioni di staff sono responsabili del presidio delle esigenze di funzionamento generale e assicurano le attività di programmazione generale, di gestione complessiva delle risorse e di supporto specialistico a servizio di tutta l'Amministrazione regionale.

Le Direzioni di line sono responsabili del soddisfacimento finale delle esigenze degli utenti. La relazione fra Direzioni di staff e Direzioni di line è improntata a criteri di cooperazione e di integrazione, ferma restando la diversità dei ruoli e delle responsabilità organizzative di ciascuna struttura. Sono le strutture fondamentali dell'organizzazione regionale che assicurano l'unitarietà di indirizzo nella gestione di attività e funzioni attinenti a materie affini, omogenee o tra loro collegate.

Nelle Direzioni centrali si distinguono:

- **le unità operative complesse:** sono strutture caratterizzate da un livello medio di autonomia nello svolgimento delle proprie funzioni;
- **le unità operative specialistiche:** sono strutture caratterizzate da un livello elevato di autonomia nello svolgimento delle proprie funzioni;
- **i Servizi:** unità organizzative di livello direzionale inserite nelle Direzioni centrali o equiparate ovvero tra le strutture della Presidenza, sono istituiti per l'esercizio di attività omogenee e la gestione dei procedimenti

amministrativi che ad essi mettono capo e dispongono di autonomia progettuale e operativa, nell'ambito degli indirizzi formulati dal direttore centrale, nonché di tutte le competenze amministrative, tecniche e finanziarie necessarie per il raggiungimento dei risultati.

Di seguito è riportato l'organigramma dell'Amministrazione regionale, che non comprende l'assetto organizzativo del Consiglio regionale, dotato di una propria autonomia organizzativa. Viceversa, non è previsto un ruolo autonomo per il personale ivi assegnato, ricompreso invece nei dati esposti di seguito.

Ai sensi della citata delibera, l'articolazione organizzativa generale dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali è rappresentata nel seguente organigramma:

Organigramma dell'Amministrazione regionale

UFFICI DI PRESIDENZA

1. DIREZIONE GENERALE
 - 1.1. Unità operativa specialistica Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e audit
 - 1.2. Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica
 - 1.3. Servizio gestione economica del personale
 - 1.4. Servizio gestione giuridica del personale
 - 1.5. Servizio Prevenzione e Protezione dell'Amministrazione regionale e del Consiglio regionale
2. SEGRETARIATO GENERALE
 - 2.1. Servizio affari giuridici e legislativi
 - 2.2. Servizio affari della Presidenza e della Giunta
3. UFFICIO STAMPA E COMUNICAZIONE
4. UFFICIO DI GABINETTO
 - 4.1. Unità operativa complessa Affari diplomatici
5. AVVOCATURA DELLA REGIONE
 - 5.1. Servizio affari generali e struttura di esecuzione
6. PROTEZIONE CIVILE DELLA REGIONE
 - 6.1. Servizio amministrativo e contabile della protezione civile e degli stati di emergenza
 - 6.2. Servizio giuridico e-procurement, formazione e sicurezza
 - 6.3. Servizio NUE 112 e sistemi tecnologici
 - 6.4. Servizio di previsione e prevenzione (CFD-PIE)
 - 6.5. Servizio volontariato e sala operativa regionale

DIREZIONI CENTRALI DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE

1. DIREZIONE CENTRALE FINANZE
 - 1.1. Unità operativa specialistica Gestione risorse comunitarie FESR e programmi regionali integrativi
 - 1.2. Servizio entrate e tributi
 - 1.3. Servizio bilancio e rendiconto
 - 1.4. Servizio programmazione finanziaria
 - 1.5. Servizio adempimenti fiscali e certificazione di spesa della programmazione comunitaria
 - 1.6. Servizio centrale di ragioneria
 - 1.7. Servizio partecipazioni regionali
 - 1.8. Servizio gestione fondi comunitari e programmi regionali integrativi
 - 1.9. Servizio coordinamento e valutazione investimenti e politiche di sviluppo e coesione
2. DIREZIONE CENTRALE PATRIMONIO, DEMANIO, SERVIZI GENERALI E SISTEMI INFORMATIVI
 - 2.1. Servizio patrimonio
 - 2.2. Servizio gestione immobili
 - 2.3. Servizio demanio

- 2.4. Servizio logistica, protocollo e servizi generali
- 2.5. Servizio Centrale unica di committenza e provveditorato
- 2.6. Servizio sistemi informativi, digitalizzazione ed e-government
- 2.7. Servizio Libro fondiario e usi civici
- 3. DIREZIONE CENTRALE AUTONOMIE LOCALI, FUNZIONE PUBBLICA, SICUREZZA E POLITICHE DELL'IMMIGRAZIONE
 - 3.1. Servizio elettorale e Consiglio delle autonomie locali
 - 3.2. Servizio funzione pubblica
 - 3.3. Servizio affari istituzionali locali
 - 3.4. Servizio polizia locale, sicurezza e politiche dell'immigrazione
 - 3.5. Servizio lingue minoritarie e corregionali all'estero
 - 3.6. Servizio finanza locale
 - 3.7. Servizio tributi locali e aiuti di stato
- 4. DIREZIONE CENTRALE CULTURA E SPORT
 - 4.1. Servizio beni culturali e affari giuridici
 - 4.2. Servizio attività culturali
 - 4.3. Servizio sport
- 5. DIREZIONE CENTRALE DIFESA DELL'AMBIENTE, ENERGIA E SVILUPPO SOSTENIBILE
 - 5.1. Unità operativa complessa Vigilanza e controllo ambientale
 - 5.2. Servizio geologico
 - 5.3. Servizio difesa del suolo
 - 5.4. Servizio gestione risorse idriche
 - 5.5. Servizio disciplina gestione rifiuti e siti inquinati
 - 5.6. Servizio autorizzazioni per la prevenzione dall'inquinamento
 - 5.7. Servizio valutazioni ambientali
 - 5.8. Servizio transizione energetica
- 6. DIREZIONE CENTRALE INFRASTRUTTURE E TERRITORIO
 - 6.1. Servizio organizzazione, programmazione e progetti europei
 - 6.2. Servizio infrastrutture stradali e portuali
 - 6.3. Servizio trasporto pubblico, mobilità e logistica
 - 6.4. Servizio motorizzazione civile regionale
 - 6.5. Servizio pianificazione territoriale e paesaggistica
 - 6.6. Servizio rete di stazioni appaltanti per lavori pubblici e servizi tecnici
 - 6.7. Servizio edilizia tecnica ed espropri
 - 6.8. Servizio politiche per la rigenerazione urbana, la qualità dell'abitare e le infrastrutture per l'istruzione
- 7. DIREZIONE CENTRALE ATTIVITÀ PRODUTTIVE E TURISMO
 - 7.1. Servizio per l'accesso al credito delle imprese
 - 7.2. Servizio turismo e commercio
 - 7.3. Servizio risoluzione crisi aziendali e transizione industriale
 - 7.4. Servizio sviluppo economico locale
 - 7.5. Servizio industria e artigianato
- 8. DIREZIONE CENTRALE RISORSE AGROALIMENTARI, FORESTALI E ITTICHE
 - 8.1. Servizio coordinamento generale e controlli
 - 8.2. Servizio coordinamento politiche per la montagna
 - 8.3. Servizio caccia e risorse ittiche
 - 8.4. Servizio sviluppo rurale
 - 8.5. Servizio competitività sistema agro alimentare
 - 8.6. Servizio valorizzazione qualità delle produzioni
 - 8.7. Ispettorato regionale dell'agricoltura

- 8.8. Servizio biodiversità
- 8.9. Servizio sistemazioni idraulico-forestali, irrigazione e bonifica
- 8.10. Servizio foreste
- 8.11. Corpo forestale regionale
- 8.12. Ispettorato forestale di Udine
- 8.13. Ispettorato forestale di Trieste e Gorizia
- 8.14. Ispettorato forestale di Pordenone
- 8.15. Ispettorato forestale di Tolmezzo
- 9. DIREZIONE CENTRALE LAVORO, FORMAZIONE, ISTRUZIONE E FAMIGLIA
 - 9.1. Unità operativa specialistica Ricerca, innovazione, Fondo sociale europeo plus e altri fondi comunitari
 - 9.2. Servizio interventi per i lavoratori e le imprese
 - 9.3. Servizio politiche del lavoro
 - 9.4. Servizio istruzione, orientamento e diritto allo studio
 - 9.5. Servizio formazione
 - 9.6. Servizio coordinamento politiche per la famiglia
 - 9.7. Servizio Fondo sociale europeo plus e altri fondi comunitari
 - 9.8. Servizio accreditamento enti di formazione e funzioni generali di supporto alla direzione
- 10. DIREZIONE CENTRALE SALUTE, POLITICHE SOCIALI E DISABILITÀ
 - 10.1. Unità operativa specialistica di bilancio e coordinamento strategico
 - 10.2. Servizio personale SSR e formazione
 - 10.3. Servizio tecnologie e investimenti
 - 10.4. Servizio sviluppo del sistema sociale integrato
 - 10.5. Servizio affari istituzionali, giuridici e legislativi
 - 10.6. Servizio prevenzione, sicurezza alimentare e sanità pubblica veterinaria
 - 10.7. Servizio assistenza distrettuale e ospedaliera
 - 10.8. Servizio pianificazione, programmazione, controllo ed economia sanitaria
 - 10.9. Servizio area welfare di comunità
 - 10.10. Servizio assistenza farmaceutica e dispositivi medici
 - 10.11. Servizio politiche per il Terzo settore

Organigramma degli Enti Regionali

- 1. ENTE TUTELA PATRIMONIO ITTICO – ETPI
- 2. AGENZIA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO – ARDIS
 - 2.1. Servizio interventi per il diritto allo studio
- 3. AGENZIA REGIONALE PER LO SVILUPPO RURALE – ERSA
 - 3.1. Servizio autorizzazione pagamenti
 - 3.2. Servizio amministrazione, bilancio e agricoltura multifunzionale
 - 3.3. Servizio fitosanitario e chimico, ricerca, sperimentazione e assistenza tecnica
 - 3.4. Servizio promozione e diversificazione comparto agroalimentare
 - 3.5. Servizio gestione sistemi informativi
 - 3.6. Organismo pagatore regionale
- 4. ENTE REGIONALE PER IL PATRIMONIO CULTURALE DELLA REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA – ERPAC
 - 4.1. Servizio affari generali
 - 4.2. Servizio gestione villa Manin, catalogazione e sviluppo del territorio
 - 4.3. Servizio ricerca, musei e archivi storici
 - 4.4. Servizio formazione e progetti strategici
- 5. ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI GORIZIA – EDR DI GORIZIA

- 5.1. Unità operativa complessa Progetti tecnico architettonici ad elevata complessità
- 5.2. Servizio affari generali
- 5.3. Servizio tecnico
- 6. ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI TRIESTE – EDR DI TRIESTE
 - 6.1. Servizio affari generali
 - 6.2. Servizio tecnico
- 7. ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI PORDENONE – EDR DI PORDENONE
 - 7.1. Servizio affari generali
 - 7.2. Servizio tecnico
 - 7.3. Servizio viabilità
- 8. ENTE DI DECENTRAMENTO REGIONALE DI UDINE – EDR DI UDINE
 - 8.1. Servizio affari generali
 - 8.2. Servizio tecnico edilizia scolastica
 - 8.3. Servizio viabilità
 - 8.4. Servizio bilancio, contabilità e patrimonio
- 9. AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA
 - 9.1. Servizio affari generali amministrativi e legali

3.2 Personale

Al **31.12.2025** il personale della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ammontava a **3.943 unità**, di cui **3.810** a tempo indeterminato (di cui **5** comandati in uscita e **45** distaccati) e **133** a tempo determinato (comprendente delle unità di personale a supporto degli organi politici pari a **78** unità e **28** comandati in entrata).

I dati comprendono il personale in aspettativa, ma non considerano il personale somministrato.

Nel computo è ricompreso il personale in servizio presso gli uffici del Consiglio regionale.

Ripartizione del personale nell'ambito del sistema di classificazione vigente. Dati al 31.12.2025.

Categoria	Tempo Indeterminato			Tempo Determinato
	TOTALE	di cui	di cui	
		comandi in uscita	distaccati	
Dirigenti apicali	24	-	-	15
Dirigenti	90	1	1	14
Giornalisti	4	-	-	-
Specialista amministrativo/tecnico – categoria D	2.182	4	32	54
Assistente amministrativo/tecnico – categoria C	1.002	-	6	47
Collaboratore amministrativo/tecnico – Categoria B	245	-	1	3
Operatore – Categoria A	20	-	1	-
Commissario/Ispettore –Categoria FC (Area forestale)	48	-	2	-
Maresciallo – Categoria FB (Area forestale)	78	-	2	-
Guardia forestale - FA (Area forestale)	117	-	-	-
Totale	3.810	5	45	133

Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Nella tabella seguente viene descritta la suddivisione dell'organico per Direzione centrale ed Ente regionale, distinto tra personale dirigente e non dirigente, a tempo indeterminato e determinato.

Nella sezione relativa al personale a tempo determinato, sono riportati anche i dati relativi al personale interinale.

Ripartizione del personale per Struttura della Presidenza, Direzione centrale ed Ente regionale. Dati al 31.12.2025

Struttura/ Direzione/ Ente	Tempo Indeterminato			Tempo Determinato			
	Dirigente	Non Dirigente	Comandati in Uscita	Dirigente	Non Dirigente	Comandati In Entrata	Interinali
Segreteria Generale Consiglio Regionale	5	108	-	1	-	-	-
Ufficio di Gabinetto del Presidente del Consiglio Regionale	-	3	-	1	-	-	-
Segreterie Gruppi Consiliari	-	4	-	-	44	2	-
Uffici di Segreteria degli Organi Politici Consiglio Regionale	-	-	-	1	8	2	-

Struttura/ Direzione/ Ente	Tempo Indeterminato			Tempo Determinato			
	Dirigente	Non Dirigente	Comandati in Uscita	Dirigente	Non Dirigente	Comandati in Entrata	Interina li
Direzione Generale	4	159	-	2	-	-	9
Segretariato Generale	3	47	-	-	-	-	1
Ufficio Stampa e Comunicazione	-	32	-	1	-	-	10
Ufficio di Gabinetto	-	44	-	2	-	-	7
Avvocatura della Regione	4	20	-	-	-	-	-
Protezione Civile della Regione	2	137	-	2	-	-	65
Uffici a supporto organi politici Giunta Regionale	-	14	-	1	26	4	-
D.C. Difesa dell'ambiente, energia e sviluppo sostenibile	7	275	1	2	-	3	18
D.C. Finanze	9	153	-	-	-	-	21
D.C. Autonomie locali, funzione pubblica, sicurezza e politiche dell'immigrazione	4	100	-	2	2	1	28
D.C. Cultura e sport	3	75	-	1	-	-	17
D.C. Risorse agroalimentari, forestali e ittiche	13	561	-	1	-	1	26
D.C. Attività produttive e turismo	5	118	-	1	-	-	11
D.C. Infrastrutture e territorio	6	286	1	1	-	3	17
D.C. Salute, Politiche Sociali e Disabilità	6	124	1	2	-	5	20
D.C. Lavoro, Formazione, Istruzione e Famiglia	7	466	-	1	-	1	36
D.C. Patrimonio, Demanio, Servizi Generali e Sistemi Informativi	8	322	1	-	-	1	29
EDR Gorizia	4	53	-	-	-	-	-
Ersa	5	111	-	1	-	1	-
EDR Trieste	3	54	-	-	-	-	-
EDR Udine	5	161	1	-	-	-	-
ETPI	1	31	-	-	-	2	-
ARDIS	2	73	-	-	-	-	-
ERPAC	2	49	-	2	-	-	-
Agenzia Lavoro & Sviluppo Impresa	1	15	-	-	-	1	-
EDR Pordenone	4	92	-	-	-	1	-
Altri Enti	-	5	-	-	-	-	-
Totali	113	3.692	5	25	80	28	315

Legenda: D.C.: Direzione centrale; EDR: Ente di decentramento regionale; ETPI: Ente Tutela Patrimonio Ittico; ARDIS: Agenzia Regionale per il Diritto allo Studio; ERPAC: Ente Regionale per il Patrimonio Culturale della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia; ERSA: Agenzia Regionale per lo Sviluppo Rurale.

Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Sul totale del personale la **percentuale di donne è pari al 57,0%**.

L'incidenza della presenza femminile sul totale delle posizioni dirigenziali apicali è pari al 41 %, mentre sul totale delle altre posizioni dirigenziali è pari al 40,4%.

Ulteriori informazioni di rilievo sono evidenziate nella tabella riportata di seguito che evidenzia una serie di indicatori statistici di struttura relativi al personale regionale per il triennio 2023-2025.

Indicatori di struttura del personale. Anni 2023-2025

Indicatori	2023	2024	2025
Età media del personale non dirigente (anni)	51	50	50
Età media del personale dirigente (anni)	55	55	56
Tasso di crescita unità di personale (rispetto all'anno precedente) (%)	3,8	6,3	4,0
Personale non dirigente con laurea (%)	57,0	61,0	61,3
Personale dirigente con laurea (%)	98,5	98,5	98,6
N. ore di formazione (media per dipendente)	36	38	42
Costi di formazione/spese del personale (%)	0,3	0,2	0,4
Tasso di assenze* (%)	7,1	7,2	7,0
Tasso di dimissioni premature	0,7	0,9	1,0
Tasso di richieste di trasferimento** (%)	2,6	2,9	2,5
Tasso di infortuni*** (%)	1,1	1,0	1,0
Personale assunto a tempo indeterminato (%)	96,4	96,5	96,6

Nota: *Indica il rapporto tra il totale delle assenze (per malattie e per altri motivi, escluse le ferie e i permessi a ore) del personale non dirigenziale a tempo indeterminato e di tutto il personale dirigenziale (a tempo determinato e indeterminato) e il totale dei giorni lavorativi calcolato moltiplicando il numero dei giorni lavorativi nell'anno per la media annua del numero dei dipendenti interessati alla rilevazione in servizio al primo giorno di ciascun mese.

**Indica il rapporto tra i trasferimenti nel periodo e la consistenza del personale dirigente e non dirigente con contratto di lavoro a tempo indeterminato al quale sono stati aggiunti i comandati in uscita e i cessati.

***Indica il rapporto tra il numero di infortuni (compresi quelli in itinere) e il numero di dipendenti in servizio in ciascuna annualità determinato dalla somma del personale a tempo determinato e indeterminato in servizio al 31 dicembre al quale sono stati aggiunti i comandati in uscita e i cessati.

Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Relativamente, infine, al **turnover del personale**, il tasso di compensazione del turnover medio tra il 2024 e il 2025 è pari al 189,7%, con un tasso di turnover positivo pari all'8,4% ed un tasso di turnover negativo pari al 4,4%.

Alle assunzioni si è fatto fronte mediante i piani annuali dei fabbisogni di personale nell'ambito delle risorse finanziarie previste per ciascun anno, ai sensi dell'articolo 13 della LR 24/2009, e attraverso il trasferimento di personale tra gli Enti del Comparto unico FVG mediante l'istituto della mobilità che, ai sensi della medesima normativa, non è da considerarsi nell'ambito dei limiti assunzionali.

Si riporta di seguito il dato relativo ad assunti e cessati nel triennio 2023-2025.

Assunti e cessati. Anni 2023-2025

	Assunti	Cessati
2023	490	335
2024	547	328
2025	330	174

Nota: i dati comprendono le persone che a seguito della cessazione del rapporto di lavoro in una determinata categoria presso l'Amministrazione regionale sono state assunte con nuovo contratto, in conseguenza del superamento di un concorso, sempre dall'Amministrazione regionale.

Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Assunti e cessati per categoria. Anno 2025

	Dirigenti	A	B	C	D	FA	FB	FC	Giornalisti
Cessati	3	3	15	67	73	3	7	3	-
Assunti	5	-	16	182	126	-	1	-	-

Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Specificando ulteriormente per categoria, come si evince dai dati della tabella sopra riportata, i tassi di compensazione per singola categoria risultano i seguenti:

Tassi di compensazione per singola categoria

	Dirigenti	A	B	C	D	FA	FB	FC	Giornalisti
Tasso di compensazione del turnover	166,7	-	106,7	271,6	172,6	-	14,3	-	-

Nota: il tasso di compensazione è calcolato con la seguente formula (entrati nel periodo/usciti nel periodo) * 100

Fonte: Direzione generale, Servizio gestione giuridica del personale

Elaborazione: Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica

Si evidenzia infine che in seguito alla pandemia da Covid-19 è stato incentivato, a partire dal 2020, il ricorso al **Lavoro agile** come forma più evoluta di flessibilità di svolgimento della prestazione lavorativa.

L'Amministrazione regionale, in un percorso di implementazione già avviato nel mese di ottobre 2018 con il progetto sperimentale di **Telelavoro domiciliare denominato "VeLA"** (Veloce, Leggero, Agile), ha adottato la modalità di "Lavoro agile – Smart Working" e ha proseguito con entrambe le modalità di lavoro a distanza, oltre al lavoro in presenza, anche nel corso del 2024.

Nel corso del 2025 i dipendenti che hanno usufruito del Lavoro agile sono via via aumentati: mediamente 1.430 dipendenti al mese hanno prestato servizio con questa modalità, per quasi 6 giorni al mese, in media. Per quanto riguarda il progetto VeLA, i 21 dipendenti hanno svolto mediamente quasi 12 giorni di lavoro al mese in questa modalità di lavoro agile.

Dipendenti e media giornate di Lavoro agile per mese. Anno 2025

MESE	Numero dipendenti			Giorni	
	Lav. agile	Lav. VeLa	Totale	Media Giorni	Media Giorni
gennaio	1.335	22	1.357	5,99	13,11
febbraio	1.374	22	1.396	6,00	12,53
marzo	1.414	21	1.435	6,07	13,06
aprile	1.417	21	1.438	5,68	11,60
maggio	1.421	21	1.442	6,02	12,52
giugno	1.427	20	1.447	5,58	10,82
luglio	1.418	20	1.438	5,75	11,55
agosto	1.371	21	1.392	4,93	9,57
settembre	1.478	21	1.499	5,97	12,04
ottobre	1.495	21	1.516	6,26	12,68
novembre	1.514	21	1.535	5,90	11,60
dicembre	1.509	21	1.530	5,42	10,31

Fonte: Direzione Generale, Servizio gestione economica del personale

3.3 Organizzazione del lavoro agile

Nel corso del periodo emergenziale determinato dalla diffusione del contagio da Covid-19, in ottemperanza alle direttive nazionali e al fine di garantire la continuità operativa delle funzioni pubbliche, l'Amministrazione regionale ha esteso l'accesso al lavoro agile al più ampio numero possibile di dipendenti.

In tale contesto straordinario, il lavoro agile si è configurato non come una modalità eccezionale, bensì come la **modalità ordinaria di esecuzione della prestazione lavorativa** nelle pubbliche amministrazioni, in deroga alle disposizioni ordinarie e fino alla cessazione dello stato di emergenza (o a diversa data stabilita con successivi provvedimenti).

Tale approccio ha consentito di conciliare le esigenze di tutela della salute pubblica con la necessità di assicurare l'erogazione dei servizi ai cittadini.

Successivamente, superata una fase transitoria caratterizzata da una regolamentazione provvisoria dello smart working, con l'adozione del PIAO si è pervenuti alla sottoscrizione, in data 29.7.2022, dell'**Accordo stralcio sul lavoro agile e altre forme di lavoro a distanza per il personale non dirigente del Comparto unico della Regione Friuli Venezia Giulia**.

Tale disciplina è ora contenuta nel Titolo IV del Contratto collettivo di Comparto del personale non dirigente, triennio normativo ed economico 2019-2021, sottoscritto il 19.7.2023, e nella Disciplina regionale del lavoro agile, approvata con DGR 1228/2022.

La suddetta Disciplina ha consentito la stipula di un considerevole numero di **accordi individuali**, anche di durata annuale, che hanno definito le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, consolidando il lavoro agile nella prassi lavorativa quale alternativa ordinaria nella gestione dei rapporti di lavoro.

Nel corso dell'anno 2025 si è dato avvio ad un **percorso di informatizzazione della gestione degli accordi** per il lavoro agile con la digitalizzazione della sottoscrizione degli stessi.

Nel corso dell'anno 2026 si procederà alla digitalizzazione dell'intero iter, compresa la predisposizione di un **piano smart** alla stregua del piano ferie, già presente nell'applicativo Self Service Dipendente.

Questo nuovo strumento permetterà ai responsabili di supervisionare in anticipo la presenza in sede del personale e quella in lavoro agile, sia a livello mensile che annuale considerando anche le giornate di smart work pianificate.

L'Amministrazione regionale, valutando positivamente l'esperienza maturata, intende potenziare le modalità di lavoro a distanza attraverso il Telelavoro, ulteriore strumento contemplato dal citato Contratto collettivo di Comparto del personale non dirigente, sottoscritto il 19.7.2023.

Infatti, conclusa la fase sperimentale del progetto "VeLA" (Veloce, Leggero, Agile), i cui contenuti sono stati definiti con DGR 1962/2018, l'Amministrazione si propone di definire, previa consultazione delle parti sindacali secondo le modalità previste, la **Disciplina del Telelavoro**, al fine di rispondere alle esigenze di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro del personale dipendente.

Pertanto, il Telelavoro, quale strumento alternativo al lavoro in presenza, sarà volto a favorire contesti di difficoltà nella gestione degli ambiti personali e familiari, garantendo un maggior numero di giornate mensili di lavoro a distanza rispetto al lavoro agile, pur mantenendo i medesimi vincoli di rilevazione della prestazione lavorativa previsti contrattualmente, analogamente ai colleghi che operano in presenza.

L'attestazione dell'orario di lavoro giornaliero in regime di Telelavoro avverrà mediante comunicazione della durata della prestazione lavorativa attraverso le procedure informatiche messe a disposizione del personale regionale.

In attesa della definizione della nuova disciplina del Telelavoro, le postazioni di lavoro da remoto, già attivate con il progetto VeLA, sono mantenute al fine di garantire la continuità delle prestazioni lavorative.

3.4 Piano triennale dei fabbisogni del personale

La programmazione dei fabbisogni deve mirare ad assicurare, nel rispetto di limiti e vincoli interni ed esterni, risorse adeguate al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, definendo anche alcuni elementi caratterizzanti la **strategia di gestione del personale**, intendendo come tale l'insieme di azioni di direzione, motivazione, impulso e controllo su cui far leva per una riqualificazione della struttura fortemente basata su innovazione, semplificazione e flessibilità.

Preliminarmente occorre ricordare che, in attuazione di quanto stabilito dall'art.1, comma 875, della legge 145/2018 in ordine al necessario concorso della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia al raggiungimento degli obiettivi di finanza pubblica, è stato stipulato l'accordo Stato - Regione per gli anni 2022-2026, recepito dalla legge di bilancio per il 2022 (L.234/2021), che contiene previsione analoga alle annualità precedenti, in virtù della quale il sistema integrato, e, per quello che qui interessa, la Regione concorre alla finanza pubblica con un contributo in termini di saldo netto da finanziare, non risultando soggetta ad ulteriori vincoli di dettaglio, così come affermato anche dalla giurisprudenza della Corte Costituzionale (sentenza n. 273/2020).

Pertanto, nella determinazione del fabbisogno occorre avere come riferimento lo stanziamento di bilancio a ciò riservato dalla legge di stabilità, risultando superata la regola di reclutamento ancorata al limite del 100% della spesa relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente.

3.4.1 Personale non dirigente

Programmazione anni precedenti

Richiamato il PIAO 2025-2027 della Regione Friuli Venezia Giulia ove, tra l'altro, è stata approvata la programmazione dei fabbisogni professionali della Regione – categoria non dirigenziale per l'anno 2025, integrata con DGR 1226/2025, nonché è stato rideterminato l'organico della Regione, suddiviso per categorie e profili professionali, ad esclusione della qualifica dirigenziale, preliminarmente si rappresenta di seguito, con riferimento alle categorie non dirigenziali, il personale a tempo indeterminato della Regione ed il fabbisogno programmato ancora da coprire:

Organico del personale dell'Amministrazione regionale suddiviso per categoria

CATEGORIA	PROFILO PROFESSIONALE*	ORGANICO PIAO 2025*	PERSONALE T. INDET. 01/01/2026	POSTI VACANTI 01/01/2026	PROGRAMMAZIONE PRECEDENTE DA COMPLETARE
D	SPECIALISTA AMMINISTRATIVO ECONOMICO	1435	1370	65	70
	SPECIALISTA TECNICO	818	768	50	43
	SPECIALISTA TURISTICO CULTURALE	38	33	5	5
	GIORNALISTA	12	9	3	3
	TOTALE CATEGORIA D	2303	2180	123	121
C	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO ECONOMICO	849	731	118	115
	ASSISTENTE TECNICO	292	268	24	17
	ASSISTENTE TURISTICO CULTURALE	2	2	0	0
	GIORNALISTA	1	1	0	0
	TOTALE CATEGORIA C	1144	1002	142	132
B	COLLABORATORE AMMINISTRATIVO	135	118	17	15
	COLLABORATORE TECNICO	148	102	46	45
	COLLABORATORE PER I SERVIZI DI RIMESSA	25	25	0	0
	TOTALE CATEGORIA B	308	245	63	60
A	OPERATORE (ad esaurimento)	20	20	0	0
	TOTALE CATEGORIA A	20	20	0	0
FC	COMMISSARIO CFR	51	30	21	22
	ISPETTORE CFR (ad esaurimento)	18	17	0	0
	TOTALE CATEGORIA FC	69	47	21	22
FB	MARESCIALLO CFR	78	78	0	0
FA	GUARDIA CFR	135	117	18	16
	TOTALE	4057	3689	367	351

*organico derivante dalle DGR 99/2025 e DGR 1226/2025

Nelle **programmazioni precedenti** ancora da completare sono ricomprese:

- 25 unità di personale che alla data del 1° gennaio 2026 hanno sottoscritto il contratto individuale di lavoro, ma prenderanno servizio nel corso dei primi mesi del corrente anno;
- 30 unità di personale di cui ai concorsi di categoria C e D, profilo amministrativo economico, banditi a dicembre 2024, le cui graduatorie sono state approvate a dicembre 2025 o sono in corso di approvazione;
- 22 unità di personale di cui al concorso di categoria FC, profilo professionale Commissario del Corpo forestale regionale, bandito a dicembre 2025;
- 1 unità di personale di cui al concorso di categoria D, profilo professionale specialista tecnico, indirizzo farmaceutico, bandito a dicembre 2025;
- 20 unità di personale di cui al concorso di categoria C, profilo professionale assistente amministrativo economico, riservato esclusivamente a persone con disabilità di cui all'art. 1, della L.68/1999, bandito a dicembre 2025;
- 38 unità di personale di cui alle selezioni di categoria B, profilo professionale collaboratore tecnico, per le esigenze degli Enti di decentramento regionale, in corso di pubblicazione;
- le unità di personale acquisibili per trasferimento, ex art. 27 LR 18/2016, del personale attualmente utilizzato in comando;
- le assunzioni specifiche di personale a valere su apposite risorse, in particolare:
 - PRIGA (Piano di rigenerazione amministrativa regionale), strumento fondamentale per garantire una corretta e piena realizzazione del Programma Regionale FESR 2021/2027. La spesa per l'acquisizione del personale in argomento risulta coperta da specifici finanziamenti comunitari;
 - Piano per il rafforzamento dei servizi per il lavoro del Friuli Venezia Giulia (dgr n. 2222 del 20.12.2019), finalizzato ad assicurare nella Regione Friuli Venezia Giulia il corretto livello di servizi da parte dei Centri per l'impiego. La spesa per l'acquisizione del personale in argomento risulta coperta da specifiche risorse statali.

Si tratta, in entrambi i casi, di un limitato numero di posizioni che non è stato possibile coprire entro il 31.12.2025 causa rinunce/dimissioni da parte di alcuni candidati nelle fasi di utilizzo delle apposite graduatorie concorsuali.

Programmazione anno 2026

Per quanto attiene invece la **nuova programmazione per l'anno 2026**, si rappresenta che, a seguito di ricognizione effettuata dalla Direzione generale, anche sulla scorta delle segnalazioni pervenute dalle strutture direzionali ed equiparate al fine di individuare le necessità occupazionali, si darà priorità alle assunzioni di personale di profilo amministrativo-economico, fermo restando le iniziative in corso per fronteggiare le necessità di profilo tecnico, comprensivo del personale dell'Area forestale e della vigilanza ambientale.

Sintesi programmazione fabbisogno personale non dirigente

In relazione al contesto di riferimento delineato nei paragrafi precedenti, per definire la manovra assunzionale dell'anno 2026 si è tenuto conto:

- dei risparmi che si conseguiranno nel 2026 a fronte delle cessazioni stimate per lo stesso anno, di cui alla tabella previsionale di seguito rappresentata "Cessazioni stimate per l'anno 2026";
- dello stanziamento a bilancio del capitolo riferito al finanziamento del trattamento economico fisso del personale a tempo indeterminato per l'anno 2026;
- della proiezione su base annua della spesa del personale in servizio a gennaio 2026;
- della spesa per la copertura complessiva a completamento dei piani dei fabbisogni pregressi non dirigenti e dirigenti 2025;
- della spesa per il fabbisogno dirigenziale 2026 come meglio specificato nella sezione successiva.

Cessazioni stimate per l'anno 2026

Categoria	Profilo Professionale	Totale
D	Specialista Amministrativo Economico	32
	Specialista Tecnico	14
	Specialista Turistico Culturale	2
	Giornalista	0
	Totale Categoria D	48
C	Assistente Amministrativo Economico	11
	Assistente Tecnico	5
	Assistente Turistico Culturale	0
	Giornalista	0
	Totale Categoria C	16
B	Collaboratore Amministrativo	1
	Collaboratore Tecnico	2
	Collaboratore Per I Servizi Di Rimessa	1
	Totale Categoria B	4
A	Operatore (ad esaurimento)	0
	Totale Categoria A	0
FC	Commissario CFR	3
	Ispettore CFR (ad esaurimento)	2
	Totale Categoria FC	5
FB	Maresciallo CFR	8
FA	Guardia CFR	0
	Totale Categoria FA	0
	TOTALE	81

Date le premesse sopra descritte, si intende prevedere, tramite la programmazione dei fabbisogni professionali - non dirigenti per l'anno 2026, una manovra assunzionale pari a 98 unità di personale a tempo indeterminato, distribuita secondo la tabella di seguito rappresentata.

Manovra assunzionale prevista per il 2026

Categoria	Profilo Professionale	Nuove Assunzioni 2026
D	Specialista Amministrativo Economico	30
	Specialista Tecnico	20
	Specialista Turistico Culturale	0
	Giornalista	0
	Totale Categoria D	50
C	Assistente Amministrativo Economico	26
	Assistente Tecnico	0
	Assistente Turistico Culturale	0
	Giornalista	0
	Totale Categoria C	26
B	Collaboratore Amministrativo	0
	Collaboratore Tecnico	6
	Collaboratore Per I Servizi Di Rimessa	1
	Totale Categoria B	7
A	OPERATORE (ad Esaurimento)	0
	Totale Categoria A	0
FC	Commissario CFR	3
	Ispettore CFR (ad esaurimento)	0
	Totale Categoria FC	3
FB	Maresciallo CFR	Totale Categoria FB
		0
FA	Guardia CFR	Totale Categoria FA
		12
	TOTALE	98

*Nel personale in assunzione sono ricomprese le unità di personale a tempo determinato per le esigenze della Direzione centrale salute, politiche sociali e disabilità relativamente ad alcune progettualità in ambito socio assistenziale, nonché, finanziate da apposite risorse, nell'ambito del progetto europeo "Supporting the maintenance of the European Medical Device Nomenclature – SMEMDN", assegnato al Ministero della Salute, in consorzio con la Regione Friuli Venezia Giulia, dall'Agenzia Esecutiva Europea per la Salute (HADEA), su delega della Commissione Europea per garantire il mantenimento, l'aggiornamento e l'evoluzione della nomenclatura europea dei dispositivi medici (EMDN).

Nuovo Organico personale non dirigente

In seguito quindi alle determinazioni assunte con la presente programmazione dei fabbisogni professionali per l'anno 2026, si indica di seguito il conseguente organico della Regione, suddiviso per categorie e profili professionali, ad esclusione della qualifica dirigenziale:

Organico personale non dirigente Amministrazione regionale – anno 2026

Categoria	Profilo Professionale	Nuovo Organico
D	Specialista Amministrativo Economico	1.438
	Specialista Tecnico	817
	Specialista Turistico Culturale	36
	Giornalista	12
	Totale Categoria D	2.303
C	Assistente Amministrativo Economico	861
	Assistente Tecnico	280
	Assistente Turistico Culturale	2
	Giornalista	1
	Totale Categoria C	1.144
B	Collaboratore Amministrativo	132
	Collaboratore Tecnico	151
	Collaboratore Per I Servizi Di Rimessa	25
	Totale Categoria B	308
A	Operatore (ad esaurimento)	20
	Totale Categoria A	20
FC	Commissario CFR	52
	Ispettore CFR (ad esaurimento)	15
	Totale Categoria FC	67
FB	Maresciallo	Totale Categoria FB 70
FA	Guardia CFR	Totale Categoria FA 145
Totale Complessivo Organico		4.057

3.4.2. Personale dirigente

Per quanto concerne la qualifica dirigenziale si conferma innanzitutto il fabbisogno già programmato nella precedente annualità, come da PIAO 2025 (integrato con propria deliberazione n. 1226/2025), e non ancora coperto.

Tenuto anche conto del riassetto organizzativo operato dalla Giunta regionale, dell'apposita ricognizione da parte della Direzione Generale, dell'andamento delle cessazioni intervenute nel corso del 2025 e di quelle previste per il 2026, delle attività e delle progettualità previste per il triennio di riferimento, è emersa l'esigenza di autorizzare, per l'anno 2026, oltre al completamento di quanto già programmato precedentemente, anche l'ulteriore assunzione di n. 4 unità di qualifica dirigenziale.

3.4.3. Strumenti di acquisizione personale non dirigente e dirigente

Il reclutamento delle succitate unità di personale è demandato alla Direzione generale, sulla base dei più idonei strumenti normativi e regolamentari a disposizione, quali ad esempio:

- indizione di concorsi pubblici e/o utilizzo di vigenti graduatorie di pubblici concorsi a tempo indeterminato;
- attivazione di nuovi comandi provenienti da altri Enti pubblici che consentono di far fronte alle esigenze occupazionali riscontrabili con l'utilizzo di personale in possesso di professionalità e conoscenze già maturate nella Pubblica Amministrazione, ivi compresa l'ipotesi di mobilità conseguente a comandi già attivati;
- attivazione di selezioni e/o utilizzo di graduatorie a tempo determinato per specifiche esigenze che dovessero emergere in fase di attuazione del Piano assunzioni;
- stabilizzazione del personale a tempo determinato per le finalità previste dalla normativa di cui al comma 11 dell'articolo 11 della LR 31/2017 (solo per il personale non dirigente);
- attivazione di procedure selettive ai sensi dell'art. 20 bis (Apprendistato) della LR 18/2016 e s.m.i., per figure di cat. D;
- attivazione di procedure selettive ai sensi dell'art. 20 ter (Contratto formazione lavoro) della LR 18/2016 e s.m.i., per figure di cat. D.

Per l'applicazione dell'art.1 comma 165 della L. 207/2024, si prevede che:

- le valutazioni e la scelta in merito all'eventuale trattenimento in servizio delle figure dirigenziali, compresi gli apicali, saranno operate con atto della Giunta, mentre per il personale non dirigenziale provvederà il Direttore Generale con proprio atto;
- nel 2026 potranno essere disposti trattenimenti in servizio solo per le figure lavorative che compiono 67 anni nel medesimo anno.

Con gli atti di rispettiva competenza si provvederà anche in ordine alle esigenze funzionali relative all'applicazione dell'istituto in argomento e alla durata delle stesse.

Per gli **anni 2027 e 2028** si prevede, allo stato attuale e fatte salve le ulteriori e diverse determinazioni da parte della Giunta regionale, il mantenimento dell'organico complessivo, sia del personale non dirigenziale sia dei dirigenti, come risultante da quanto sopra descritto, tramite il turn over del personale cessante.

3.5 Formazione del personale

Il quadro storico e normativo attuale pone sempre più sfide per la costruzione di una Pubblica Amministrazione di qualità e orientata al miglioramento costante dell'azione amministrativa, come definito a più riprese dalla Commissione Europea e dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

La formazione, intesa come ambiente di apprendimento continuo, si è rivelata un punto strategico per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano, quale strumento utile per la gestione del personale, oltre che di fondamentale importanza per l'affiancamento nel processo di rinnovamento delle Pubbliche Amministrazioni.

In un contesto caratterizzato da una complessità crescente e da dinamiche di cambiamento rapide e interconnesse, la Pubblica Amministrazione è chiamata ad avviare un percorso strutturato e continuo di riprogettazione dei propri processi, al fine di garantire efficacia, sostenibilità e capacità di risposta alle esigenze della collettività. Tale percorso si inserisce in uno scenario in costante evoluzione, attraversato da un profondo cambiamento culturale e influenzato dai mutamenti generazionali, sociali, economici e ambientali, che richiedono un approccio sistemico, orientato all'innovazione e allo sviluppo delle competenze.

La formazione del personale costituisce una **leva strategica trasversale** dell'azione amministrativa e un **fattore abilitante per la creazione di valore pubblico**, in coerenza con l'impianto metodologico del PIAO e con le più recenti Linee guida nazionali. La programmazione integrata del PIAO impone di inserire obiettivi di performance, politiche di prevenzione della corruzione e della trasparenza, organizzazione, gestione del capitale umano e innovazione, in un ciclo unitario orientato agli impatti. In tale quadro, la formazione si configura non come adempimento settoriale, ma come asse orizzontale che sostiene tutte le Direzioni e le Strutture nell'affrontare le sfide organizzative presenti e prospettiche.

Negli ultimi anni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha precisato, con atti di indirizzo specifici, che la formazione è un obiettivo di performance della dirigenza e che, a partire dal 2025, ciascun dipendente deve conseguire almeno 40 ore annue di formazione, quale investimento selettivo e misurabile sulle competenze: dalle tecniche specialistiche alle competenze trasversali e manageriali, fino all'alfabetizzazione digitale avanzata e alle capacità di stare nella complessità. L'azione formativa, pertanto, è oggetto di regia forte e congiunta da parte dei vertici e deve essere calata capillarmente a tutti i livelli organizzativi, con chiari meccanismi di pianificazione, monitoraggio e valutazione dell'impatto. In tale quadro, si evidenzia che per l'anno 2026 l'obiettivo delle 40 ore annue di formazione è esplicitamente inserito nel PIAO quale obiettivo trasversale della performance del personale dirigente. Per il personale non dirigente, l'Amministrazione è impegnata in un percorso progressivo di adeguamento organizzativo, finalizzato a tendere al medesimo obiettivo, ampliando e qualificando l'offerta formativa.

In questa prospettiva, la **trasversalità della formazione** assolve una duplice funzione:

- **Leva di sviluppo organizzativo e di innovazione**

La formazione abilita la realizzazione degli obiettivi strategici delle Strutture e la gestione delle transizioni digitale, ecologica e amministrativa, sostenendo la **visione sistemica**, il lavoro per processi, la cooperazione inter-funzionale, lo sviluppo valoriale, in coerenza con l'impostazione del PIAO, orientata all'integrazione dei processi e alla generazione di impatti misurabili.

- **Misura preventiva e di presidio dei rischi trasversali**

In quanto misura generale di prevenzione, la formazione concorre alla robustezza dei sistemi di anticorruzione e trasparenza, alla protezione dei dati personali, al presidio degli obblighi antiriciclaggio e, più in generale, al rafforzamento della legalità e della conformità amministrativa, anche con specifico riferimento ai controlli antimafia connessi ai contratti pubblici. Tale dimensione preventiva è espressamente richiamata dal PNA/ANAC e dalle FAQ ANAC, che collocano la formazione tra le misure da programmare nel PTPCT e nella sezione Anticorruzione del PIAO; è altresì coerente con gli obblighi di formazione periodica in materia di privacy (GDPR) e antiriciclaggio (DLgs 231/2007), nonché con gli indirizzi ministeriali in materia di controlli antimafia.

Visione strategica e programmazione

La formazione, concepita come pilastro strutturale dell'azione strategica e come infrastruttura abilitante e preventiva, assume un ruolo centrale nel conseguimento degli obiettivi dell'Organizzazione. Essa rappresenta la

leva attraverso cui le scelte strategiche si traducono in sviluppo delle competenze necessarie a presidiare la complessità organizzativa, a supportare in modo integrato le Direzioni e gli Enti regionali e a garantire la coerenza tra indirizzi, processi e risultati. In tale prospettiva, la formazione concorre in modo sistematico alla crescita professionale del personale e alla produzione di valore pubblico, rafforzando altresì i presidi di legalità, trasparenza ed elevata qualità dell'azione amministrativa.

Le Linee guida PIAO 2025, pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e diffuse anche tramite i Manuali operativi per comparto, rafforzano la logica del **ciclo completo della formazione** (dalla programmazione alla rendicontazione) e dell'**integrazione** tra elementi quali, la performance, l'anticorruzione/trasparenza, la programmazione economico-finanziaria, la salute organizzativa e la gestione delle risorse umane.

La formazione, in questo ciclo, si conferma nuovamente come componente **abilitante e trasversale**.

Aree strategiche e obiettivi di sviluppo 2026 – 2028

Le aree strategiche definiscono un quadro unitario di riferimento per l'azione dell'Amministrazione, orientato a rafforzare la capacità organizzativa, la qualità dei processi e la valorizzazione del capitale umano, in una prospettiva di creazione di valore pubblico:

- Rafforzamento delle **competenze amministrative, giuridiche, tecniche e contabili**.

Il rafforzamento delle competenze giuridiche, amministrative, tecniche e contabili costituisce un presidio fondamentale per garantire un'azione amministrativa efficiente, efficace e pienamente conforme ai principi di legalità, trasparenza e responsabilità. Tali competenze rappresentano la base su cui si fonda la capacità dell'Amministrazione di governare la complessità normativa, assicurare correttezza procedurale e qualità decisionale. Il loro sviluppo contribuisce a migliorare i processi interni, a prevenire criticità e a sostenere l'attuazione delle politiche pubbliche. In questa prospettiva, le competenze specialistiche rafforzano la capacità dell'Amministrazione di fornire risposte tempestive, affidabili e coerenti ai bisogni del territorio. L'investimento su tali ambiti si configura pertanto come leva strategica per la tutela dell'interesse pubblico e la creazione di valore per la comunità.

- Rafforzamento delle **competenze trasversali, relazionali, di comunicazione e consapevolezza organizzativa**, orientate al benessere organizzativo.

Promuovere il rafforzamento delle soft skills, promuovere lo sviluppo delle abilità, l'aumento della coscienza del proprio ruolo e delle responsabilità all'interno dell'Organizzazione e del gruppo di lavoro, attraverso percorsi formativi centralizzati progettati per rispondere alle esigenze di una Pubblica Amministrazione orientata alla collaborazione, al benessere organizzativo e alla qualità delle relazioni interne ed esterne. Questa area contribuisce alla diffusione di una cultura organizzativa condivisa, capace di sostenere l'innovazione, il lavoro in rete e il miglioramento continuo delle performance individuali e collettive a supporto dell'interoperabilità tra Strutture.

- Rafforzamento delle **competenze manageriali, di leadership e di gestione della complessità** a sostegno degli obiettivi strategici.

Sostenere la crescita delle competenze manageriali del top e middle management (Direttori Centrali, Direttori di Servizio e Posizioni Organizzative), attraverso percorsi mirati al rafforzamento della leadership, della gestione delle persone e dei processi, della capacità di orientare l'azione organizzativa sulla base di una lettura integrata delle priorità strategiche e all'adozione di modelli gestionali condivisi e orientati ai risultati e alla sostenibilità nel medio-lungo periodo.

In tale prospettiva, il rafforzamento delle competenze comprende anche gli **ambiti legati alla tutela dei dati personali, alla prevenzione della corruzione, all'antiriciclaggio e alla normativa antimafia**, quali presidi indispensabili per un esercizio responsabile e trasparente delle funzioni pubbliche. L'acquisizione e l'aggiornamento costante di tali conoscenze rappresentano elementi fondamentali per orientare correttamente l'azione amministrativa, assicurare la conformità dell'operato alle disposizioni vigenti e rafforzare la capacità del personale assegnato, al fine di svolgere attività di analisi, verifica e controllo.

Questa area è in coerenza con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione (14.1.2025) che qualifica la **formazione come obiettivo di performance dei dirigenti e fissa il target delle 40 ore** pro-capite annue. Le Amministrazioni sono chiamate a individuare obiettivi formativi selettivi e coerenti con

gli obiettivi strategici, prevedendo monitoraggio e valutazione a sostegno della creazione di valore pubblico.

- Rafforzamento delle competenze come misura di **prevenzione in materia di etica, integrità e prevenzione della corruzione**.

La formazione è considerata misura obbligatoria e ricorrente, da programmare nel PTPCT e nella sezione dedicata del PIAO, con livelli differenziati per popolazione (formazione generale per tutti e formazione specifica per ruoli sensibili, RPCT, dirigenti, referenti e collaboratori).

- Rafforzamento delle competenze come misura di prevenzione in materia di **privacy e protezione dei dati personali (GDPR)**.

Nel quadro del principio di accountability, gli artt. 29, 32 e 39 del Reg. (UE) 2016/679 impongono al Titolare del trattamento di assicurare adeguata formazione a tutto il personale autorizzato che tratta dati, quale misura organizzativa essenziale di sicurezza.

- Rafforzamento delle competenze come misura di prevenzione in materia di **antiriciclaggio** (DLgs 231/2007).

Il sistema normativo nazionale attribuisce alle amministrazioni un ruolo attivo nella prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo, con obblighi informativi e presidi organizzativi che includono piani formativi periodici per i soggetti coinvolti nei processi a rischio, nonché la capacità di riconoscere e gestire operazioni sospette/anomalie, con obbligo di segnalazione alla Unità Informativa Finanziaria per l'Italia (UIF), istituita presso la Banca d'Italia.

- Rafforzamento delle competenze come misura di prevenzione in materia di **antimafia**.

Il Codice delle leggi antimafia (DLgs 159/2011) e gli indirizzi operativi per i grandi eventi e i contratti pubblici richiedono un presidio costante dei processi di verifica e controllo: la formazione trasversale rafforza la capacità di prevenzione delle infiltrazioni, in particolare, nelle fasi di programmazione, affidamento ed esecuzione dei contratti.

- Integrazione e valorizzazione del **personale neoassunto – onboarding**.

Accompagnare in modo strutturato l'inserimento del personale neoassunto, favorendo fin dalle prime fasi il senso di appartenenza all'Amministrazione, la condivisione dei valori e l'acquisizione delle competenze trasversali di base necessarie per svolgere il proprio ruolo con consapevolezza ed efficacia. Questa area strategica è orientata a ridurre i tempi di integrazione organizzativa e a promuovere un ingresso qualificato e responsabile nella comunità professionale regionale.

- Sviluppo delle competenze interne per la **formazione e l'affiancamento**.

Valorizzare le competenze professionali interne attraverso la creazione e il consolidamento di un pool di Formatori interni, dotati delle capacità metodologiche, didattiche e relazionali necessarie per progettare e realizzare attività formative rivolte ai colleghi, anche in modalità a distanza e blended. In parallelo, sviluppare un pool di Tutor interni, quale figura strategica per l'accompagnamento del personale neoassunto, rafforzandone le competenze di supporto, orientamento e facilitazione dei processi di inserimento e integrazione organizzativa.

3.5.1 Programmazione operativa

La progettazione e l'erogazione della formazione, in conformità con gli obblighi legislativi vigenti, muove dall'analisi della rilevazione dei fabbisogni formativi rappresentati dalle Direzioni Centrali e dagli Enti regionali seguendo metodologie integrate su diversi livelli di indagine: dall'utilizzo dei focus group con il top management fino alla compilazione diffusa di un questionario da parte dei Direttori di servizio, in collaborazione con le Posizioni Organizzative. I risultati vengono approfonditi ed elaborati al fine di costruire un'offerta formativa annuale integrata, sempre più mirata, strategica e coerente con le sfide crescenti e con la necessità di rispondere a scenari complessi in continua e rapida evoluzione.

“La formazione deve contribuire a rafforzare, diversificare, ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti, permettendo loro di affrontare nuove richieste e contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di valore pubblico” Direttiva 14.01.2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione.”



Formazione per lo sviluppo delle competenze professionali – Offerta formativa 2026

L'offerta formativa per l'anno 2026 è stata progettata in coerenza con le priorità strategiche emerse dal processo strutturato di rilevazione dei fabbisogni formativi. I percorsi di formazione e sviluppo del personale sono organizzati all'interno di **nove aree tematiche**, individuate quali ambiti di intervento per il rafforzamento delle competenze necessarie a sostenere la crescita dell'organizzazione e a migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa.

AREA TEMATICA	Obiettivo
Etica, legalità e responsabilità	Rafforzare il presidio dei valori dell'etica pubblica, promuovendo una piena comprensione dei doveri connessi all'esercizio della funzione pubblica e delle diverse responsabilità derivanti dall'agire amministrativo. Accrescere la capacità di lettura critica dei contesti operativi, al fine di individuare situazioni potenzialmente critiche o a rischio e orientare i comportamenti verso criteri di correttezza, imparzialità e tutela dell'interesse generale. Sostenere l'applicazione consapevole delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza, valorizzandole come strumenti di prevenzione e come fattori abilitanti di integrità organizzativa. Facilitare il passaggio dalla norma alla prassi, trasformando gli obblighi legislativi in comportamenti professionali agiti e coerenti nell'attività quotidiana. Diffondere una cultura della responsabilità diffusa, intesa come elemento fondante per la qualità dell'azione amministrativa, la fiducia dei cittadini e la generazione di valore per la comunità.
Privacy e protezione dei dati	Rendere il personale consapevole dell'importanza e del significato del dato personale, sviluppando competenze per una gestione corretta e responsabile delle informazioni, in particolare nei trattamenti ad elevata complessità o sensibilità. Rafforzare l'autonomia operativa nell'applicazione del quadro normativo europeo e nazionale, favorendo un uso appropriato dei dati nelle diverse attività amministrative e nei processi di lavoro quotidiani. Sostenere un approccio equilibrato tra tutela della riservatezza, trasparenza amministrativa e diritto di accesso, attraverso la comprensione dei criteri decisionali e degli strumenti a supporto del bilanciamento degli interessi coinvolti. Diffondere pratiche organizzative orientate alla protezione dei dati fin dalla progettazione, promuovendo l'integrazione dei principi di sicurezza,

	minimizzazione e responsabilizzazione nei processi interni e nelle comunicazioni istituzionali. Accrescere la capacità di operare in modo sicuro nei rapporti intra-amministrativi e verso l'esterno, riducendo i rischi di trattamento improprio e rafforzando la fiducia dell'utenza nell'azione dell'Amministrazione.
Giuridico Amministrativa	Consolidare la capacità di governo dell'azione amministrativa, rafforzando le competenze necessarie a presidiare l'intero iter procedimentale e a produrre atti e provvedimenti correttamente motivati, strutturati e comprensibili, in linea con i principi di chiarezza, semplificazione e qualità della comunicazione istituzionale. Rendere più efficace e sicura la gestione dei contratti pubblici, sviluppando una visione organica delle fasi, degli adempimenti e delle responsabilità connesse, con particolare attenzione al ruolo e alle funzioni del RUP all'interno dei processi di approvvigionamento. Accrescere la padronanza degli strumenti giuridici a tutela dell'Organizzazione, favorendo una lettura consapevole delle norme che regolano i rapporti contrattuali, la proprietà intellettuale e le dinamiche societarie, anche al fine di prevenire contenziosi e mitigare i rischi legali. Sviluppare competenze per operare in contesti finanziari e relazionali complessi, migliorando la capacità di interlocuzione con soggetti economici e istituzionali, la valutazione di operazioni di investimento e co-investimento e la gestione di rapporti con controparti estere. Rafforzare le capacità di progettazione giuridico-organizzativa di interventi complessi, promuovendo modelli di collaborazione con soggetti privati, orientati a governance condivise, partenariati e soluzioni sostenibili rispondenti ai bisogni del territorio.
Cultura contabile diffusa	Promuovere una comprensione trasversale dei principali strumenti di lettura economico-finanziaria, rafforzando la capacità di interpretare bilanci e documenti contabili come supporto essenziale ai processi decisionali. Rafforzare la conoscenza del sistema complesso della contabilità regionale, favorendo una maggiore consapevolezza sugli adempimenti contabili e sul loro impatto sui processi interni, al fine di migliorarne l'efficacia e l'integrazione tra strutture. Accrescere la capacità di analisi degli equilibri economici e patrimoniali, sviluppando competenze utili a valutare solidità, sostenibilità e affidabilità gestionale di società partecipate, in house e consorzi destinatari di risorse pubbliche. Diffondere una responsabilità condivisa sui temi contabili, riconoscendo il legame tra conoscenza degli adempimenti, qualità dell'azione amministrativa e capacità di prevenzione di criticità e irregolarità. Consolidare una cultura del dato contabile orientata alla prevenzione, intesa come leva per anticipare problemi, ridurre rischi gestionali e tutelare l'interesse pubblico nella gestione delle risorse finanziarie.
Tecnico specialistica	Rafforzare il presidio delle competenze tecniche e normative necessarie a garantire correttezza, qualità e affidabilità dell'azione amministrativa nei diversi ambiti di intervento dell'Amministrazione. Sostenere la capacità di applicazione della normativa settoriale, promuovendo un aggiornamento costante e una gestione consapevole

	degli adempimenti, anche in contesti specialistici e ad elevata complessità operativa. Migliorare la gestione integrata dei processi tecnico-amministrativi, favorendo una visione complessiva che accompagni le attività lungo l'intero ciclo di vita dei procedimenti e degli interventi pubblici. Rafforzare le competenze a supporto della tutela del territorio e delle risorse, promuovendo un approccio responsabile, sostenibile e coerente con gli obiettivi di protezione ambientale, sicurezza e valorizzazione del patrimonio pubblico. Consolidare professionalità qualificate in ambiti specialistici, valorizzando l'esperienza tecnica e favorendo la diffusione di conoscenze utili a migliorare l'efficacia dei servizi resi a cittadini, imprese e comunità locali.
Tecnologie e competenze digitali	Sostenere l'evoluzione e l'uso consapevole degli applicativi regionali, rafforzando le competenze necessarie a sfruttarne appieno le funzionalità e a semplificare i processi interni, migliorando l'efficacia e la qualità dell'azione amministrativa. Promuovere una cultura digitale diffusa, orientata alla comprensione delle opportunità e dei limiti delle tecnologie emergenti, con particolare attenzione all'intelligenza artificiale, ai relativi riferimenti normativi e agli aspetti etici e di responsabilizzazione nell'utilizzo degli strumenti di supporto decisionale. Potenziare le abilità operative negli strumenti di produttività individuale, migliorando la padronanza del pacchetto Office e, in particolare, dell'uso avanzato di Excel come strumento di analisi, organizzazione e gestione dei dati a supporto delle attività amministrative. Rafforzare le competenze digitali nel campo della comunicazione, sviluppando strategie e strumenti per una comunicazione istituzionale efficace, coerente e orientata alla trasparenza, anche attraverso l'utilizzo consapevole dei canali digitali. Accrescere la consapevolezza sui temi della sicurezza informatica, promuovendo comportamenti corretti, attenzione ai rischi digitali e capacità di prevenzione degli incidenti cyber, a tutela dei dati, dei sistemi informativi e della continuità operativa dell'Ente. Rafforzare la consapevolezza sui temi dell'accessibilità.
Consapevolezza organizzativa	Sviluppare la consapevolezza del proprio ruolo all'interno del sistema organizzativo, favorendo il passaggio dal livello individuale a quello collettivo e rafforzando la capacità di leggere il contesto, le interdipendenze e l'impatto dei propri comportamenti sui processi e sui risultati. Promuovere il benessere organizzativo come fattore abilitante della performance, attraverso il rafforzamento delle competenze emotive, relazionali e sociali, utili a migliorare la qualità delle interazioni, la collaborazione e il clima di lavoro. Potenziare le capacità di gestione del tempo e delle priorità, sviluppando consapevolezza del valore del fattore tempo, tecniche di pianificazione e strumenti di organizzazione delle attività coerenti con obiettivi, responsabilità e carichi di lavoro. Rafforzare l'attitudine alla gestione del cambiamento, sostenendo autonomia, responsabilizzazione e autodeterminazione, e favorendo lo sviluppo di un mindset flessibile e orientato all'apprendimento continuo e all'evoluzione delle competenze trasversali.

	Allenare il pensiero critico e la capacità di problem solving, attraverso metodologie strutturate (quali la tecnica dei “sei cappelli per pensare”) e la comprensione dell’influenza dei bias cognitivi sui processi decisionali individuali e collettivi. Sviluppare competenze organizzative orientate al lavoro per obiettivi, valorizzando strumenti come il lavoro agile e il project management, in una logica di responsabilità diffusa, autonomia operativa e presidio dei risultati.
Comunicazione e collaborazione	Promuovere una cultura organizzativa inclusiva attraverso il linguaggio, valorizzando la comunicazione come strumento di riconoscimento, rispetto e partecipazione, capace di rafforzare il senso di appartenenza e la qualità delle relazioni interne ed esterne. Sviluppare competenze di gestione costruttiva del confronto e del conflitto, rafforzando la capacità di negoziare in modo consapevole ed efficace nell’interesse collettivo, comprendendo le dinamiche che generano il conflitto e adottando strategie orientate alla cooperazione e alla soluzione condivisa. Favorire pratiche collaborative basate sull’ascolto e sulla comunicazione strategica, sostenendo modalità di lavoro che facilitino la conoscenza reciproca tra strutture, la condivisione delle informazioni e il coordinamento delle azioni, come fattori abilitanti per la crescita organizzativa. Rafforzare le competenze di pianificazione, organizzazione e comunicazione degli eventi istituzionali, accompagnando l’intero processo dall’ideazione alla realizzazione, in una logica di coerenza, efficacia comunicativa e valorizzazione del ruolo dell’Amministrazione. Consolidare i principi della comunicazione esterna nella Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento al contesto dell’Amministrazione regionale, al fine di garantire messaggi chiari, accessibili e coerenti, orientati alla trasparenza, alla fiducia e alla costruzione di relazioni con cittadini e stakeholder. Rafforzare una cultura della condivisione e della collaborazione, intesa come condizione essenziale per migliorare i processi interni, facilitare l’integrazione organizzativa e incrementare la capacità dell’Ente di generare valore pubblico.
Competenze linguistiche	Valorizzare e promuovere il patrimonio linguistico del territorio, sostenendo il mantenimento e la diffusione delle lingue minoritarie caratteristiche della Regione, quali strumenti fondamentali di identità, inclusione e coesione culturale. Rafforzare la competenza nella lingua inglese in ambito professionale, con particolare riferimento all’uso avanzato in contesti giuridico-amministrativi e lavorativi, al fine di migliorare la capacità di operare in scenari istituzionali complessi e internazionali. Sviluppare abilità linguistiche orientate all’ingresso e alla mobilità nel mondo del lavoro, potenziando le competenze comunicative necessarie per la gestione di colloqui, presentazioni professionali e interazioni in contesti multiculturali. Accrescere la capacità di comunicazione con istituzioni europee e internazionali, favorendo l’uso consapevole e appropriato del linguaggio nei rapporti formali, nella cooperazione transnazionale e nei progetti condivisi.

	Promuovere la dimensione linguistica come fattore abilitante della collaborazione e della connessione globale, facilitando la condivisione delle conoscenze, il confronto con altri Paesi e l'integrazione dell'Amministrazione in reti istituzionali sovranazionali.
--	---

La definizione di questo articolato impianto formativo concorre alla costruzione di un patrimonio comune di conoscenze, competenze e consapevolezze, orientato a rafforzare comportamenti professionali responsabili, collaborativi e coerenti con i valori dell'azione pubblica. Attraverso lo sviluppo integrato di competenze etiche, giuridiche, tecniche, digitali, linguistiche e relazionali, l'Amministrazione investe sulla capacità delle persone di leggere la complessità, agire con responsabilità e contribuire attivamente al miglioramento dei processi interni. In tal modo, la formazione diventa leva strategica per affrontare le sfide organizzative presenti e future, sostenere l'innovazione, promuovere benessere e generare valore pubblico in un contesto sempre più interconnesso e in continua evoluzione.

Modalità di erogazione dell'Offerta formativa.

L'offerta formativa viene resa disponibile ai dipendenti attraverso una piattaforma digitale denominata "*Accademia digitale del Friuli Venezia Giulia*" di cui si dà evidenza tramite l'emanazione di una Circolare che pubblicizza il Catalogo, definisce termini e modalità per la gestione delle preiscrizioni e la conferma delle successive iscrizioni.

La *fase di preiscrizione*, in cui i dipendenti possono indicare i percorsi di proprio interesse, si perfeziona a seguito della definizione degli obiettivi individuali condivisi con il proprio Dirigente e consente alla "Posizione Organizzativa coordinamento in materia di formazione e somministrazione lavoro" di procedere alla predisposizione e messa a punto del piano formativo, proporzionandolo alle necessità raccolte.

In una *seconda fase*, dopo l'avvenuta pianificazione dei percorsi formativi, ogni dipendente ha la possibilità di scegliere l'edizione desiderata. I percorsi formativi si concludono con una prova di valutazione finale di apprendimento, fermo restando la partecipazione attestata di almeno il 75% della durata complessiva prevista per il corso.

Ad integrazione dei corsi proposti nei termini anzidetti, ciascuna unità organizzativa di massimo livello può autonomamente gestire iniziative formative di specifico interesse della medesima struttura (disponendo all'uopo di un proprio budget), tenendo conto delle peculiari esigenze di cui possa essere portatrice e che non siano soddisfatte nell'ambito delle iniziative raccolte nel catalogo formativo generale. Con riferimento alle iniziative formative esterne, si dà atto che la frequenza delle stesse è riconosciuta dall'Amministrazione, purché esse siano inserite nel piano di formazione individuale.

Dal punto di vista dell'erogazione del servizio formativo rivolto ai dipendenti, particolare attenzione è riservata anche agli aspetti metodologici, attraverso l'adozione di modalità didattiche flessibili e integrate, quali la formazione in presenza, in aula virtuale e in forma blended, in un'ottica di facilitazione dell'apprendimento e di conciliazione con le esigenze organizzative, anche grazie alle opportunità offerte dal lavoro agile. Le iniziative formative prevedono inoltre strumenti di verifica dell'apprendimento, con la somministrazione di un test finale, a garanzia della qualità del percorso e della valorizzazione delle competenze acquisite.

3.5.2 Formazione per il rafforzamento delle competenze manageriali e di leadership per il personale Dirigente

In continuità con le azioni avviate nel corso del 2025, proseguiranno anche nel periodo di riferimento le forme di collaborazione finalizzate a dare piena attuazione alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, recante «*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*», tenendo altresì conto delle ulteriori indicazioni introdotte con la Direttiva del 14 gennaio 2025 «*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*», in coerenza con l'obiettivo trasversale della performance del personale dirigente. In tale quadro, particolare rilievo assume la partecipazione del personale dirigente a iniziative formative mirate al rafforzamento delle competenze

tecniche e trasversali, in una logica di integrazione tra sviluppo delle persone, performance organizzativa e creazione di valore pubblico.

A tal fine, per tutti i dirigenti dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali si prevede la partecipazione a percorsi formativi orientati al consolidamento delle competenze manageriali e di leadership, le quali rendono prioritaria la progettazione continuativa di percorsi di sviluppo dedicati, finalizzati a rafforzare progressivamente la consapevolezza del ruolo e della responsabilità dirigenziale, anche con riferimento alle necessità formative e allo sviluppo delle competenze dei collaboratori. Tali percorsi sono altresì orientati a promuovere modelli di leadership capaci di superare schemi consolidati con flessibilità e innovazione, di rafforzare il *decision making*, di valorizzare l'autonomia delle persone attraverso l'ascolto attivo e lo sviluppo dei talenti, di costruire team ad elevate prestazioni e di rappresentare un ideale a tendere, in termini di integrità, etica e responsabilità.

Tre dimensioni strategiche per guidare il cambiamento

L'Amministrazione orienta la formazione dirigenziale a supportare in modo mirato le sfide organizzative e a rafforzare la capacità di "guida" in un contesto amministrativo e istituzionale in rapida trasformazione. L'impianto formativo è concepito per sviluppare visione anticipante, leadership evoluta e generativa e governo dei processi complessi, sostenendo una cultura manageriale capace di coniugare responsabilità, risultati e creazione di valore pubblico. Tale impostazione si inserisce in continuità con il percorso avviato nel 2025 che ha visto il personale dirigente protagonista nella definizione delle aree manageriali prioritarie, rispetto alle quali risultano strategiche azioni mirate di sviluppo delle competenze di seguito descritte.

Sostenere le sfide organizzative in prospettiva sistemica

La formazione accompagna i dirigenti nella comprensione della complessità organizzativa e nella capacità di leggere e interpretare i cambiamenti in atto, sostenendo approcci orientati all'anticipazione, all'integrazione e alla sostenibilità delle scelte rafforzando una cultura organizzativa e una leadership diffusa.

Aspetti determinanti:

- Rafforzamento di una lettura sistemica dell'organizzazione e dei contesti di riferimento.
- Sviluppo di una prospettiva orientata al futuro, capace di anticipare criticità e opportunità.
- Sostegno ai processi di cambiamento in un'ottica di continuità, adattabilità e coerenza strategica.

Consapevolezza del ruolo dirigenziale come nodo strategico e guida

La formazione accompagna e rafforza il consolidamento della piena consapevolezza del ruolo, sostenendo il riconoscimento del dirigente come nodo strategico dell'Organizzazione, quale "regista" di obiettivi, gestore di persone e di risorse, e garante di integrità, responsabilità e risultati.

Aspetti determinanti:

- Responsabilità dirigenziale: decisione, azione, presidio dei rischi e degli esiti.
- People & team leadership: sviluppo dei collaboratori, ascolto attivo, gestione dei talenti, team orientato al servizio e al valore pubblico.
- Orientamento ai risultati: focus su priorità, semplificazione, tempi, qualità e impatti.

Competenze per fronteggiare le sfide

La progettazione formativa contribuisce alla costruzione di competenze abilitanti per far fronte a contesti mutevoli e governare la complessità, anche in un panorama geopolitico in evoluzione.

Le aree di intervento sono di seguito descritte.

- **Sviluppare una visione anticipante**
 - *Scenario thinking* e analisi prospettica.
 - *Lettura dei dati* e valutazione degli impatti su servizi, processi e comunità.
 - *Innovazione pragmatica*: sperimentazione e apprendimento rapido.
- **Consolidare una leadership evoluta e generativa**
 - *Leadership abilitante*: responsabilizzazione, autonomia, decision making.
 - *Comunicazione*: allineamento su obiettivi e ruoli.
 - *Cultura della collaborazione*: negoziazione, gestione costruttiva dei conflitti, cooperazione inter-struttura.

- **Rafforzare il governo dei processi complessi**

- *Accountability dirigenziale nella gestione dei processi e dei risultati.*
- *Sistemi di lavoro integrati che sostengano la semplificazione organizzativa.*
- *Capacità direzionali nella gestione dei processi, delle risorse e della delega.*



Formazione in materia di prevenzione e legalità

All'interno dell'impianto formativo destinato al personale dirigente, particolare rilievo assume altresì il rafforzamento delle competenze in materia di trattamento dei dati, prevenzione dei fenomeni corruttivi, di contrasto al riciclaggio e di tutela della legalità, in coerenza con le disposizioni normative vigenti e con gli indirizzi nazionali.

A tal fine, è prevista la partecipazione dei dirigenti a iniziative formative dedicate ai temi della privacy, dell'anticorruzione e dell'antiriciclaggio, anche alla luce delle evoluzioni del quadro regolatorio, con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza del ruolo dirigenziale nella gestione dei rischi, nel presidio dei processi sensibili e nell'attuazione efficace dei sistemi di controllo interno. In tale quadro, si ritiene altresì opportuno prevedere specifici interventi formativi rivolti ai dirigenti con riferimento alla recente L. 1/2026, recante modifiche alla disciplina in materia di funzioni della Corte dei conti, di responsabilità amministrativa e di responsabilità per danno erariale, al fine di assicurare una piena comprensione delle innovazioni introdotte e delle relative implicazioni per l'esercizio delle responsabilità dirigenziali.

Tali percorsi formativi sono finalizzati a consolidare comportamenti organizzativi improntati alla legalità, alla trasparenza e all'integrità dell'azione amministrativa, riconoscendo la formazione come strumento essenziale per il sostegno all'esercizio consapevole delle responsabilità dirigenziali e per la tutela dell'interesse pubblico.

3.5.3 Formazione del personale neoassunto – Finalità e impostazione del processo di Onboarding

La formazione rivolta al personale neoassunto è concepita come percorso strutturato di accompagnamento all'ingresso nell'Organizzazione, finalizzato a favorire un inserimento consapevole, progressivo e orientato alla piena integrazione nei processi, nei valori e nella cultura dell'Amministrazione regionale. In coerenza con gli obiettivi di sviluppo del capitale umano e di rafforzamento della capacità organizzativa, il progetto formativo è orientato non solo alla trasmissione di conoscenze, ma allo sviluppo di consapevolezza, comportamenti e competenze trasversali utili ad agire efficacemente nel contesto pubblico.

L'impianto si fonda sull'integrazione tra percorsi interni di accompagnamento, volti a facilitare la comprensione dell'Organizzazione e dei suoi meccanismi di funzionamento, e percorsi formativi esterni, dedicati allo sviluppo delle competenze relazionali, organizzative e di consapevolezza del ruolo, nella prospettiva di una crescita professionale sostenibile e allineata agli obiettivi dell'Organizzazione.

Elementi chiave del progetto formativo per i neoassunti

Accompagnare l'ingresso nell'organizzazione

Il progetto formativo sostiene i neoassunti nella comprensione del contesto istituzionale, dell'assetto organizzativo, dei processi interni e delle interdipendenze tra Strutture, favorendo un inserimento graduale e consapevole nel ruolo e nelle attività assegnate.

Costruire appartenenza e cultura organizzativa

Particolare attenzione è dedicata alla trasmissione dei valori dell'Amministrazione pubblica, all'etica del servizio e alla responsabilità rispetto all'impatto dell'azione amministrativa, rafforzando il senso di appartenenza e l'allineamento con la missione dell'Organizzazione.

Sviluppare consapevolezza del ruolo e delle responsabilità

I percorsi formativi favoriscono la comprensione del proprio ruolo all'interno dell'Organizzazione e del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi, promuovendo autonomia, responsabilità e orientamento ai risultati.

Rafforzare le competenze trasversali e relazionali

Attraverso iniziative formative dedicate, in prevalenza esterne all'Organizzazione, viene sostenuto lo sviluppo delle soft skills fondamentali per operare in modo efficace nel contesto pubblico, quali comunicazione, collaborazione, gestione del tempo, problem solving e adattabilità al cambiamento.

Favorire l'apprendimento continuo

Il progetto è orientato a promuovere un approccio positivo e attivo alla formazione come leva di crescita professionale costante, ponendo le basi per futuri percorsi di sviluppo e specializzazione all'interno dell'Amministrazione.

Articolazione del percorso

Il percorso è accompagnato dalla presenza di un Tutor, come guida e orientamento, facilitatore e punto di riferimento durante tutto il percorso di inserimento. Il percorso sarà articolato in:

- **Percorsi interni di accompagnamento**, finalizzati alla conoscenza dell'Organizzazione, dei ruoli, dei processi e delle regole, anche attraverso momenti di confronto, orientamento e condivisione delle esperienze.
- **Percorsi formativi esterni**, dedicati in particolare allo sviluppo della consapevolezza organizzativa e delle competenze trasversali, con metodologie attive e orientate all'apprendimento esperienziale.
- **Gestione del feedback a cura del Tutor e del Responsabile**, feedback come processo di comunicazione strutturato e come strumento per la crescita professionale.

In una fase storica caratterizzata da profondi cambiamenti e da una crescente competizione per l'attrazione delle competenze, investire nella formazione e nell'accompagnamento del personale neoassunto rappresenta una leva strategica per rafforzare l'attrattività dell'Amministrazione pubblica. L'attenzione ai talenti, sostenuta da percorsi strutturati di integrazione e crescita, contribuisce a rendere l'Organizzazione un contesto professionale capace di accogliere e valorizzare figure professionali che scelgono di dedicare le proprie competenze al servizio e allo sviluppo del territorio. In tale prospettiva, la formazione assume un ruolo centrale nel costruire senso di appartenenza, legami professionali solidi e una consapevolezza organizzativa condivisa, favorendo un inserimento stabile e duraturo.

L'investimento nell'onboarding e nello sviluppo delle competenze costituisce pertanto un fattore determinante per sostenere la motivazione, rafforzare l'identità organizzativa e incrementare la capacità di retention dell'Amministrazione, in una logica di continuità, qualità dell'azione pubblica e generazione di valore nel lungo periodo.

In questa visione, la formazione non è solo un insieme di interventi, ma il presupposto culturale attraverso cui l'Amministrazione sceglie di investire sul futuro, rafforzando la propria capacità di generare valore pubblico, accompagnare lo sviluppo del territorio, con competenza e responsabilità, per il bene comune.

4. Monitoraggio

La sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, nonché i soggetti responsabili.

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance avviene secondo le modalità stabilite dal DLgs 150/2009 per il Piano della performance, mentre il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC.

Per quanto riguarda la Sezione Organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di cui all'articolo 42 della LR 18/2016.

Monitoraggio sottosezioni Valore pubblico e Performance

In merito al Piano della Performance il monitoraggio avviene tramite il controllo di gestione descritto al capitolo 2.2.1 "Ciclo della pianificazione strategica".

Gli obiettivi di impatto e gli obiettivi trasversali vengono definiti in fase di stesura del PIAO, durante gli incontri effettuati tra l'Organismo Indipendente di Valutazione – OIV, il Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica della Direzione generale e i Direttori delle Strutture della Presidenza, delle Direzioni centrali e degli Enti dell'Amministrazione regionale.

Per ciascun **obiettivo di impatto** vengono definiti i rispettivi indicatori, al fine di valutarne il raggiungimento sia in termini di efficienza che di efficacia, basandosi sul concetto di "Valore Pubblico", in quanto rappresentazione del livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder, creato da un'Amministrazione Pubblica.

Gli **obiettivi istituzionali** vengono definiti nel Documento di programmazione della prestazione entro il 31 marzo di ciascun anno.

I suddetti obiettivi, oggetto del monitoraggio, costituiscono gli obiettivi individuali del Sistema permanente di misurazione e valutazione della prestazione assegnati ai responsabili delle strutture dirigenziali e delle posizioni organizzative della Regione.

Da metà dicembre al 31 gennaio dell'anno successivo, si attua **la fase di consuntivazione finale**, durante la quale i responsabili rendicontano gli interventi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi ad essi assegnati, tramite la compilazione dei target raggiunti relativamente ai singoli indicatori.

La prima fase del monitoraggio consiste, al termine della consuntivazione, nel confronto tra l'Organismo Indipendente di Valutazione – OIV, il Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica della Direzione generale e i Direttori apicali delle strutture della Presidenza, delle Direzioni centrali e degli Enti dell'Amministrazione regionale.

Durante tali incontri l'**OIV** verifica gli interventi realizzati, chiede spiegazioni degli eventuali mancati raggiungimenti o dei ritardi e predispone osservazioni relative al valore pubblico prodotto. Può anche esprimere raccomandazioni concernenti lo sviluppo ulteriore di obiettivi di particolare interesse per la comunità o l'Amministrazione e l'individuazione di indicatori sempre più concretamente esplicativi del reale impatto degli obiettivi.

La seconda e conclusiva fase del monitoraggio consiste nell'elaborazione della **Relazione sulla prestazione**, che ha il fine di illustrare il raggiungimento degli obiettivi a fine anno, ottenuto dalla valutazione congiunta dei risultati in fase di consuntivazione finale e dalle indicazioni dell'OIV. Gli obiettivi vengono classificati come "raggiunti" quando il conseguimento del target dell'indicatore è pari al 100%; gli obiettivi per i quali il raggiungimento del target arriva almeno al 60% sono stati considerati "parzialmente raggiunti", mentre i restanti obiettivi vengono definiti come "non raggiunti".

L'ultima Relazione sulla prestazione predisposta riguarda la performance dell'anno 2024: considerati i 961 obiettivi del PIAO 2024, gli obiettivi completamente realizzati sono 942, pari al 98,02%, mentre sono 10, pari all'1,04%, gli obiettivi parzialmente raggiunti, e 9, pari allo 0,94%, gli obiettivi il cui grado di realizzazione è stato valutato come non raggiunto.

Con lo scopo inoltre di valutare il grado di soddisfazione degli stakeholder rispetto all'attuazione delle finalità strategiche descritte nel Piano Strategico e nel Documento di economia e finanza regionale, a partire dal mese di settembre 2019 sono state condotte diverse **indagini di citizen ed enterprise satisfaction**.

Per implementare il feedback informativo con la comunità regionale, tale tipo di indagini sono proseguite anche nel corso del 2025 rilevando la soddisfazione di cittadini e imprese sui temi più rilevanti per la strategia e la programmazione regionale.

La Regione proseguirà con questo tipo di indagini anche nel corso del 2026 per comprendere quali siano le criticità evidenziate dai cittadini e dalle imprese del Friuli Venezia Giulia e per fornire informazioni puntuali agli Amministratori per eventualmente modificare o integrare l'azione di governo.

Il flusso di informazioni di ritorno sul grado di conoscenza, di percezione e di soddisfazione sulle scelte perseguite dalla Regione consente una migliore valutazione degli effetti delle politiche e degli interventi attuati, nonché delle attese e delle priorità espresse dai cittadini, così da fornire utili elementi per calibrare e far convergere in modo dinamico la strategia, la programmazione e gli obiettivi di performance sulle esigenze reali e sulle necessità emerse dal territorio. È di primario interesse per la Regione relazionarsi e comunicare ai cittadini in modo efficace il proprio operato tenendo conto dei canali di informazione a sua disposizione.

Le indagini vengono svolte attraverso affidamenti a società specializzate in tale tipo di rilevazione e con la supervisione e l'intervento dell'Ufficio di statistica della Regione al fine di individuare e declinare i temi della programmazione e della performance regionale in argomenti di rilevazione. Le indagini consentono il rilascio non solo di report di sintesi ma anche dei microdati della rilevazione statistica che offrono la possibilità di analisi ancora più approfondite, di cui è fonte l'Ufficio di statistica della Regione.

L'intento è quello di **misurare l'impatto delle scelte effettuate** per avere gli elementi necessari per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico. Si è inteso infatti procedere al fine di raggiungere una maggiore incisività nella verifica dell'attuazione delle linee guida dell'azione di governo intraprese e dei primi impatti conseguiti sul benessere della comunità regionale e sulla sua realtà imprenditoriale, anche in un'ottica di benchmark con le altre Regioni.

Il **controllo strategico** in questo senso viene visto come uno strumento di miglioramento che, tenendo conto dei risultati ottenuti, previa analisi delle cause, segnala l'eventuale necessità di ricalibrare le modalità e le risorse per permettere il raggiungimento dell'obiettivo che presenta delle criticità, ovvero sia per la misurazione del valore pubblico effettivamente generato.

Monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza

Il monitoraggio sulle misure di trattamento del rischio corruttivo programmate si colloca nell'ambito del **sistema dei controlli interni** delineato nel Capo IV della LR 1/2015 e si raccorda con le altre tipologie di controllo sulla regolarità degli atti e sulla legalità delle azioni del personale dell'Amministrazione regionale (AR) e degli Enti regionali (EERR).

Il monitoraggio delle misure di prevenzione programmate costituisce una fase fondamentale e continuativa del **processo di gestione del rischio** attraverso cui verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di trattamento dei rischi individuati nonché il complessivo funzionamento del processo stesso e consentire in tal modo di apportare tempestivamente le modifiche necessarie.

Il monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure viene eseguito con riferimento:

- alle **Misure generali** adottate ed agli interventi programmati per garantirne la corretta e continua attuazione (paragrafo 2.3.4);
- alle **Misure specifiche** programmate nelle schede di valutazione del rischio dei processi specifici di ciascuna struttura dell'AR e degli EERR.

L'attività distingue due sottofasi:

- il monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio;
- il monitoraggio sull'idoneità delle misure di trattamento del rischio.

È opportuno, infatti, che il monitoraggio delle misure non si limiti alla sola attuazione delle stesse, ma contempli anche una valutazione della loro idoneità, intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo.

In tale ottica, per ciascuna **area di rischio** vengono rilevate stabilmente informazioni riguardanti i procedimenti disciplinari e penali a carico di dipendenti e i provvedimenti di rotazione straordinaria, nonché le segnalazioni ricevute dal RPCT mediante il canale interno whistleblowing e gli accessi civici.

Comunque, è sempre necessario condurre una attenta valutazione del rischio, poiché non è possibile affermare che vi sia sempre una correlazione positiva tra il mancato manifestarsi di eventi corruttivi nelle aree di rischio e lo stato di attuazione e l'idoneità delle misure attuate.

La periodicità dei monitoraggi è stabilita nella frequenza in coerenza con l'esigenza del RPCT di acquisire, in tempi compatibili con quelli dell'esecuzione dei monitoraggi, elementi conoscitivi a supporto della predisposizione della sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza e della redazione della **Relazione annuale sui risultati dell'attività svolta**, di cui all'art.1, comma 14 della L. 190/2012.

In tali documenti confluiscono i risultati della valutazione dello stato di attuazione delle misure, che viene effettuata dall'RPCT in coerenza con la metodologia utilizzata da ANAC per la raccolta di dati nella piattaforma di acquisizione dei dati sui PTPCT. La relazione annuale è pubblicata sul sito web istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente ed è trasmessa all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) che ne verifica i contenuti in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Il monitoraggio delle misure generali di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza è illustrato nel paragrafo 2.3.7 e nelle tabelle dell'allegato **Piano di Monitoraggio sulla sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza**; il monitoraggio sulle misure specifiche di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza è illustrato nel paragrafo 2.3.6; il monitoraggio sulla pubblicazione delle informazioni secondo i requisiti di completezza, chiarezza, aggiornamento, tempestività e riutilizzabilità, in conformità alle prescrizioni del Programma per la trasparenza e l'integrità, è illustrato nel paragrafo 2.3.8. Il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio è illustrato nel paragrafo 2.3.9.

Allegati

Sono allegati al presente Documento:

- PIAO 2026 - 2028 - Obiettivi di impatto
- PIAO 2026 - 2028 - Registro dei rischi – Misure di trattamento dell'Amministrazione regionale
- PIAO 2026 - 2028 - Programma della trasparenza – Obblighi di pubblicazione dell'Amministrazione regionale
- PIAO 2026 - 2028 - Enti regionali – sottosezioni Rischi corruttivi e trasparenza
- PIAO 2026 - 2028 - Piano di Monitoraggio sulla sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza

Pubblicazione a cura della
Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia
Direzione Generale
Progetto grafico copertina: Struttura stabile Creatività & Design
Finito di stampare nel mese di gennaio 2026
©tutti i diritti riservati