



REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA



Documento di pianificazione regionale

IL PIANO STRATEGICO

2018/2023

capacità  
oggi  
vita  
sostegno  
società  
comunità  
attività  
benessere  
mondo  
economia  
territorio  
tema  
fiducia  
amministrazione  
dignità  
nuovi  
Friuli  
Regioni



REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA

Presidenza della Regione

Direzione generale

Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione, statistica  
e sicurezza sul lavoro

Piazza Unità d'Italia, 1 - 34121 Trieste

Tel +39 040 3772228

Fax +39 040 3772032

[pianificazionestrategica@regione.fvg.it](mailto:pianificazionestrategica@regione.fvg.it)

[www.regione.fvg.it/programmazione](http://www.regione.fvg.it/programmazione)

Riproduzioni e stampe, anche parziali, dovranno riportare in modo visibile la fonte e la proprietà dell'informazione

Progetto grafico: Ufficio stampa e comunicazione Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

Stampa: Centro Stampa Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia



REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA

Documento di pianificazione regionale

**IL PIANO STRATEGICO**

**2018/2023**



---

# Presentazione

Il Friuli Venezia Giulia è una Regione unica in Italia per le sue tipicità e storia, a partire dalla posizione baricentrica rispetto alla Mitteleuropa, passando dal ruolo cruciale svolto nelle vicende del Secolo Breve e dalla convivenza sul territorio di etnie diverse e minoranze linguistiche, fino alla funzione di porta verso i Balcani e di snodo tra Europa e Cina lungo la nuova via della seta.

Queste tipicità richiedono a chi ha l'onore e l'onere di amministrare la Regione di possedere una profonda conoscenza del territorio e delle sue peculiarità e gli impongono di compiere scelte fondate su una strategia solida, concreta e capace di dare risposte tangibili alle necessità dei cittadini.

È proprio in quest'ottica che trova fondamento la pubblicazione del Piano strategico 2018-2023 della Regione Friuli Venezia Giulia. Attraverso di esso è possibile conoscere in maniera dettagliata le linee guida dell'azione di governo intrapresa dalla Giunta tramite le sue Direzioni, ma anche comprendere pienamente il contesto nel quale queste decisioni trovano attuazione.

Si tratta di un documento che guarda al futuro e trasmette certezze sulle attività avviate e quelle pianificate dalla Regione in tutti i settori strategici, permettendo a cittadini, amministratori pubblici e anche imprese di avere un quadro preciso del prossimo quinquennio.

Il Presidente

Massimiliano Fedriga



---

# Indice

PRESENTAZIONE	5
CONTESTO	9
INTRODUZIONE	11
LA REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA	12
ANALISI SWOT	20
STRATEGIA	23
LINEE STRATEGICHE	27
MAPPA DELLA STRATEGIA	52
ATTUAZIONE	55
MODALITÀ E TEMPI DI ATTUAZIONE	57
LINEE STRATEGICHE PER STRUTTURA ORGANIZZATIVA	58



CONTESTO





---

# Introduzione

La strategia, dal greco *στρατηγία*, è nell'arte militare la tecnica di individuare gli obiettivi generali e finali di una guerra o di un ampio settore di operazioni, di elaborare le grandi linee di azione, predisponendo i mezzi per conseguire la vittoria o i risultati più favorevoli.

Per pianificazione si intende il complesso di interventi organici dello stato nell'economia, realizzati sulla base di un piano pluriennale, al fine di stimolare e guidare lo sviluppo della produzione, sia attraverso la regolamentazione di ogni settore della vita economica, sia attraverso un sistema flessibile di erogazioni e investimenti pubblici e incentivazioni fiscali e creditizie.

La Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia è l'unica Regione italiana che approva il Piano strategico di legislatura ed è l'unica Regione che distingue la pianificazione strategica dalla programmazione, riservando ad entrambe un Documento che ne illustra gli intenti.

Il Piano strategico regionale è stato introdotto per formulare la strategia dell'ente pubblico territoriale e per scrivere i valori, i principi e le finalità che guidano l'azione di governo di legislatura e che ispirano l'attività amministrativa volta a realizzarla. Scrivere, per la semantica, ha la finalità di "lasciare traccia" di parole, idee, pensieri e numeri, perché siano interpretati mediante la lettura e imparati.

Il Piano, che trova la sua fonte nel Programma di governo, è un documento che sinergicamente illustra le strategie per i diversi ambiti di attività che sono stati individuati da una "Linea strategica". Dà ordine alla strategia, permette di trasmetterla e farla conoscere sia per una valutazione interna all'Ente, che per la conoscenza esterna da parte di cittadini, imprese e altre pubbliche amministrazioni.

L'elaborazione del Piano ha utilizzato alcuni strumenti e tecniche anche vive della moderna pianificazione strategica: l'analisi o matrice swot, il tag cloud, la mappa della strategia.

L'analisi swot è uno strumento utilizzato per valutare i punti di forza o di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto all'interno di un'organizzazione pubblica o privata al fine di assumere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. La swot permette di riflettere, di considerare con attenzione l'ambiente interno ed esterno di un'organizzazione, ambiente che può condizionare significativamente l'agire.

Il tag cloud è una nuvola di parole che rappresenta visivamente termini-chiave. Questa moderna tecnica grafica è stata utilizzata per illustrare il Programma di governo evidenziando con caratteri di dimensioni diverse la frequenza di utilizzo delle parole che identificano al meglio il significato del testo e quindi gli obiettivi.

La mappa della strategia illustra la relazione tra i principi, i valori e le finalità a cui tende l'azione di governo e l'attività amministrativa. Le Linee strategiche del Piano sono collegate tra loro attraverso concetti centrali che informano l'intera definizione della strategia.

La prospettiva diretta al futuro costituisce uno dei punti di forza fondamentali che permettono ad ogni organizzazione di mantenersi e di crescere nel tempo. La pianificazione sta alla base di questo processo di sviluppo e di crescita e senza di essa si seguirebbero obiettivi esclusivamente di breve periodo, senza avere una visione dello scenario futuro che rispecchia i valori e lo spirito di governo.



# Demografia

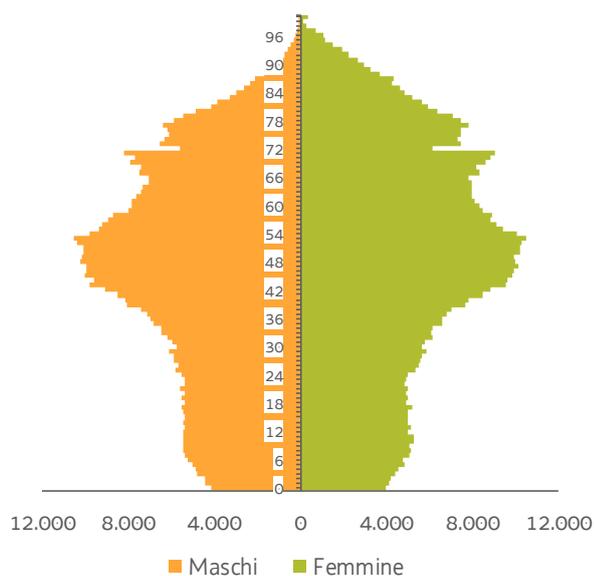
I residenti in Friuli Venezia Giulia sono 1.217 mila.

La recente storia demografica della regione racconta che tra il 1999 e il 2013 sono trascorsi 14 anni di crescita demografica più o meno ininterrotta, iniziati dal minimo di 1.177 mila residenti toccato a fine 1999 al massimo di 1.229 mila raggiunto a fine 2013. Sono seguiti quattro anni di decrescita dal 2014 al 2017.

Poco più di un terzo dei residenti abita nei 5 maggiori comuni della regione: Trieste (204.338), Udine (99.518), Pordenone (51.127), Gorizia (34.411) e Monfalcone (28.107). L'età media dei residenti è di 47 anni, con un progressivo aumento pari a 3 anni da inizio secolo. L'aumento dell'età media e l'invecchiamento della popolazione, assieme alla persistente bassa natalità e alle migrazioni rappresentano i principali temi demografici che interessano la nostra regione.

## LA PIRAMIDE DELLE ETÀ

La piramide delle età del Friuli Venezia Giulia ha una forma "a urna", con base in restringimento. Tale forma è caratteristica delle popolazioni anziane e con una dinamica naturale negativa, rappresentata da più decessi che nascite, con conseguente decremento naturale nel tempo. In Friuli Venezia Giulia le classi d'età più numerose sono quelle comprese tra i 40 e i 60 anni, corrispondenti alla generazione del baby boom. Le classi d'età più anziane si riducono lentamente grazie all'alta speranza di vita: un neonato del 2017 ha un'aspettativa di vita pari a 81 anni se maschio e 86 anni se femmina.



Piramide delle età dei residenti in Friuli Venezia Giulia al 31.12.2017

Fonte: Istat

Le ultime proiezioni della popolazione dell'Istat per il periodo 2017-2065 indicano un ulteriore aumento della speranza di vita alla nascita. Per il 2065, alla fine del periodo di previsione, si stima infatti che la speranza di vita alla nascita in Friuli Venezia Giulia sia progressivamente salita fino a 87 anni per gli uomini e a 91 anni per le donne, con una progressiva riduzione del gap di mortalità tra i sessi, dovuto a fattori sia biologici che comportamentali. Tali guadagni in termini di vita attesa arriveranno soprattutto da una minore mortalità nelle età anziane: la speranza di vita residua a 65 anni si stima infatti aumentare da 19 anni nel 2017 per gli uomini a 24 anni nel 2065. Per le donne nello stesso periodo la stima della speranza di vita residua cresce da 23 anni a 27 anni.

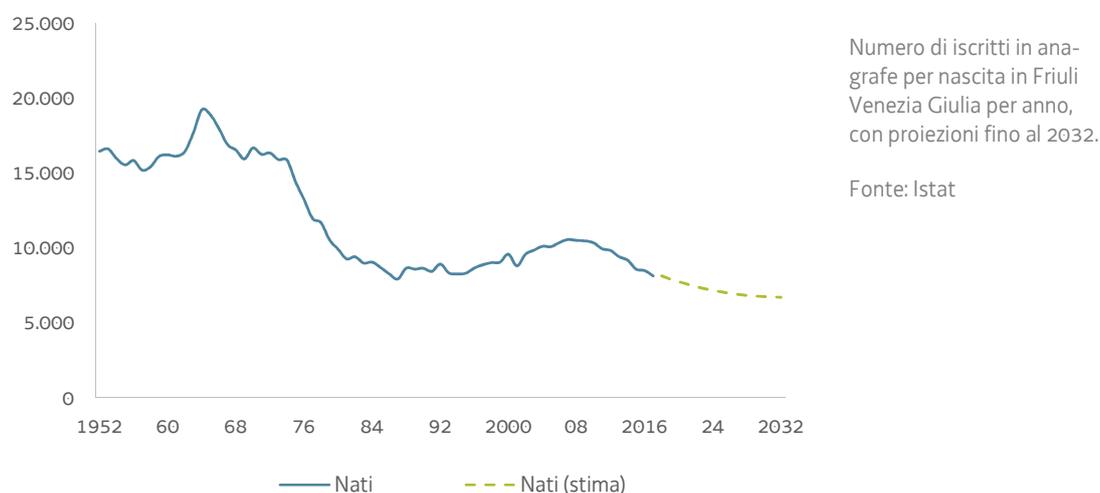
Lo squilibrio tra la generazione del baby boom e le successive generazioni comporterà un progressivo aumento dell'età media della popolazione, dai 47 anni a fine 2017 ai 51 anni nel 2055; il peso della componente anziana della popolazione sul totale andrà aumentando dal 26% attuale al 35% nel 2045. Analogamente,

anche la percentuale di popolazione di età superiore a 85 anni, pari a fine 2017 al 4%, si prevede in progressivo aumento fino al 10% nel 2061.

Vi sono significative differenze territoriali nella composizione per età della popolazione. Se infatti in tre comuni del Pordenonese (Fontanafredda, Pravisdomini e Vajont) la percentuale di ultrasessantacinquenni è inferiore al 20%, vi sono 20 comuni, tutti montani, in cui più di un terzo della popolazione ha più di 65 anni. Similmente, vi sono tre comuni (Drenchia, Rigolato e Tramonti di Sopra) in cui la quota di popolazione con età pari o superiore agli 85 anni è più che doppia rispetto alla media regionale del 4%; in questi comuni gli over 65 rappresentano più del 40% della popolazione.

## LA NATALITÀ

La natalità è un fenomeno misurato principalmente in termini di numero di figli per donna feconda (tasso di fecondità totale o TFT). Tale indicatore è per il Friuli Venezia Giulia fin dal 1972 inferiore al livello di 2,05 figli per donna, valore che garantisce il ricambio delle generazioni e la stabilità numerica della popolazione.



Dal 1972 il calo è stato molto rapido, scendendo fino a valori attorno a 1 figlio per donna nel periodo 1987-1995 e con una graduale ripresa negli anni successivi. Il massimo recente è stato toccato nel 2010, con 1,40 figli per donna, e la stima per il 2017 è pari a 1,31. La naturale conseguenza del calo rilevato negli anni '70-'80 e della successiva ripresa registrata negli anni successivi, rimasta comunque inferiore ai livelli di sostituzione, è il restringimento delle classi d'età più recenti rispetto alla generazione del baby boom e quindi una riduzione del numero delle potenziali madri per l'orizzonte temporale successivo. Inoltre la posticipazione della maternità a età sempre più avanzate si è legata al progressivo aumento della quota di coppie senza figli e alla diminuzione del numero dei secondi e terzi figli, che sono secondo l'Istat le cause principali del decremento naturale.

## LE MIGRAZIONI

Gli stranieri residenti in Friuli Venezia Giulia sono 107 mila, pari al 9% dei residenti complessivi.

La presenza straniera è risultata in leggero aumento negli ultimi anni ed è quasi triplicata negli ultimi 15 anni (erano 38 mila nel 2002). Poco più della metà degli stranieri residenti sono cittadini di Paesi dell'area balcanica, soprattutto romeni. Il Paese extraeuropeo con la maggior presenza di cittadini residenti in Friuli Venezia Giulia è il Marocco, seguono il Bangladesh e la Repubblica Popolare Cinese. Nel triennio 2014-2016 le acquisizioni di cittadinanza italiana da parte di cittadini stranieri in Friuli Venezia Giulia sono oscillate dalle 2.500 alle 3.500 all'anno.

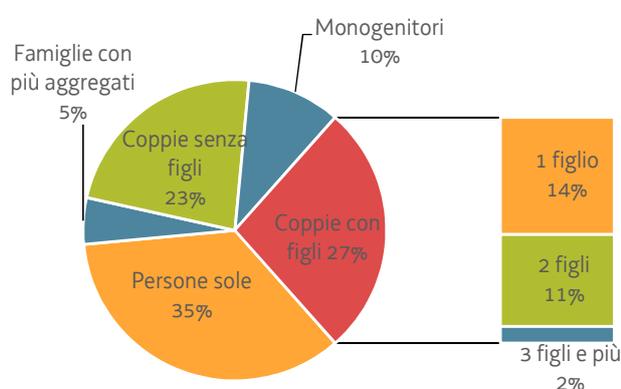
I cittadini italiani residenti all'estero iscritti nei registri dei Comuni del Friuli Venezia Giulia dell'Anagrafe Italiani Residenti all'Estero sono 180 mila. Molti di questi sono, tuttavia, figli nati all'estero di cittadini italiani e la trascrizione nei registri dell'AIRE avviene per il riconoscimento della cittadinanza italiana, mentre in altri casi l'iscrizione rappresenta "movimento secondario" di stranieri che, acquisita la cittadinanza italiana, tor-



nano al Paese di origine. I cittadini italiani iscritti all'AIRE in Friuli Venezia Giulia e nati in Italia sono 49 mila, di cui 10 mila emigrati tra il 2013 e il 2017. Analizzando la composizione per età degli emigrati e l'anno di iscrizione all'AIRE si nota come sia in aumento l'emigrazione in età giovane: il 60% degli emigrati negli ultimi 5 anni ha meno di 40 anni, ma tale percentuale è in aumento ed è salita al 70% per gli emigrati nel 2016 e nel 2017. Oltre agli emigrati nella fascia d'età 18-40 anni, sono in aumento anche gli emigrati minorenni, mentre gli emigrati over 60 risultano in calo.

## LE FAMIGLIE

A fine 2017 le famiglie in Friuli Venezia Giulia sono 562 mila, composte in media da 2,1 persone ciascuna. La dinamica demografica ha tracciato una evoluzione significativa della composizione familiare con naturali riflessi per la struttura della società. Le persone sole sono 201 mila, 11 mila in più rispetto al 2013. Le coppie con figli sono complessivamente 157 mila, di cui 81 mila con un figlio, 63 mila con due, 13 mila con tre o più figli.



Famiglie residenti in Friuli Venezia Giulia per tipologia. Media biennale 2016-2017.

Fonte: Istat

Nell'ultimo quinquennio si è registrata una diminuzione del 10% di questa tipologia di coppie e un allungamento della permanenza in famiglia dei figli. Il 56% dei giovani tra 18 e 34 anni non sposati vive con almeno un genitore: complessivamente si tratta di 103 mila persone. Di questi 44 mila sono occupati e 44 mila studenti, mentre 13 mila sono in cerca di occupazione. Il 10% dei nuclei familiari è rappresentato da un solo genitore con figli, di cui 45 mila madri sole e 10 mila padri soli.

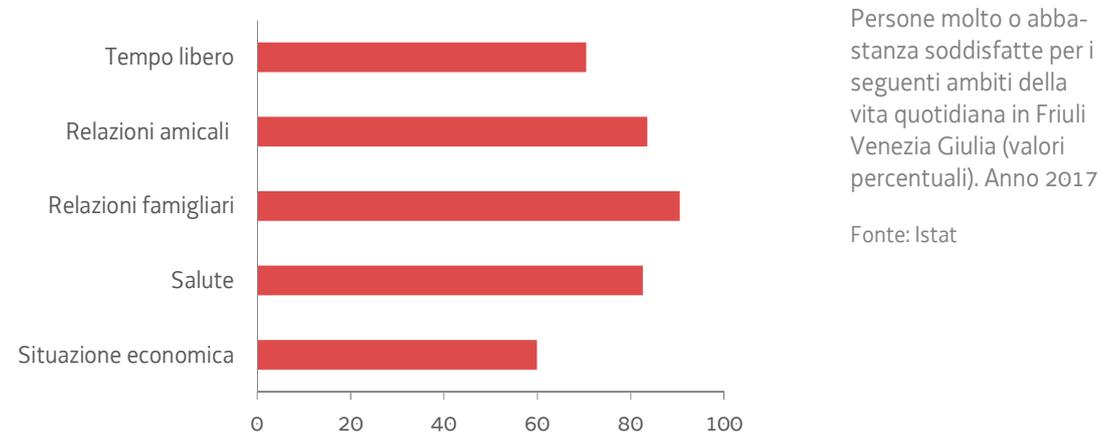
Le coppie senza figli sono 133 mila nel 2017. Classificandole per età della donna vi sono 13 mila giovani coppie (età della donna tra 15 e 34 anni), 26 mila con donna di età tra 35 e 54 anni, 28 mila con donna di età tra 55 e 64 anni e 66 mila coppie anziane con donna di 65 anni o più. Rispetto al 2013 le coppie anziane sono aumentate di 11 mila unità, mentre le altre tipologie di coppie senza figli sono rimaste pressoché stabili in termini assoluti.



# Benessere

Soddisfatti della loro vita nel complesso, impegnati nel sociale, coinvolti nelle diverse attività culturali e ricreative offerte dal territorio, con uno sguardo un po' preoccupato sul futuro: così si dichiarano attualmente i cittadini del Friuli Venezia Giulia. L'incertezza sulla situazione economica ha negli ultimi anni influenzato non solo i comportamenti delle famiglie in un'ottica di riduzione della spesa e di aumento del risparmio cautelativo, ma anche le percezioni dei cittadini sulla situazione personale rispetto al futuro. Nel 2016 la quota di quanti ritenevano possibile un miglioramento personale negli anni successivi è risultata in calo, nonostante la riduzione delle famiglie che lamentavano un peggioramento oggettivo delle condizioni economiche. Il livello di soddisfazione "dell'oggi" è invece cresciuto, evidenziando una sorta di resilienza dei cittadini che, pur incerti rispetto al futuro, mantengono una valutazione positiva della propria vita.

La sfera personale e della relazione sociale sono gli ambiti in cui la soddisfazione è più elevata: 91% di molto o abbastanza soddisfatti rispetto alle relazioni famigliari e 84% rispetto alle relazioni amicali; il benessere economico è, invece, l'ambito in cui si registra la maggior soddisfazione dei cittadini del Friuli Venezia Giulia rispetto ai connazionali.



A contribuire a questa percezione positiva sulla situazione economica personale non è solo il livello di reddito più elevato (26.400 euro il reddito netto mediano delle famiglie del Friuli Venezia Giulia a differenza dei 24.500 in Italia), ma anche un più equilibrato rapporto tra le famiglie con redditi più bassi e quelle con redditi più alti. Nonostante l'indice di disuguaglianza sia cresciuto nell'ultimo anno in seguito all'aumento del reddito disponibile delle famiglie più ricche, la sua distribuzione rimane più uniforme di quella nazionale, contribuendo a determinare una maggiore coesione economica e sociale.

In questo contesto, la tutela economica delle fasce più fragili della popolazione, come anziani o beneficiari di prestazioni sociali, è assicurata dalla copertura delle pensioni da lavoro o assistenziali, che sono percepite da 30 persone ogni 100 abitanti. Al contempo, il 40% delle pensioni di anzianità e vecchiaia erogate non superano i 1.000 euro e il divario di genere è molto elevato: le pensioni da lavoro degli uomini sono più alte di 1,7 volte quelle delle donne, all'interno di uno scenario demografico che registra una maggior sopravvivenza delle donne in età anziana.

La quantità e la qualità di tempo libero a disposizione degli individui rappresentano alcuni dei fattori che più incidono sulla qualità della vita della popolazione. In Friuli Venezia Giulia il 71% dei cittadini è soddisfatto rispetto a questa dimensione, un valore che riflette anche il maggior coinvolgimento dei cittadini nelle attività ricreative e partecipative offerte dal territorio.

## LA SALUTE

Molto positiva è anche la percezione della propria salute, come dichiarato dall'83% dei cittadini: il 71% dei cittadini del Friuli Venezia Giulia dichiara di sentirsi bene anche se la quota di coloro che lamentano almeno due malattie croniche, il 20% della popolazione complessiva, risulta in aumento. La speranza di vita in buona salute alla nascita è cresciuta negli ultimi 8 anni di oltre 1 anno, in particolare tra gli uomini. Le donne, vi-

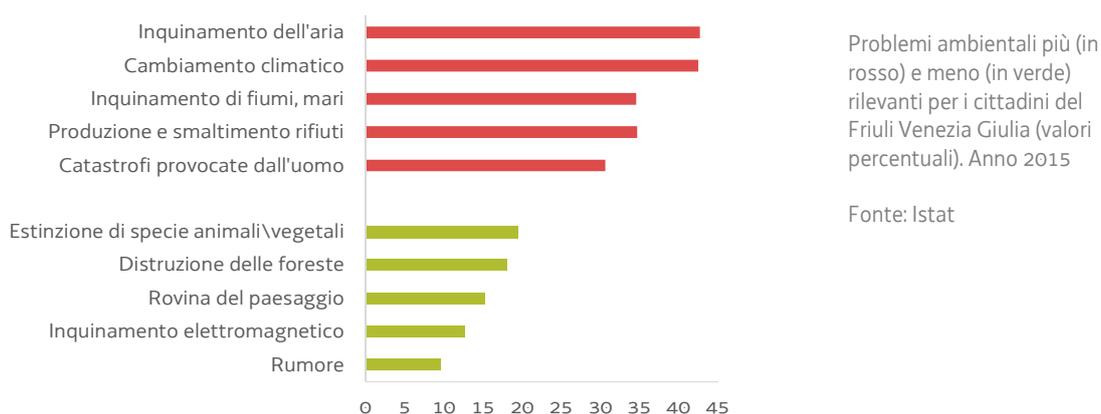


vendo in media più a lungo, sono invece più esposte a episodi di cronicità e comorbilità. Il numero medio di anni vissuti senza limitazioni nelle attività della vita quotidiana dopo i 65 anni è pari a 11 anni. In tema di limitazioni funzionali sono quasi 80 mila i disabili in FVG, pari al 7% della popolazione, due terzi dei quali ultra-sessantacinquenni.

All'allungamento della speranza di vita e al miglioramento della sopravvivenza delle persone malate, in particolare dei malati oncologici, ha corrisposto un peggioramento di alcuni stili di vita legati all'alimentazione e alla sedentarietà. Sono aumentate le persone con eccesso ponderale, in particolare nella componente degli obesi (12% della popolazione maggiorenne) e sono aumentati negli ultimi due anni coloro che non praticano alcuna attività fisica (27% della popolazione). In costante diminuzione la quota di fumatori (oltre 2 punti percentuali nell'arco di un quinquennio). I consumatori di alcol a rischio sono diminuiti tra i giovani di età 11-17 e tra gli anziani. Tra gli adulti la quota di consumatori a rischio è aumentata in particolare tra le donne.

## L'AMBIENTE

La soddisfazione dei cittadini riguardo alla situazione ambientale della zona in cui vivono è molto elevata se confrontata con quella dei connazionali anche grazie a livelli modesti di pressione sull'ambiente naturale, alla più elevata dotazione di verde urbano e alle maggiori azioni di contrasto al degrado messe in atto. Nonostante la positiva percezione dell'ambiente in cui vive, quasi un cittadino su quattro esprime preoccupazione per la perdita di biodiversità e quasi uno su due è sensibile al tema dei cambiamenti climatici. Suscitano preoccupazioni anche l'inquinamento dell'aria e delle acque e la questione dei rifiuti.



## LA PARTECIPAZIONE

La partecipazione civica è tra i fattori che concorrono a determinare una diffusa percezione di benessere e rispetto a questa dimensione la regione si distingue con un modello specifico: il cittadino si sente più distante dalla politica e dalle istituzioni centrali, ma è immerso nella società e nel mondo del lavoro con un più diffuso impegno nel volontariato sociale e nell'associazionismo professionale. Risulta deciso l'orientamento verso le attività che riguardano la cultura, lo sport e il tempo libero. Il valore della solidarietà è trasversale alle generazioni, ne sono esempio la diffusa pratica dell'avviamento dei giovani al servizio civile nazionale così come le donazioni di sangue, dove il Friuli Venezia Giulia non solo si distingue per il più elevato numero di donatori in rapporto alla popolazione, ma anche per il più alto tasso di nuovi donatori.

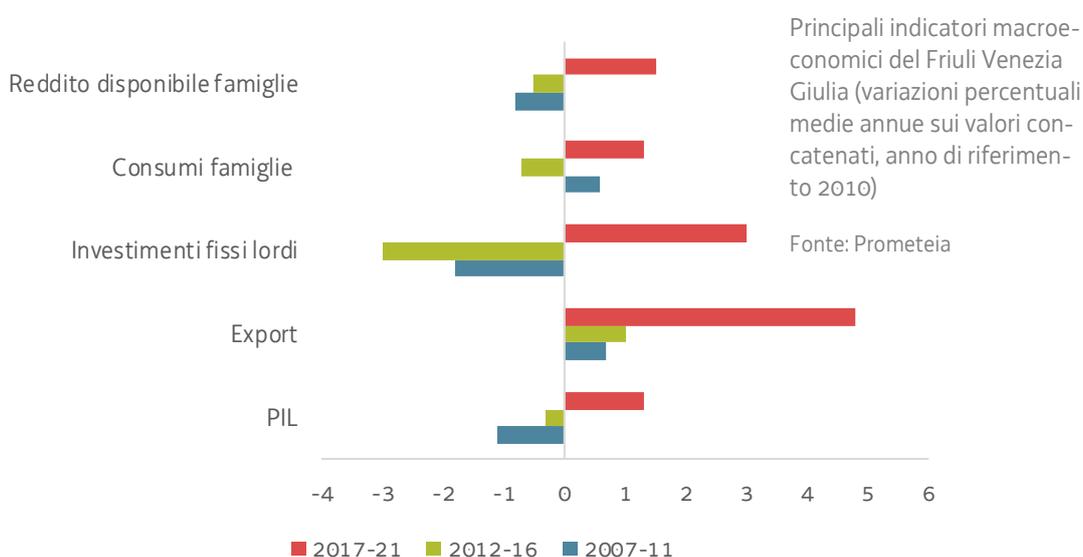
Diffusa è la rete di riferimento e l'intorno sociale: l'86% dei cittadini ha parenti, amici o vicini su cui contare. Costante la fiducia nelle forze dell'ordine, in diminuzione quella verso gli sconosciuti.

Nel 2017 un terzo della popolazione ha praticato 3 o più attività culturali nell'ultimo anno, mentre l'astensione complessiva a eventi culturali e ricreativi, fenomeno correlato alla povertà educativa dei minori e al rischio di esclusione sociale, ha riguardato un cittadino su 10 in Friuli Venezia Giulia, il terzo valore più basso in Italia. Anche la spesa media mensile per tempo libero e cultura, pari al 6% della spesa familiare, risulta la più alta tra le regioni italiane.



# Economia

I principali indicatori dell'economia confermano che il Friuli Venezia Giulia nel 2017 ha visto crescere il Prodotto Interno Lordo dell'1,4%, beneficiando di una congiuntura nazionale e internazionale in miglioramento. Nel corso del 2018 la ripresa dell'attività economica si è intensificata e diffusa a tutti i comparti produttivi, nonostante si prefigurino, nella parte finale dell'anno, un rallentamento della domanda a livello europeo e globale. L'espansione dell'attività economica si è associata a un ulteriore miglioramento delle condizioni sul mercato del lavoro, con un aumento degli occupati alle dipendenze, soprattutto per la componente con contratti a termine, e una diminuzione del tasso di disoccupazione. In questo quadro, le stime per l'anno in corso sono orientate a una crescita tendenziale del prodotto pari al +1,4%, il valore più alto a livello nazionale.



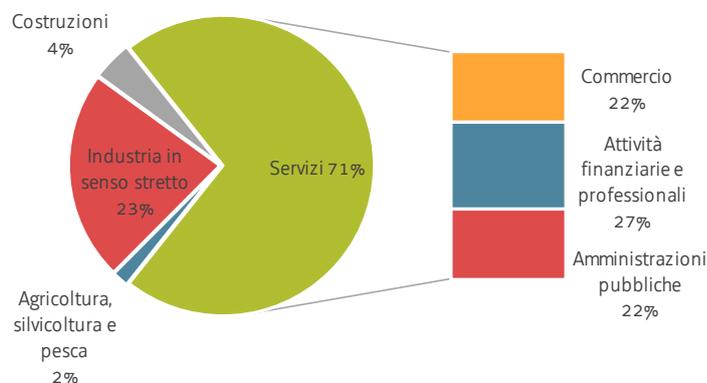
In questi anni il Friuli Venezia Giulia, pur avendo risentito della crisi internazionale più di altre realtà per la sua elevata esposizione alle fluttuazioni del commercio internazionale (nel 2009 il PIL a valori concatenati registrò un calo del 7,2% rispetto all'anno prima, mentre la perdita a livello nazionale si arrestò a -5,5%) ha saputo ristrutturarsi, mettendo in rete il sistema di imprese e contando sulla tenuta reddituale delle famiglie, che detengono una ricchezza pari ad otto volte il loro reddito disponibile lordo. L'ultimo dato di contabilità nazionale registra un PIL a prezzi correnti pari a 37,7 miliardi di euro circa 31 mila euro pro-capite, superiore di oltre 3 mila euro pro-capite alla media nazionale ma inferiore a quello registrato nelle altre regioni del Nord-Est: 33 mila euro pro-capite il Veneto, 39 mila il Trentino-Alto Adige, 35 mila l'Emilia-Romagna.

## LE IMPRESE

Il sistema produttivo è costituito prevalentemente da micro imprese e imprese di piccola dimensione: tra quelle attive nel settore industriale l'88% ha meno di 10 addetti e nel terziario la quota raggiunge il 97%. Complessivamente le imprese attive sono oltre 90 mila, il 60% delle quali costituite in forma individuale. È una realtà imprenditoriale piuttosto frammentata che la crisi del 2008 ha profondamente mutato, innescando una selezione evolutiva che ha premiato le imprese più attrezzate per competere in un nuovo scenario tecnologico e di mercato e che ha lasciato indietro le imprese più deboli, sia dal punto di vista finanziario ed economico-patrimoniale, che delle risorse e competenze.

Le imprese regionali operano prevalentemente nel settore terziario (58%), in particolare nel commercio e nei servizi di alloggio e ristorazione, attivando il 71% del valore aggiunto regionale pari a 24 miliardi di euro. Il 16% sono attive nelle costruzioni, il 15% nel settore primario e il 10% nel manifatturiero, un comparto che vale circa 9 miliardi di euro, oltre un quarto del valore aggiunto dell'intera economia regionale.





Valore aggiunto a prezzi correnti del Friuli Venezia Giulia (valori percentuali). Anno 2016

Fonte: Istat

Nell'industria, l'attività prevalente è la metalmeccanica, un comparto che più del terziario ha attraversato la crisi con forti perdite in termini di unità locali e di performance, ma che oggi sta recuperando, non solo grazie a una logica reattiva rispetto alle sfide imposte dalla congiuntura quale l'internazionalizzazione produttiva per contenere i costi di produzione, ma anche proattiva in termini di innovazione, di ricerca di nuovi mercati e relazioni più solide con i clienti.

L'apertura crescente verso i mercati internazionali, il costante aumento dal 2010 delle risorse in ricerca e sviluppo, anche nel settore privato, e un buon livello di istruzione del capitale umano rendono il Friuli Venezia Giulia più attrattivo rispetto alle altre regioni d'Italia, tanto da risultare la prima regione italiana nel gruppo "Moderate + Innovators" del rapporto Regional Innovation Scorebord 2017 della Commissione Europea. Eppure, nel confronto internazionale con le regioni più vicine, il Friuli Venezia Giulia sconta ancora ritardi rispetto ai livelli di occupazione nei settori del manifatturiero e dei servizi ad alta tecnologia e della formazione della forza lavoro. Nelle vicine Austria e Slovenia oltre un terzo della forza lavoro ha almeno una formazione di livello universitario o un diploma terziario extra-universitario, mentre in regione tale quota si ferma al 21% delle forze di lavoro totali.

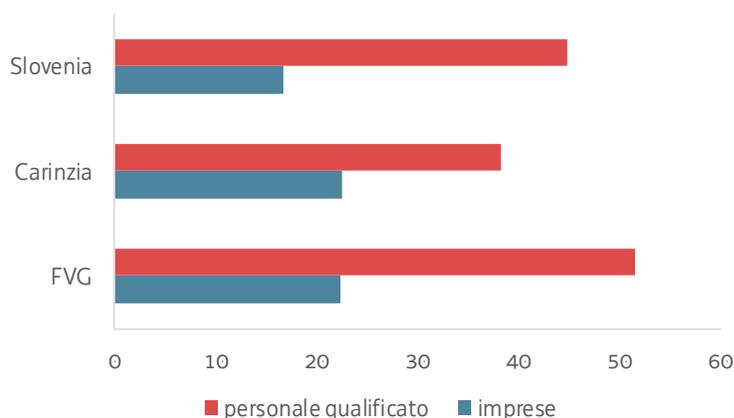
In netto miglioramento risulta il posizionamento della regione in tema di accessibilità globale (ovvero al di fuori dei confini europei) e continentale (tra le principali città europee) anche grazie ai notevoli progressi nel trasporto su gomma e via mare, con Trieste che si conferma, anche nel 2017, il primo porto italiano per movimento merci.

## LA FISCALITÀ

Altrettanto importanti sono i temi legati alla concorrenza fiscale: un basso livello del carico fiscale non solo attira nuove imprese e motiva quelle già presenti a restare, ma influenza anche la competitività di un'impresa a livello internazionale permettendole di praticare prezzi più bassi e, potenzialmente, di raggiungere una maggiore quota di mercato.

Inoltre, in un'economia basata sulla conoscenza, l'attrattività di una regione dipende anche dalla possibilità di remunerare adeguatamente il capitale umano che diviene sempre più centrale, ma anche sempre più mobile, specialmente quello qualificato.

Il Friuli Venezia Giulia, con un carico fiscale effettivo del 51,6%, nella corsa al personale altamente qualificato, è svantaggiata non solo rispetto a Carinzia (38,3%) e Slovenia (44,9%), ma anche rispetto alla maggior parte delle regioni europee. Così come risulta più elevato della media europea, ma non della vicina Slovenia, il carico fiscale sugli investimenti produttivi delle imprese del Friuli Venezia Giulia.



Carico fiscale delle imprese e del personale qualificato (valori percentuali). Anno 2017

Fonte: Bak-economics

## LA RICERCA E L'INNOVAZIONE

Sotto il profilo dell'intensità brevettuale, il Friuli Venezia Giulia registra un buon posizionamento rispetto ai territori contermini, sintesi di un marcato orientamento alla ricerca nel settore industriale e di una buona qualità della ricerca universitaria, specialmente negli ambiti della matematica e dell'informatica e delle scienze e dell'ingegneria. Si contano infatti 21,7 brevetti ogni mille addetti all'industria contro i 19,4 della Carinzia, gli 11,7 del Veneto e l'8,1 della Slovenia.

Gli esiti della ricerca e delle attività di innovazione risultano particolarmente rilevanti nel settore dei beni di consumo (684 brevetti per tessuti, coltelli, mobili intagliati, componentistica per elettrodomestici), della meccanica (oltre 200 brevetti per macchine utensili, processi termici e apparecchi) e dell'arredo-casa. Relativamente alle cosiddette tecnologie d'avanguardia, rilevante è l'innovazione nel settore "Life Sciences" che include la farmaceutica, le biotecnologie e la tecnologia medico-chirurgica e nel settore delle scienze dei materiali.



## STRENGTHS

### PUNTI DI FORZA INTERNI

- Specialità e autonomia dell'ordinamento regionale
- Presenza di professionalità esperte e qualificate
- Finanziamenti e progettazioni innovative della programmazione comunitaria 2014-2020
- Società controllate e partecipate che incidono positivamente sullo sviluppo del territorio
- Capacità di fare rete e consolidata collaborazione con i territori vicini

## WEAKNESSES



### PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI

- Inefficienza nell'emanazione di bandi e nell'erogazione di contributi
- Inadeguatezza di percorsi formativi e di informatizzazione per la gestione del cambiamento
- Età media elevata e copertura parziale del turn over del personale
- Vasto patrimonio immobiliare da gestire e mantenere anche in seguito alla soppressione delle Province
- Sovrapposizione delle funzioni e attività di alcune società controllate o partecipate

## SWOT ANALYSIS

### OPPORTUNITÀ ESTERNE

- Alta soddisfazione per la qualità della vita e del territorio
- Integrazione socio sanitaria e reti di protezione sociale sviluppate, anche con il supporto del terzo settore
- Disoccupazione in diminuzione dai livelli di crisi e aumento del tasso di attività e occupazione femminile
- Bassa dispersione scolastica e buon livello di istruzione degli alunni rispetto alla media nazionale
- Alta propensione all'export e all'innovazione nelle imprese
- Sistema universitario e della ricerca integrato e orientato all'internazionalizzazione
- Aumento della digitalizzazione della popolazione
- Pregevole patrimonio culturale, storico e paesaggistico
- Legame tra territorio ed enogastronomia e consolidata tradizione agroalimentare
- Economia circolare e green economy per la promozione di nuovi modi di pensare e stili di vita
- Importante crocevia di flussi di traffico

### MINACCE ESTERNE

- Decremento della natalità
- Aumento del numero di persone non autosufficienti, fragili e prive di un supporto familiare
- Abbandono delle aree montane e anzianità della popolazione montana
- Presenza di popolazione che versa in condizioni di povertà e difficoltà occupazionali
- Ciclo economico in fase matura, espansione in rallentamento
- Alto tasso di disoccupazione giovanile e alta percentuale di giovani che non studiano e non lavorano (Neet)
- Emigrazione della popolazione più giovane
- Difficoltà nella copertura delle vacancies segnalate dal mondo produttivo
- Possibili riduzioni di fondi europei per la prossima programmazione 2021-2027
- Eventi estremi causati dal clima e rischio di dissesto idrogeologico



## OPPORTUNITIES

## THREATS









STRATEGIA

# Friuli Venezia Giulia Regione

A word cloud of Italian terms related to regional development and governance. The words are arranged in a roughly circular shape around the central text. The colors used are blue, green, red, and orange. The words include: economia, risorsa, obiettivo, sostegno, mondo, nuovi, capacità, vita, attenzione, rapporto, confine, benessere, dignità, cittadino, impresa, risposta, mercato, sistema, pubblica, società, territorio, tema, lavoro, amministrazione, oggi, attività.

economia  
risorsa  
obiettivo  
sostegno  
mondo  
nuovi  
capacità  
vita  
attenzione  
rapporto  
confine  
benessere  
dignità  
cittadino  
impresa  
risposta  
mercato  
sistema  
pubblica  
società  
territorio  
tema  
lavoro  
amministrazione  
oggi  
attività

# Linee strategiche

Il governatore del Friuli Venezia Giulia, Massimiliano Fedriga, ha illustrato il 29 maggio 2018 in Consiglio regionale il Programma di governo per la XII legislatura, ovvero per il quinquennio 2018-2023. Un Programma di governo incentrato su un preciso metodo: “gli obiettivi si raggiungono attraverso il dialogo e non con le imposizioni, attraverso un rapporto costruttivo, mirato a riportare serenità nelle istituzioni e a ricucire gli strappi tra la politica e una società sempre più sfiduciata”.

Le Linee strategiche che rappresentano il Piano 2018-2023 riprendono i fondamentali punti del Programma di governo, nello specifico i suoi principi, i suoi valori, le sue finalità. Dalla lettura del Programma emergono per intensità i termini “territorio”, “cittadino” e “impresa”. “Friuli Venezia Giulia” viene utilizzato più frequentemente che “regione”. L’analisi semantica evidenzia azioni di impatto strategico quali “affrontare, accrescere, sostenere, migliorare, potenziare, incidere”. Una semantica che rispecchia un nuovo programma politico e connota un nuovo periodo.

Le Linee strategiche dettano gli indirizzi della pianificazione di legislatura identificando per ciascuna di esse la mission, la strategia e lo scenario di riferimento.

La mission illustra principi e obiettivi primari. La strategia esprime il dettaglio della pianificazione con gli obiettivi di legislatura che saranno oggetto della programmazione e della performance dell’ente. Lo scenario propone le informazioni e i numeri più significativi a rappresentare l’ambiente in cui si svolge la strategia.

Le prime due Linee strategiche si occupano di benessere che, nella fattispecie, va perseguito seguendo tre direttrici che corrispondono ad altrettanti diritti: salute, protezione sociale, sicurezza. Il benessere dell’individuo, della famiglia e della comunità è diretto a restituire piena dignità a tutti i cittadini prestando attenzione alle fasce più fragili della popolazione. Fondamentale per i cittadini è sentirsi sicuri nel proprio ambito familiare e nel proprio ambiente di vita, anche naturale e territoriale. L’identità costituisce il nucleo fondante di ogni persona e di ogni istituzione e si possono garantire i diritti di tutti solo attraverso un percorso di ascolto condiviso con gli Enti locali. Questi ultimi rappresentano il primo punto di riferimento pubblico e saranno oggetto di un nuovo disegno istituzionale secondo modelli di area vasta.

La centralità e il benessere della persona vanno promossi anche attraverso l’istruzione e il lavoro, in un contesto di competitività per il tessuto imprenditoriale che permetta alle aziende di investire e crescere.

Competitività che si esprime con l’attrattività e l’internazionalizzazione, attraverso una rete infrastrutturale che deve qualificare il territorio regionale come centrale snodo logistico e commerciale.

Il territorio è protagonista anche della sesta Linea strategica che combina la sostenibilità possibile con l’utilizzo consapevole delle risorse naturali, valorizzando il profondo legame che unisce il mondo agricolo all’ambiente per la qualità della vita. Qualità della vita che si realizza anche con il turismo e la cultura che, assieme, portano a riscoprire le radici e a rafforzare l’identità.

L’ultima Linea strategica, trasversale alle precedenti, è strumento per la realizzazione operativa della strategia e riunisce gli obiettivi della semplificazione, della fiscalità e dell’ autonomia per una “Regione snella, flessibile e dinamica, che veste i panni di pianificatrice, disegna le strategie, coordina le attività, ma mai prevarica né impone le proprie decisioni su chi è poi chiamato, in una logica di piena cooperazione istituzionale e funzionale, a lavorare quotidianamente sul territorio”.

A inizio capitolo si propone il tag cloud, una nuvola di parole che rappresenta visivamente i termini chiave del Programma di governo, mentre al termine si presenta la mappa della strategia che illustra la relazione tra i principi, i valori e le finalità a cui tenderà l’azione di governo e l’attività amministrativa.





# 1 - Famiglia e benessere delle persone

*Nucleo fondante della nostra società è la famiglia. Il benessere dell'individuo e della comunità è decisivo, per restituire piena dignità a tutti i cittadini garantendo l'uniformità dei servizi sull'intero territorio regionale. Con maggiore attenzione alle fasce più fragili della popolazione.*

## STRATEGIA

L'emergere di nuovi bisogni orienta il processo di innovazione del sistema del welfare verso una maggiore personalizzazione dei percorsi di cura e inclusione, riordinando e riorientando la gamma di servizi offerta. Proprio per questo si vuole rafforzare l'integrazione tra i servizi assistenziali e sanitari in modo da garantire una presa in carico della persona nella sua totalità. Mettere al centro l'utente, con tutte le sue sfaccettature, esaltandone le differenze, permette di riconoscerle e costituisce la vera forza di un sistema sociosanitario equo e costo-efficace, in grado di fornire prestazioni appropriate sull'intero territorio regionale. Per raggiungere tale obiettivo e per garantire cure personalizzate e semplificare i rapporti con i cittadini è necessario incrementare e implementare tutti gli strumenti offerti dalle tecnologie digitali.



“Offrire risposte convincenti alle criticità emerse nel tempo.”

Il Sistema Sanitario Regionale necessita di un processo di riforma che, a partire dalle criticità emerse in questi ultimi anni, superi le sovrapposizioni presenti nell'attuale assetto, garantendo anche a livello organizzativo, risposte specifiche.

Per la governance del sistema si rende necessario individuare un'equilibrata e coerente distinzione tra le prestazioni delle strutture ospedaliere e del servizio territoriale, istituendo un unico punto di governo per la pianificazione, il coordinamento e il controllo. Per

raggiungere questo traguardo risulta fondamentale la definizione di obiettivi misurabili per monitorare l'efficienza complessiva, oltre che una chiarezza di mandato e di responsabilità tra la funzione politica e quella gestionale.

La distinzione tra gli ospedali "hub" e i presidi ospedalieri territoriali "spoke", che facciano parte della stessa azienda, permetterà di attuare una ridistribuzione delle attività programmate fra i diversi centri. Gli ospedali "spoke" si potranno fare carico di numerosi interventi sanitari di minore complessità e preservare l'ospedale "hub" per le casistiche di maggiore complessità o che richiedono alta tecnologia. I percorsi di cura si svolgeranno nella sede più vicina alla residenza del paziente, ove possibile, anche attraverso la mobilità dei professionisti tra le sedi. Il paziente sarà orientato verso l'ospedale "hub" solo quando necessario, con rientro nel presidio "spoke" a completamento del percorso di cura. Con tale sistema non sarà la persona a cercare il professionista qualificato, ma la stessa organizzazione a farlo per lui, facilitando la gestione dei percorsi di cura per le patologie complesse.

L'ottica della pianificazione strategica è di sistema: maggiore uniformità sul territorio nell'erogazione dei servizi, ora frammentati in molti centri decisionali che hanno sviluppato regole e comportamenti diversi fra loro, distretti più grandi, minor numero di aziende e un forte coordinamento centrale attuato dall'Azienda regionale per la salute, di prossima costituzione.

L'obiettivo di garantire il benessere delle persone si persegue non solo per la salute ma anche effettuando azioni di protezione sociale rivolte alle fasce più delicate della cittadinanza, come ad esempio i minori, gli anziani, i disabili e i singoli e i nuclei familiari in situazione di difficoltà economica. L'azione di contrasto alla povertà e all'emarginazione si concretizza attraverso politiche tese a una positiva conclusione del percorso di sostegno e al ritorno a una gestione autonoma della propria vita, ponendo la residenza come criterio per l'accesso all'assistenza e all'aiuto sociale e operando un'integrazione tra le varie misure esistenti di sostegno al reddito per tutelare e garantire le persone e i nuclei familiari fragili.

Riconoscendo la centralità della famiglia come luogo privilegiato di relazioni significative, è necessario dare risposta alle esigenze specifiche dei nuclei familiari con figli, anche attraverso la diffusione di servizi per la



prima infanzia rinnovati e più aderenti ai bisogni e l'erogazione di contributi specifici a sostegno della genitorialità, della crescita armonica dei minori e della conciliazione tra vita lavorativa e impegni di cura dei propri cari.

Tra questi rientrano, ad esempio, i contributi volti a garantire la gratuità dell'asilo nido per i figli dopo il primo. Il Friuli Venezia Giulia sarà capofila di un progetto nazionale inteso a valorizzare la centralità della famiglia nella società. La promozione del valore della diversità tra l'uomo e la donna, quale elemento essenziale per lo sviluppo e la coesione sociale, è un obiettivo qualificante per una pubblica amministrazione responsabile, che non si limiti a governare la contingenza ma che voglia invece offrire prospettive alla propria comunità di riferimento.



Un benessere che va perseguito seguendo tre direttrici che corrispondono ad altrettanti diritti: salute, protezione sociale, sicurezza.”

Nell'ambito della disabilità e della non autosufficienza, il centro della programmazione dei vari interventi, sia di tipo sanitario che sociale, deve essere la persona con le sue specificità, in modo da predisporre progetti di sviluppo e crescita che rinforzino le capacità di autodeterminazione e le abilità residue. A tale scopo saranno integrate le politiche relative all'inserimento lavorativo, alla cultura e allo sport.

Riguardo alla non autosufficienza, è necessario prediligere azioni proattive all'incremento e al mantenimento della salute e delle competenze sociali, favorendo contesti di cura domiciliari, la sperimentazione di soluzioni abitative innovative e la riqualificazione della rete dei servizi residenziali. Verrà assicurata l'accessibilità e l'appropriatezza delle prestazioni sul territorio attraverso il supporto continuativo ai Servizi sociali comunali, il necessario adeguamento normativo e apposite azioni formative rivolte agli operatori.

Nell'ambito delle politiche tese a costruire il benessere delle persone risulta fondamentale, da un lato, fornire sostegno e indirizzi al mondo del volontariato e della promozione sociale per sviluppare la diffusione della cultura del prendersi cura degli altri, in particolare tra i giovani; dall'altro, valorizzare e tutelare le specificità linguistiche e culturali presenti sul territorio.

Per garantire la salute delle persone è anche fondamentale considerare la salubrità del loro contesto di vita, che comprende l'ambiente lavorativo e cittadino, prevedendo sia interventi di tipo ispettivo che azioni tese a mantenere sotto controllo sia la fauna selvatica che gli animali d'affezione.

In materia di immigrazione, con l'obiettivo di contrastare la clandestinità e di attenuare il più possibile l'impatto dei flussi migratori, accanto ai principali strumenti operativi e di programmazione previsti dalla normativa vigente, si potenzieranno le attività di Rimpatrio Volontario Assistito e si promuoveranno azioni di alfabetizzazione degli adulti sui temi della legalità, dell'educazione civica e della parità di genere.

## SCENARIO

Il Sistema Sanitario Regionale del Friuli Venezia Giulia conta la presenza di più di 20 mila operatori con professionalità molto elevate e capacità di fare squadra che vanno ascoltati e coinvolti, in prima persona, nel processo di miglioramento dell'erogazione delle cure sociosanitarie. La spesa della Regione per la tutela della salute ammonta a più di 2.900 milioni di euro, pari a circa il 40% della spesa complessiva, e gli importi destinati agli investimenti in questo settore sono stati nell'ordine di circa 36 milioni annui negli ultimi cinque anni. La legge di stabilità 2019 porterà in dotazione un piano di investimenti mirato di oltre 67 milioni di euro all'anno per il prossimo triennio (al netto degli investimenti per i grandi ospedali), con un raddoppio, da 100 a 200 milioni l'anno della media degli investimenti.

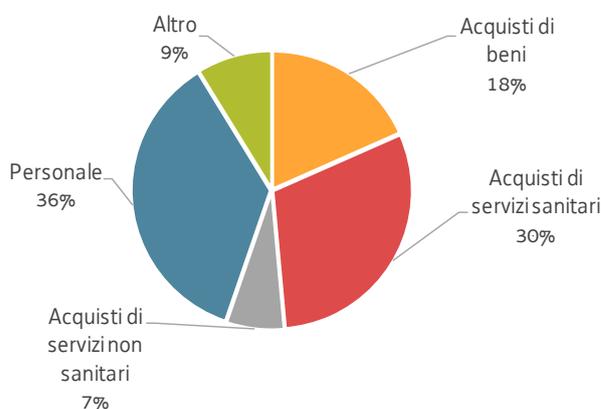
Storicamente l'emigrazione ospedaliera si è mantenuta su livelli contenuti, evidenziando una quota ristretta e abbastanza stabile negli anni di cittadini che decidono di farsi curare in strutture collocate fuori regione. È evidente, tuttavia, la necessità di provvedere all'allineamento rispetto agli standard nazionali e all'uniformità dell'offerta sociosanitaria su tutto il territorio.

A ciò si aggiunge l'esigenza di individuare un modello lungimirante per affrontare, entro i prossimi dieci anni, la carenza di medici di medicina generale e ospedalieri che rappresenta una criticità per la sostenibilità del

sistema. Nel settore sociale sta emergendo sempre più il bisogno di istituire nuove alleanze tra settore pubblico e privato, con linee guida chiare e condivise per affrontare la sfida della gestione di patologie che avranno sempre più impatto sulla popolazione. Le tendenze demografiche evidenziano, già da ora, da un lato un aumento dell'aspettativa di vita e dall'altro un'incidenza molto elevata dei grandi anziani sulla popolazione complessiva.

Nei prossimi 50 anni è previsto, infatti, il raddoppio della quota di ultra ottantenni rispetto alla cittadinanza regionale. Tali fattori potrebbero determinare una diffusione delle patologie cronico degenerative e, di conseguenza, un aumento del numero di persone non autosufficienti, in particolare tra le persone anziane che vivono da sole, in maggioranza donne. Nel 2017 gli accessi in Pronto Soccorso sono stati circa 480 mila, concentrati in particolare, tra strutture "hub" e "spoke" (87%) e in misura inferiore nei punti di primo intervento (13%).

Le dimissioni dagli ospedali sono state oltre 184 mila, un valore in calo soprattutto per quanto riguarda i ricoveri in day hospital; in calo anche la degenza media. Le attività di ricovero più frequenti, senza considerare i parti e i ricoveri di neonati, riguardano gli shock e le insufficienze cardiache. La degenza media è pari a 7,5 giorni per i ricoveri ordinari e 3,7 giorni per i ricoveri in day hospital.



Sistema Sanitario Regionale - costi della produzione (valori percentuali). Anno 2017

Fonte: Bilancio d'esercizio SSR

Un sistema centrato sul benessere delle persone deve dare il giusto peso anche al livello di soddisfazione dei cittadini riguardo, ad esempio, ai tempi di attesa per gli esami diagnostici e le diverse prestazioni e monitorando il ricorso all'offerta del settore privato, Quest'ultima infatti rappresenta una strada non per tutti percorribile anche in ragione dell'aumento del numero di persone che si trovano in condizioni di fragilità a causa di scarsa disponibilità economica, di difficoltà occupazionali o di gravi patologie.

Il rapporto professionista-utente dovrà essere fondato su capacità di ascolto, dialogo efficace, empatia, fiducia e collaborazione e si concretizzerà attraverso l'organizzazione di servizi prossimi ai cittadini, in cui la persona venga posta al centro dell'organizzazione del percorso terapeutico e assistenziale, garantendone la sua partecipazione attiva. In questa direzione, si evidenziano ad esempio i dati sulle coperture vaccinali, in particolare quelle in età pediatrica, che sono migliorati anche a seguito dell'estesa campagna di sensibilizzazione. Inoltre, sempre in tema di prevenzione e tutela della salute, i cittadini del Friuli Venezia Giulia aderiscono alle campagne di screening (in particolare le donne) in misura maggiore rispetto al livello nazionale, anche facendo ricorso a prestazioni erogate in regime privatistico.

La popolazione più esposta al fenomeno della povertà ed esclusione sociale è costituita dalle famiglie con più di cinque componenti, dalle persone anziane che vivono da sole e dai nuclei monogenitoriali, in particolare quelli con almeno un figlio minorenni, per i quali il rischio di povertà è più che doppio rispetto alle altre tipologie famigliari. In regione il rischio di povertà riguarda l'8% delle persone residenti.

Ulteriori informazioni relative alle condizioni di vita dei cittadini, alla disabilità e alle migrazioni sono presenti nel capitolo relativo al "Contesto".



## 2 – Sicurezza

*Sentirsi protetti a casa propria e nel proprio ambiente di vita sia cittadino che naturale: è questo un diritto fondamentale della persona che deve sentirsi libera di muoversi in modo sicuro. Consolidare e potenziare il controllo del territorio mettendo in campo soluzioni tecnologiche e legislative innovative per rafforzare i sistemi di protezione attualmente presenti.*

### STRATEGIA

La sicurezza assieme a salute e protezione sociale rappresentano le direttrici del benessere dei cittadini che vanno perseguite e che corrispondono ad altrettanti diritti. Le esigenze dei cittadini in tema di sicurezza sono in continuo mutamento, anche in conseguenza dei cambiamenti che hanno interessato e continuano a interessare la nostra società. La Regione si occupa di politiche finalizzate a migliorare la sicurezza urbana, intesa come l'insieme delle condizioni atte a garantire lo svolgimento di un'ordinata e civile convivenza e la qualità della vita nelle città e nel territorio regionale. A tale fine è necessario creare le condizioni operative per garantire tutela e protezione; la sicurezza è un bene comune che va sostenuto tenendo in debito conto la specificità del territorio regionale, che è un territorio di confine. Alle frontiere si prevede di impiegare il Corpo Forestale nelle attività di presidio territoriale che favorisca il contrasto all'immigrazione illegale, con un consistente rafforzamento della presenza di forze di Polizia nelle aree più a rischio.

In attuazione della L.R. 9/2009, che raccoglie le disposizioni in materia di politiche di sicurezza e ordinamento della polizia locale, verranno adottati programmi regionali di finanziamento che, pur mantenendo il requisito della costituzione del Corpo di Polizia locale, saranno profondamente rivisti quanto ai criteri. Si valorizzeranno le Amministrazioni dedicate a garantire un elevato rapporto fra numero degli operatori e numero degli abitanti e si intensificherà la consistenza degli interventi, al fine di supportare l'attività operativa, con particolare riferimento alla realizzazione di sale operative funzionanti sulle 24 ore.

La Polizia locale costituisce un presidio importante di sicurezza che sarà aggiornato con l'obiettivo di creare professionalità di altissimo livello che saranno ulteriormente specializzate per fare fronte a richieste di intervento sempre più capillari. Le esigenze dei cittadini sono in continuo mutamento e l'Amministrazione regionale sarà attenta affinché i programmi formativi, anche grazie al confronto con altre Forze di Polizia, siano adeguati all'evoluzione delle necessità.

“ Il tema della sicurezza non rimanda solo a fonti di preoccupazione, ma si traduce anche nel profondo orgoglio che lega istituzioni e cittadini alle Forze dell'Ordine tutte.”

Il ruolo degli Enti locali sarà valorizzato attraverso un più stretto legame progettuale in materia di sicurezza urbana con la Regione. Il ruolo dei cittadini sarà sostenuto per la garanzia e la percezione di una vera protezione grazie alla promozione di sistemi di sicurezza per le proprie abitazioni.

Sotto il profilo istituzionale si intensificherà il rapporto con il Ministero dell'Interno, anche con maggiori risorse finanziarie volte ad accompagnare l'attuazione dell'Accordo per la promozione della sicurezza integrata stipulato fra Regione e Ministero dell'Interno e si avvierà un percorso di novella normativa. La L.R. 9/2009 richiede, a dieci anni dall'approvazione, una rivisitazione in termini organici affinché supporti anche rinnovati modelli organizzativi idonei a garantire migliore qualità nell'esercizio delle funzioni di polizia locale sul territorio regionale. Inoltre verrà dato sostegno sia a strategie di prevenzione dell'insediamento di organizzazioni criminali in regione, che a progetti di contrasto a fenomeni di qualsiasi tipo di radicalizzazione, anche intervenendo a livello legislativo.

Sicurezza è anche sicurezza per il nostro territorio e del nostro territorio. L'Amministrazione regionale coordina le misure organizzative e le azioni dirette a garantire, in un quadro di sicurezza dei sistemi

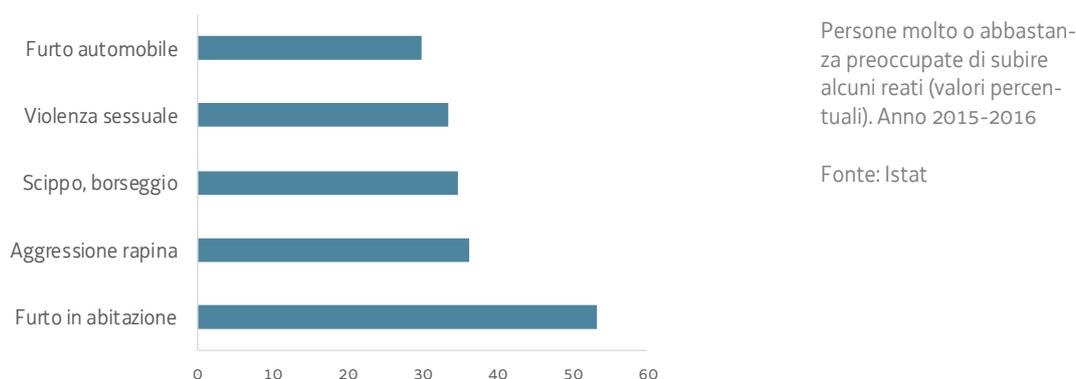
sociali regionali, l'incolumità delle persone e dei beni e dell'ambiente rispetto all'insorgere di qualsivoglia situazione o evento calamitoso che per sua natura debba essere fronteggiato con misure straordinarie. È la

Protezione civile della Regione ad occuparsi delle azioni di prevenzione, di soccorso e di superamento dell'emergenza.

Considerato che la contestuale tutela della sicurezza dei cittadini e del patrimonio ambientale è un obiettivo verso il quale la Regione punta con la massima decisione, anche con l'aiuto di tutte le Amministrazioni coinvolte, siano esse del Comparto unico regionale che nazionali, lo sviluppo della Protezione civile sarà perseguito attraverso due direttrici. Da un lato con interventi finalizzati al potenziamento operativo per la gestione strategica integrata delle emergenze assieme alle strutture statali e regionali, i sindaci, le strutture comunali di protezione civile e le associazioni di volontariato. Dall'altro lato con la partecipazione attiva dei cittadini alla prevenzione dei rischi presenti sul territorio, secondo un sistema collaudato ma da perfezionare continuamente.

## SCENARIO

Il Friuli Venezia Giulia è da sempre, proprio per la sua posizione geografica, terra di passaggio e incontro tra genti diverse. Negli ultimi anni si è assistito a un incremento del numero di migranti in entrata, anche provenienti dalla rotta balcanica: persone che arrivano sul territorio regionale via terra, attraverso valichi che in seguito all'allargamento dell'Europa hanno perso la loro caratteristica originaria di filtri protettivi. Per la gestione del flusso migratorio il modello dell'accoglienza diffusa ha presentato molte criticità, determinate anche dal fatto che gran parte dei comuni ospitanti sono di piccole dimensioni. È necessario dare ascolto alle esigenze del territorio ed eliminare eventuali problematiche che potrebbero mettere a rischio la sicurezza dei cittadini per raggiungere un equilibrio tra il giusto orientamento umanitario e di integrazione di una comunità e la necessità di tutelare la sicurezza di persone e beni, anche attraverso azioni di confronto con il Governo e le Istituzioni comunitarie.



Quasi un cittadino su cinque in Friuli Venezia Giulia si ritiene poco o per niente sicuro uscendo da solo di sera; uno su dieci si ritiene poco sicuro anche quando si trova da solo la sera nella propria abitazione. Negli ultimi dieci anni la percezione di insicurezza è aumentata sia per quanto riguarda la sensazione di sicurezza nell'ambiente cittadino che in casa propria. Più rilevante è stato l'aumento della percezione del rischio di criminalità nella zona di residenza: sono passati dal 12% al 33% i cittadini che definiscono il proprio quartiere come "molto o abbastanza a rischio". La preoccupazione più elevata è quella di subire un furto nella propria abitazione, percepita dal 59% delle famiglie.

In tema di sicurezza per il territorio, l'organizzazione permanente e fortemente strutturata di protezione civile esistente da oltre trent'anni nella Regione ha consentito di fronteggiare, anche su delega dello Stato, numerosissime emergenze, tra cui quella conseguente all'eccezionale maltempo del 28 ottobre 2018, che ha colpito le aree boschive della nostra montagna. Il coordinamento degli interventi viene effettuato dalla Sala operativa regionale funzionante 24 ore su 24, quale luogo unico di comando, comunicazioni e controllo, che raccoglie i dati provenienti dalle reti di monitoraggio idrogeologico, sismico e per il controllo degli incendi boschivi. La Regione ha negli anni realizzato migliaia di opere infrastrutturali di rimozione dei pericoli e di messa in sicurezza del territorio, ha sostenuto e fatto crescere il volontariato regionale di protezione civile, articolato su base comunale e composto da 10 mila operatori, ha effettuato interventi di solidarietà al di fuori dei suoi confini, con un investimento di risorse umane e finanziarie sempre crescente. L'organizzazione regionale, concepita come sistema integrato, non può prescindere dal fondamentale ruolo dei Comuni, sulla base della positiva esperienza della ricostruzione a seguito del disastroso sisma del 1976.



### 3 - Identità e autonomie locali

*L'identità costituisce il nucleo fondante di ogni persona e di ogni istituzione e permette di relazionarsi su un piano paritario e di rispetto reciproco. Si possono garantire i diritti e le aspettative di tutti i cittadini solo attraverso un percorso di ascolto condiviso con gli Enti locali, che rappresentano il loro primo punto di riferimento, e la progettazione di modelli di area vasta, anche per il territorio montano.*

#### STRATEGIA

Prioritario è l'obiettivo di disegnare un nuovo sistema delle autonomie locali organico e collaborativo che comprenda un livello di governo intermedio per lo svolgimento di funzioni sovracomunali e di area vasta, con una chiara allocazione delle funzioni amministrative tra i vari livelli di governo, priva di sovrapposizioni.

Il rispetto dei ruoli e un attento ascolto delle proposte e delle esperienze del territorio risultano elementi imprescindibili nella profonda e meditata rivisitazione volta a ridisegnare il modello delle relazioni istituzionali fra la Regione e i Comuni. Prioritario è il riordino degli Enti locali del Friuli Venezia Giulia che preveda un sistema basato sui principi di libera associazione, efficientamento dei servizi e salvaguardia delle specificità. I primi interventi normativi hanno rimosso l'obbligatorietà di aderire alle Unioni Territoriali Intercomunali e le forme di penalizzazione residue. Il nuovo assetto istituzionale porterà alla totale revisione del sistema delle UTI.

La necessità di svolgere iniziative di ascolto delle esigenze della comunità locale e di comunicazione interna ed esterna veicola un'immagine moderna di organizzazione, la cui azione è guidata dalla volontà di offrire servizi pubblici di qualità, entro i vincoli di bilancio, con le modalità più vicine alle esigenze dei cittadini. Ogni Comune rappresenta il punto di riferimento locale e su questo principio si intende disegnare strategie che valorizzino gli Enti locali attraverso percorsi partecipativi e di condivisione.

La Regione non può rinunciare alle proprie prerogative volte a fornire risposte e strumenti adeguati alle loro necessità. Sarà ridefinito il rapporto con le autonomie locali in tema di risorse del personale, con monitoraggio da parte della Regione, e sulla gestione degli spazi assunzionali con possibile cessione da parte della Regione di ulteriori spazi per rispondere alle carenze degli Enti. Si darà risposta alle istanze, provenienti dal Comparto, principalmente comuni di piccole dimensioni, aventi ad oggetto la richiesta di supporto per l'esercizio delle attività amministrative e contabili al fine di garantire l'erogazione dei servizi essenziali nonché l'ordinario funzionamento, in conseguenza della contingente carenza di personale che affligge le suddette amministrazioni.

Si intende dare attuazione a disposizioni dirette ad apportare tutte le modifiche necessarie all'ordinamento regionale per ridurre le tempistiche d'intervento della Regione per la messa a disposizione di personale. In un'ottica di integrazione allargata, si intende addivenire alla stipula di appositi protocolli di collaborazione e supporto con le Amministrazioni pubbliche operanti nel territorio. Garantire azioni comuni non solo in situazione di emergenza, come in caso di calamità naturali, ma anche per gli interventi di ripristino e messa in sicurezza o di prevenzione: attraverso la costituzione di task force e di strumenti operativi snelli rispondere con azioni mirate ed efficaci in modo coordinato con le varie istituzioni competenti.

“ Gli obiettivi migliori si raggiungono attraverso il dialogo, non con le imposizioni.”

Il nuovo modello integrato Regione-Autonomie Locali esprime l'esigenza di fornire servizi a tutti i cittadini, che devono trovare amministrazioni pubbliche adeguatamente organizzate e interconnesse e fortemente orientate allo sviluppo e alla crescita. A tal fine è necessario garantire un coerente sistema di flussi finanziari, basato sul binomio autonomia e responsabilità.

Si intende sviluppare politiche di perequazione finanziaria nei confronti degli Enti locali, in modo da attribuire il giusto peso alle caratteristiche sociodemografiche e alle esigenze proprie di ogni territorio e favorire lo sviluppo economico e il benessere equo e sostenibile. Le politiche di sviluppo dell'intero sistema integrato Regione-Autonomie locali saranno annualmente concertate.



Si intende intervenire sulla normativa regionale che regola la gestione degli spazi finanziari verticali messi a disposizione della Regione e degli spazi finanziari orizzontali di cui il sistema degli Enti locali può disporre, che potranno consentire operazioni di investimento finanziate con indebitamento. Saranno valutati meccanismi che consentano un limite di indebitamento complessivo del sistema regionale integrato, nel rispetto degli obblighi di finanza pubblica. In merito diventa altresì fondamentale la capacità della Regione di esplicare il proprio ruolo di fattivo coordinamento anche attraverso la revisione delle norme di attuazione, finalizzata alla previsione di una disciplina regionale in materia di tributi locali. Il nuovo modello andrà a ridefinire e implementare anche l'integrazione fra Enti locali e Aziende sanitarie.

La montagna rappresenta una risorsa per il nostro territorio, in forza delle profonde radici storiche e culturali. Il confine, in virtù della storia che è stata scritta in queste terre, va legato a una visione più ampia che faccia sue le preziose esperienze del passato per trasformare le incertezze che si accompagnano al futuro in opportunità. L'azione dell'Amministrazione regionale si concentrerà nel pieno sostegno di ogni iniziativa che possa garantire lo sviluppo del territorio montano prevedendo percorsi di valorizzazione che uniscano i punti di interesse culturale, storico e paesaggistico ad aspetti primari, quali la salute e il benessere. Si promuoveranno e valorizzeranno le risorse forestali e agroalimentari, anche prodotte in alta quota, attraverso una promozione turistica unitaria incentivando iniziative di carattere sportivo, puntando anche sull'ampliamento del demanio sciabile.

“ La montagna è una risorsa per tutto il Friuli Venezia Giulia, non solo sotto il profilo turistico e imprenditoriale ma anche di riscoperta di profonde radici storiche e culturali.”

Agire per la montagna significa operare su più fronti per raggiungere obiettivi di sviluppo condivisi con il territorio e in grado di incidere positivamente sulla qualità della vita dei cittadini.

Priorità avranno le azioni di sostegno alle amministrazioni comunali attraverso il finanziamento di progetti finalizzati all'ottimizzazione della viabilità e delle infrastrutture comunali e al miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici, nell'intento di favorire queste realtà con strumenti di gestione adeguati alla loro strutturazione organizzativa e capacità di spesa. Si renderanno disponibili risorse per lo sviluppo dei territori montani a sostegno delle attività commerciali, economiche e delle famiglie. Il mantenimento di un adeguato contesto sociale è garantito solamente laddove riesce a mantenersi un tessuto economico. Ulteriori risorse verranno garantite per promuovere interventi a favore della cultura, del turismo, della mobilità e delle infrastrutture.

Le iniziative di riduzione della fiscalità dovranno considerare la montagna quale area svantaggiata e prevedere l'azzeramento dell'Irap e l'introduzione di norme agevolative per le imprese.

La Regione darà attuazione a progetti d'area in linea con la Strategia Nazionale per le aree interne adottando una visione territoriale, in una logica di interventi settoriali per la definizione delle linee programmatiche e contributive tra le strutture regionali. Il territorio montano regionale presenta diverse suddivisioni di tipo amministrativo, funzionale e operativo che non sono in conflitto tra di loro, ma si devono integrare per arricchire le possibilità di azione e di crescita.

Gli interventi in campo socio sanitario punteranno su progetti di domiciliarità e di avvicinamento al cittadino e paziente, anche con il rafforzamento del ruolo delle farmacie. Una particolare attenzione viene riservata alla "salute di prossimità", garantendo la stabile presenza di medici di medicina generale e di pediatri. Il tema dell'ambiente risulta centrale da più punti di vista: da un lato è fondamentale la manutenzione del territorio per prevenire eventuali rischi idrogeologici, dall'altro è importante rafforzare e facilitare i trasporti, prevedendo misure specifiche di riorganizzazione del trasporto pubblico locale, con particolare attenzione al trasporto scolastico gratuito o legato alle attività sportive e sociali. Le opportunità dedicate ai giovani devono considerare anche il ruolo svolto dalla scuola, con incentivi specifici in grado di garantire una didattica di qualità.



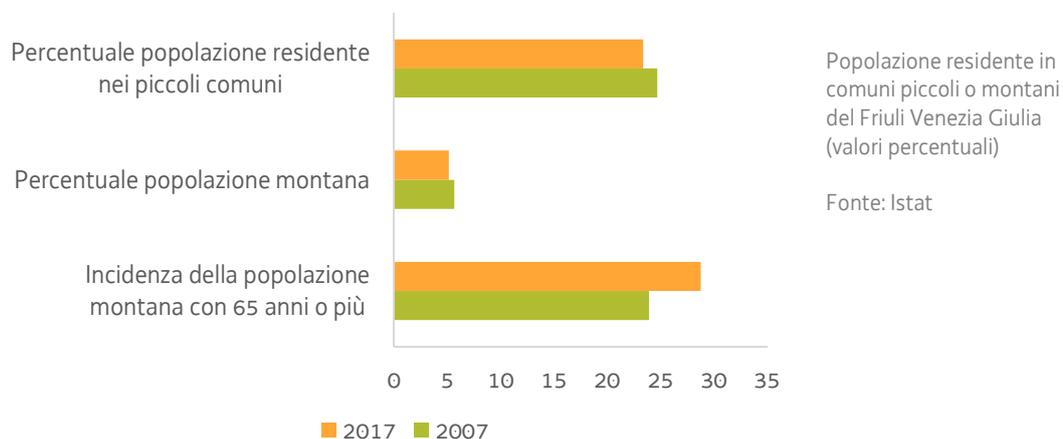
## SCENARIO

Il Friuli Venezia Giulia è costituito da 215 Comuni, il 70% dei quali registra meno di 5 mila abitanti.

La L.R. 20/2016 ha chiuso un percorso volto alla soppressione delle Province avviato nel 2013, portando alla istituzione di 18 enti locali denominati "Unione Territoriale Intercomunale" (UTI), una forma di aggregazione comunale presente solo nella nostra regione. La normativa regionale disciplina la soppressione delle Province e il trasferimento delle loro funzioni alla Regione e ai Comuni facendo seguito alla riforma dello Statuto regionale, sancita dalla legge costituzionale 28 luglio 2016, n. 1, con cui è stato cancellato dallo Statuto il riferimento alle Province e ne è stata esplicitamente prevista la soppressione. Il procedimento per le Province commissariate è iniziato il 1° gennaio 2017 e si è concluso il 31 ottobre 2017, mentre per la Provincia di Udine il procedimento è stato avviato il 22 aprile 2018, quale giorno successivo alla scadenza del mandato amministrativo 2013-2018, e si concluderà il 31 dicembre 2018. Le recenti fusioni di Comuni hanno coinvolto una decina di Enti: le prime analisi permettono di evidenziare vantaggi per i cittadini e le imprese in termini di servizi e pressione fiscale, oltre che una riduzione della spesa per il personale amministrativo e un rilancio degli investimenti. Ciò suggerisce che quando la fusione viene condotta su base volontaria e in modo coordinato con le istanze del territorio produce valore per la collettività.

La Direzione centrale funzione pubblica e semplificazione della Regione ha ricevuto numerose istanze, provenienti dagli Enti di comparto, principalmente Comuni di piccole dimensioni (inferiore ai 5.000 abitanti), aventi ad oggetto la richiesta di supporto per l'espletamento delle attività amministrative e contabili. Le figure professionali richieste sono principalmente relative a funzionari appartenenti alle categorie C e D con esperienza lavorativa in materia contabile, ma si rappresenta altresì l'esigenza di supporto in ambito amministrativo, principalmente per la gestione degli appalti di servizi e lavori, nonché tecnico. La carenza del personale presso le Autonomie locali si rileva in costante aumento anche per effetto dei pensionamenti.

Quasi il 30% dei comuni è situato in montagna, dove risiede il 5% della cittadinanza. Il calo demografico, l'invecchiamento della popolazione e l'emigrazione da numerosi comuni come conseguenza del peggioramento delle condizioni socio-economiche sono fenomeni che hanno riguardato soprattutto i comuni più periferici, mentre altri poli mostrano segnali di migliore tenuta grazie alla maggiore concentrazione di attività produttive e servizi come ad esempio Tolmezzo, Villa Santina e Gemona del Friuli.



Considerando la distribuzione delle imprese sul territorio regionale emerge che il 5% di esse è localizzato in zona di montagna e il settore che ha la maggiore quota di unità locali di impresa in questa zona è quello del commercio, seguito da quello alberghiero e della ristorazione. Riguardo all'agricoltura si evidenzia da un lato il perdurare del processo di ristrutturazione del settore verso una crescente concentrazione delle superfici in un numero sempre più basso di aziende; dall'altro il progressivo abbandono delle superfici coltivate e dei prati, che lascia spazio al rimboschimento. Le aziende agricole montane hanno una spiccata tendenza alla specializzazione nell'allevamento di bovini, settore connesso al comparto lattiero caseario che, nell'ambito dell'agroalimentare, in Friuli Venezia Giulia riveste una notevole importanza. Il turismo rappresenta uno degli ambiti strategici di maggiore importanza per la rivitalizzazione dei territori montani come dimostrano i tassi di turisticità più elevati rispetto alla media regionale registrati in alcuni comuni delle Dolomiti friulane, della Carnia e del Tarvisiano.

## 4 - Competitività e occupazione

*Creare condizioni di vantaggio competitivo per rafforzare il tessuto imprenditoriale regionale e permettere alle aziende di investire, per crescere e creare posti di lavoro. Promuovere, attraverso l'istruzione e il lavoro, la centralità e il benessere della persona, la sua realizzazione personale, culturale e sociale in una comunità più coesa.*

### STRATEGIA

Punto fermo delle politiche economiche regionali, sia settoriali che trasversali, sarà quello di liberare risorse per lo sviluppo della competitività, degli investimenti e dell'occupazione, tramite azioni incisive sulle capacità attrattive del territorio nell'ambito di una situazione produttiva e occupazionale complessa e variegata. Le strategie verranno delineate in modo da agganciare la ripresa al trend economico finanziario internazionale, oppure in modo da contrastare un'eventuale diminuzione della crescita, concentrando gli sforzi sullo sviluppo del PIL e sul sostegno all'occupazione con interventi uniformi tra i diversi comparti economici. In tema di sviluppo economico si intende proseguire il contesto attuativo della L.R. 3/2015 "RilancimpresaFVG", risolvendone le criticità ed evolvendolo in "Sviluppaimpresa FVG", con la creazione di un'agenzia regionale che rappresenti l'unico interlocutore per il coordinamento delle politiche economiche, del lavoro e degli investimenti per gli imprenditori.

Verrà ulteriormente valorizzato il sistema dei cluster regionali, come modello di sviluppo che favorisce l'incremento di economie di rete e di sinergie anche nel campo dell'innovazione di processo e di prodotto, che è carta imprescindibile per accrescere in modo diffuso la competitività sui mercati. In quest'ottica, verrà sostenuto il ruolo a fianco delle imprese dell'eccellenza internazionale rappresentata dal network regionale delle istituzioni di ricerca, con la creazione di un ecosistema dell'innovazione che comprenda gli attori chiave dello sviluppo del sistema produttivo (parchi scientifici, cluster, associazioni di categoria). Altro elemento cruciale è la strategia di internazionalizzazione, basata su alcuni assi di intervento: il potenziamento dell'export, sostenendo le aziende con incentivi e piani di sistema; le aggregazioni di imprese e la promozione delle filiere, che permettano anche all'indotto di agganciarsi alla ripresa; lo sviluppo delle competenze aziendali, per fornire orientamento qualificato per i mercati esteri; il sostegno alle start up da parte degli incubatori certificati della regione.

Tra le azioni trasversali, proseguirà l'attuazione delle misure previste dalla Strategia di specializzazione intelligente (S3) e l'attuazione del POR FESR 2014-2020, con la semplificazione e la velocizzazione delle procedure e dei bandi, per dare risposte in linea con le esigenze delle imprese. Decisivo è ridurre la burocrazia e la tassazione e favorire l'accesso al credito: saranno definite politiche di alleggerimento fiscale e, tramite un riordino della normativa di settore, una semplificazione all'accesso al credito per immettere nuova liquidità nel sistema produttivo. È già stato introdotto il credito di imposta con la legge di stabilità 2019 e si punterà sui fondi di rotazione.

“ Integrare le strategie per incidere sulle capacità attrattive della regione.”

In materia di occupazione, l'economia territoriale del Friuli Venezia Giulia è caratterizzata da due grandi aree di criticità strutturali, che saranno oggetto di politiche nel corso della legislatura: la tendenziale contrazione dell'offerta di lavoro giovanile qualificata, dovuta anche alle tendenze demografiche in atto, e la contrazione del lavoro indipendente, con la perdita di molte competenze lavorative in settori tradizionali, senza trovare la possibilità di riqualificazione e ritraduzione in settori e professionalità innovativi.

Si intende definire un nuovo paradigma di politica regionale del lavoro, che vada a rappresentare un'evoluzione rispetto a quello che ha caratterizzato gli anni della crisi realizzando un'effettiva

condizionalità fra politiche attive e passive. In tal senso, in raccordo con le politiche e con il modello di governance del mercato del lavoro attuati a livello nazionale, si mirerà alla qualificazione e al sostegno delle persone alla ricerca di occupazione, al fine di accrescerne l'occupabilità e di puntare alla riduzione della disoccupazione, in particolare di quella di lunga durata, di quella giovanile e di quella delle donne.



Significativo è allo stato attuale il problema del mismatch tra competenze richieste e offerte sul mercato del lavoro, con il paradosso di un numero significativo di disoccupati e, allo stesso tempo, di imprese che fanno fatica a trovare personale, più o meno specializzato. Pertanto, nell'ambito delle politiche dell'istruzione, il punto centrale è avvicinare il mondo della scuola, dell'università e della formazione a quello del lavoro in senso stretto: sarà prioritario perseguire l'integrazione tra l'offerta formativa scolastica e del sistema di formazione professionale con la formazione tecnica superiore, in un'ottica di filiera, e sostenere percorsi mirati di orientamento nelle scuole che consentano un raffronto tra offerta regionale e fabbisogni formativi e occupazionali espressi dalle imprese. Le imprese saranno coinvolte in percorsi formativi ad hoc.

Per facilitare questi compiti sarà attiva, prima in Italia, l'Agenzia "Lavoro&SviluppoImpresa", che integrerà le politiche sugli investimenti con le politiche attive del lavoro, la formazione e la professionalizzazione. Non dunque una tradizionale Agenzia per il lavoro, ma uno strumento finalizzato a immaginare un piano industriale per il futuro.

“ Il rilancio della competitività, dei consumi e dell'occupazione sono le vere sfide.”

Verrà sostenuta l'istruzione universitaria superiore per garantire l'innalzamento qualitativo dell'offerta didattica, della ricerca e dei servizi, e il sostegno a percorsi di ricerca con ricadute in campo aziendale.

In materia di formazione professionale, sarà rivisitata la regolamentazione specifica inerente all'accreditamento dei soggetti formativi e si passerà da una mera logica di attivazione dello strumento formativo a modelli strutturati di apprendimento permanente. Si realizzerà una sempre più forte integrazione operativa tra formazione e mercato del lavoro, tra formazione permanente e orientamento permanente con l'avvio del sistema regionale di certificazione delle competenze e la nuova fase del Piano Integrato di

Politiche per l'Occupazione e per il Lavoro (PIPOL).

Si opererà per rafforzare i Centri per l'impiego attuando azioni di collaborazione degli stessi con gli altri attori che operano sul territorio, in primis i soggetti accreditati per i servizi al lavoro, con cui è già stato firmato un Protocollo di Intesa. Saranno potenziati i servizi resi nei confronti delle imprese, allo scopo di fornire consulenza e di raccogliere le specifiche richieste di fabbisogni occupazionali e formativi.

Particolare attenzione sarà rivolta anche a chi, a causa di crisi aziendali, è stato espulso dal mercato del lavoro: un esempio è il Protocollo per crisi aziendali dell'area monfalconese firmato a Gorizia nel maggio 2018. A tal fine si studierà la possibilità di adottare una legislazione regionale di promozione e di supporto a forme di responsabilità sociale e di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa e la possibilità di attivare in via sperimentale forme comunitarie di welfare aziendale.

Si perseguirà anche l'obiettivo di un Patto strategico per l'occupazione con le maggiori aziende del territorio, che, a fronte di incentivi, preveda modelli di ingaggio e selezione delle risorse che valorizzino la professionalità e garantiscano insediamenti più stabili e qualificati e sono previste deduzioni IRAP per nuove assunzioni. Alla logica dell'assistenzialismo verranno preferiti percorsi di inclusione attiva, che restituiscano dignità in special modo alle persone che richiedono maggiori e più durevoli tutele perché si trovano in situazioni di svantaggio e di fragilità: in tal senso una parte dei fondi per il sostegno al reddito potrà essere destinata alle aziende per agevolare i percorsi di inserimento o reinserimento lavorativo. Con le politiche attive per il lavoro si sosterranno le stabilizzazioni.

## SCENARIO

La crisi economica finanziaria iniziata nel 2008 ha influito su diversi aspetti strutturali del tessuto economico e occupazionale della regione. Nel 2017 risultano attive oltre 90 mila imprese, di cui 28 mila artigiane. Il 95% delle imprese private sono piccole e micro aziende, con meno di 10 addetti. Si registra già da prima della crisi la diminuzione nel numero di imprese individuali e di società di persone e relativi addetti, mentre aumenta il numero delle società di capitale, la cui forza lavoro sta recuperando il livello pre-crisi (185 mila addetti, come nel 2006). Il 10% delle imprese attive opera nel settore manifatturiero ed è particolarmente orientato all'export (rapporto export su PIL pari al 36% nel 2016), che trova nella Germania e negli USA i principali mercati di sbocco.



Le aziende regionali si segnalano per un'alta propensione a lavorare in rete, evoluzione di una tradizione caratterizzata da distretti industriali e filiere corte, come nei settori della silvicoltura, legno, mobili o nell'agroalimentare. A livello regionale sono identificati 7 cluster, creati per la valorizzazione dei distretti industriali in un'ottica di filiera.

A partire dal 2013 l'indice di liquidità finanziaria, misurato come rapporto tra la somma di depositi e titoli quotati e l'indebitamento a breve verso banche e società finanziarie è progressivamente aumentato e tale tendenza si è accentuata nel primo semestre del 2018, riflettendo la dinamica positiva dei depositi e, in misura più contenuta, la riduzione dell'indebitamento a breve termine. I finanziamenti in regione sono diminuiti nell'industria manifatturiera, principalmente a causa della restituzione di rilevanti finanziamenti da parte della cantieristica a seguito del completamento di commesse pluriennali.

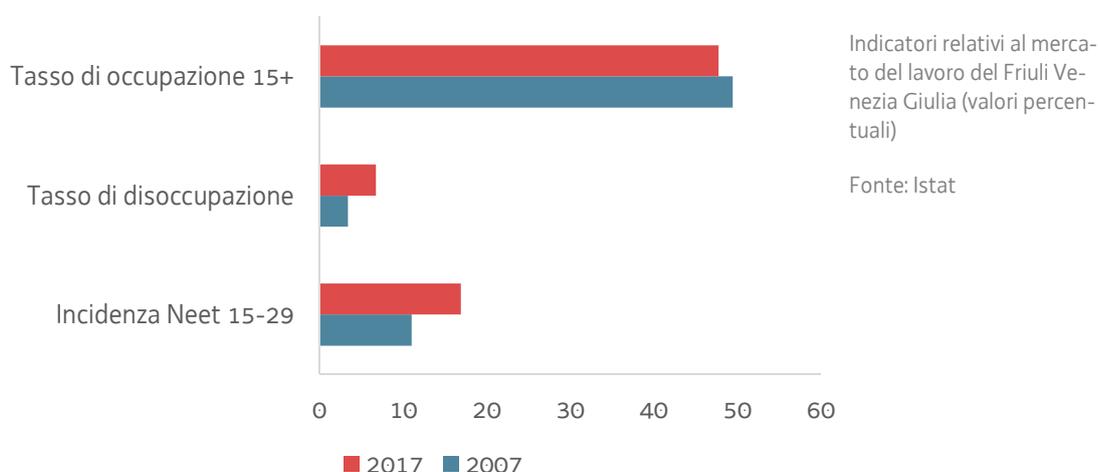
Gli indicatori relativi alla capacità brevettuale, alla dinamica delle start up e delle PMI innovative segnalano un tessuto produttivo dinamico. Grazie al ruolo chiave degli incubatori, il Friuli Venezia Giulia è la terza regione in Italia per numero più elevato di start up innovative sul totale delle nuove società di capitali e Trieste è la prima provincia in Italia.

Emerge tuttavia una polarizzazione tra realtà che competono a livello internazionale e investono in innovazione e ricerca e sviluppo, e attività produttive maggiormente orientate al mercato interno, che si avvalgono di forza lavoro stagionale, parcellizzata o poco stabile e non riescono a crescere per la contrazione dei consumi delle famiglie e degli investimenti delle amministrazioni pubbliche.

Se l'ammontare della popolazione occupata nel 2017 è tornato ai livelli di dieci anni fa, pari a 505 mila unità, la composizione della popolazione occupata è variata in alcuni aspetti essenziali: è aumentato infatti il tasso di occupazione delle classi d'età più anziane (dal 29% al 56% in dieci anni per i 55-64enni), anche per effetto della riforma delle pensioni, e diminuito nelle classi più giovani; si è ridotto il gap tra tasso di occupazione e attività maschile e femminile, dato che la crisi ha colpito più duramente settori a tradizionale impiego di personale maschile come edilizia e manifattura; sono aumentati gli occupati con laurea, a scapito di lavoratori, soprattutto maschi, con titolo di studio inferiore al diploma di scuola superiore. Il tasso di disoccupazione, pari al 6,7% complessivo nel 2017, è maggiore per le donne, ma soprattutto per i giovani (25% per la classe d'età 15-24 anni).

I Neet sono il 17% dei 15-29enni.

Rispetto al carattere dell'occupazione, si è accentuata la contrazione, iniziata prima della crisi, del lavoro indipendente, a favore di quello subordinato; inoltre è generalmente aumentata l'occupazione a tempo determinato, che incide sul 15% dei lavoratori dipendenti. Su questo punto si evidenzia l'esigua incidenza di nuovi contratti a tempo indeterminato e la frammentazione delle esperienze, con passaggi tra occupazione, inattività e disoccupazione a cui si farà fronte con le politiche attive per il lavoro.



Dopo il picco pari a 29 milioni di ore di Cassa Integrazione Guadagni concesse nel 2014, l'ammontare nel 2017 si è attestato a meno di 6 milioni di ore, quasi tutte secondo la gestione ordinaria.



Il sistema di istruzione regionale esprime segnali positivi in termini di bassa dispersione scolastica rispetto al contesto italiano (10,3% dei giovani che abbandonano gli studi contro il 14% italiano), e di buoni risultati nei test sui livelli di apprendimento degli studenti. È in crescita sul lungo periodo la scolarizzazione dei giovani e l'istruzione terziaria dei giovani adulti.

Il tessuto economico regionale può inoltre avvalersi di un sistema integrato tra le 3 Università (Trieste, Udine e Sissa), diversi centri di ricerca, 4 parchi scientifici e tecnologici e due distretti tecnologici (CBM - Consorzio per il Centro di Biomedicina Molecolare e Mare Technology Cluster FVG). La Regione ha un ruolo attivo nell'offerta di formazione, sia nell'ambito del FSE – Fondo Sociale Europeo, sia con proposte di tirocini o esperienze di apprendistato, sia offrendo percorsi di formazione professionale o tecnica superiore. Attualmente vi sono una quarantina di soggetti privati e pubblici non territoriali che svolgono interventi formativi generali (formazione di base, alta formazione, formazione continua e permanente) e undici soggetti che realizzano corsi di istruzione e formazione professionale (leFP) rivolti ai minori e utili all'assolvimento dell'obbligo di istruzione per i ragazzi sino ai 16 anni e all'assolvimento dell'obbligo formativo per i ragazzi sino ai 18 anni di età.

I 18 Centri per l'impiego regionali hanno la funzione primaria di permettere l'incontro tra offerta e domanda di lavoro e gestiscono ogni anno circa 30 mila domande di indennità di disoccupazione (Naspi), oltre alle azioni di politica attiva e i piani di azione individuali a favore delle persone in cerca di occupazione.



## 5 - Grandi infrastrutture e Piano unitario del territorio

*Incrementare le potenzialità della rete infrastrutturale qualificando il territorio regionale come snodo logistico e commerciale nell'intreccio di dinamiche internazionali. Creare valore per il territorio, luogo di mobilità sostenibile dei cittadini. Tutelare la casa come bene primario, per rafforzare il senso di appartenenza e accompagnare la crescita del benessere delle persone e della comunità regionale.*

### STRATEGIA

Le strategie e le modalità di intervento in materia di infrastrutture si concentreranno sulla creazione di condizioni più favorevoli per lo sviluppo socioeconomico e in chiave turistica della regione, da realizzarsi anche tramite un piano di governo del territorio che comprenda in una visione organica le politiche di settore. È essenziale incrementare e integrare i servizi tra i vari sistemi di trasporto per facilitare e migliorare la mobilità delle persone e delle merci, trasformando in un'opportunità di attrattività e di crescita competitiva la posizione di crocevia naturale del territorio regionale rispetto ai corridoi transeuropei.

La viabilità stradale, con effetti positivi sulla sicurezza dei cittadini, verrà potenziata con il completamento della terza corsia dell'autostrada A4; il passo successivo sarà l'ottenimento della futura concessione, oggi gestita da Autovie Venete, per la nuova società pubblica costituita di comune accordo con la Regione Veneto. Il nuovo affidamento dei servizi ferroviari regionali e a lunga percorrenza punterà all'aumento della capacità e alla velocizzazione dei collegamenti; si metteranno a frutto i contratti già in essere per il prolungamento fino a Udine e Trieste di servizi a lunga percorrenza sulle direttrici per Roma e Milano. Verranno valorizzati i servizi ferroviari con materiale storico, che costituiscono un elemento di forte attrattività e di interesse a fini turistici. In ottica turistica verrà anche dato ulteriore impulso alle ciclovie.

La struttura aeroportuale con il connesso hub Trieste Airport è dotata di grandi potenzialità sotto il profilo dell'incoming turistico e commerciale, da rendere concrete in partnership col privato con l'ampliamento dell'offerta voli e lo sviluppo di collegamenti con hub internazionali.

A sostegno della fruizione e della promozione del territorio, deve essere potenziata ulteriormente la rete del trasporto pubblico locale e va incentivato l'utilizzo di servizi pubblici integrati con un adeguato e moderno sistema tariffario, allo scopo di garantire la libertà di scelta nell'ambito dei servizi per la mobilità.



Posizionare il nostro territorio al centro di dinamiche internazionali.”

Per incrementare la movimentazione delle merci sarà centrale l'adeguata valorizzazione e la ricerca di sinergie tra i porti presenti in regione. Si perseguirà l'intermodalità delle merci attraverso un'integrazione reale dei vari sistemi di trasporto: vanno in questa direzione la realizzazione di una piattaforma logistica efficiente che fornisca servizi, la presenza di hub intermodali regionali e lo sviluppo delle infrastrutture portuali e retroportuali, tra cui quella viabilistica e ferroviaria. Nell'ambito della Cooperazione Territoriale Europea 2014-2020 si coglierà l'opportunità offerta dalla partecipazione ai bandi e ai programmi su scala transfrontaliera e transnazionale sugli assi prioritari dedicati ai trasporti e alla mobilità.

Al fine di favorire la diffusione di servizi innovativi per lo sviluppo sociale, economico e culturale del territorio, è imprescindibile lo sviluppo delle infrastrutture di telecomunicazione, che, collegando zone marginali della regione, permetta di assicurare la connettività tanto alla Pubblica Amministrazione che alle imprese e ai cittadini. Il potenziamento delle infrastrutture digitali, con il completamento della rete di connessione a banda larga e il raddoppio della penetrazione della fibra ottica nei prossimi 5 anni, sarà essenziale per dare servizi alle persone e strumenti operativi alle aziende, combattendo l'isolamento soprattutto delle aree interne.

Per camminare a fianco e sostenere il benessere della comunità regionale, la Regione attribuisce un valore primario al diritto alla casa e adotta strategie organiche di intervento nel settore abitativo. L'azione politica





in materia di edilizia sarà improntata alla semplificazione normativa e alla cancellazione di vincoli non necessari, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'attività di cittadini e imprese.

“ Le infrastrutture devono da un lato offrire sbocchi a un sistema in continua crescita e, dall'altro, stringere la presa in chiave turistica.”

Si opererà per un nuovo assetto semplificato della disciplina in materia di lavori pubblici, attraverso la revisione del codice regionale dell'edilizia, con una parallela riforma della pianificazione territoriale e urbanistica. In tema di politiche abitative, vi saranno delle modifiche della normativa di riferimento, per rendere più incisivi gli interventi di sostegno. Il piano regionale verrà declinato nei piani annuali di edilizia agevolata, convenzionata e sovvenzionata a favore delle fasce sociali più deboli; verranno ridefiniti e attuati i criteri di accesso all'edilizia residenziale pubblica, dando il giusto peso agli anni di residenza in Friuli Venezia Giulia e verranno individuate agevolazioni mirate per il bene casa, tra cui il supporto agli interventi per l'accessibilità e il superamento delle barriere architettoniche; verranno sostenute le locazioni per i proprietari di case sfitte e gli interventi sugli edifici pubblici e privati fina-

lizzati alla riduzione del rischio sismico.

Si ricercheranno forme innovative del costruire e dell'abitare, favorendo le sinergie tra pubblico e privato per gli interventi di recupero edilizio e mirando alla valorizzazione del patrimonio esistente. Si promuoveranno azioni per la riqualificazione dei centri urbani, per il riuso di immobili in stato di abbandono e iniziative di housing sociale, per migliorare la qualità degli ambienti di vita e degli spazi pubblici, che contribuiscono a rafforzare le relazioni sociali e il senso di appartenenza alla comunità.

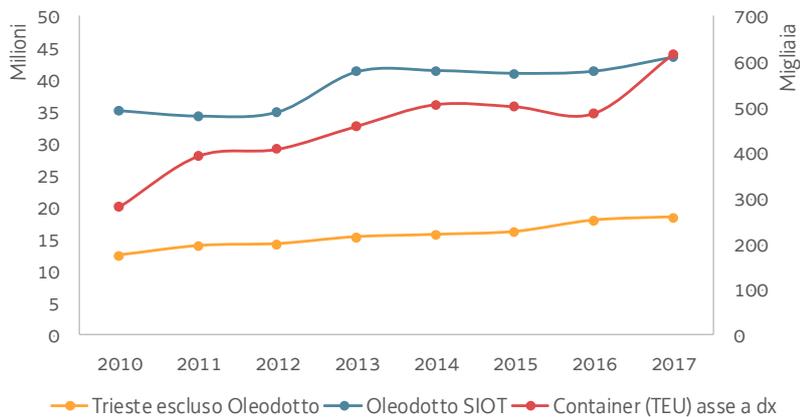
## SCENARIO

Uno dei flussi di traffico centrali in regione è il traffico merci, anche grazie al deciso sviluppo del porto di Trieste. La struttura portuale è un hub internazionale di snodo per i flussi dell'interscambio terra-mare che interessano il dinamico mercato del Centro ed Est Europa e gioca un ruolo decisivo su due distinte catene logistiche: i collegamenti marittimi intercontinentali a lungo raggio e le relazioni a corto-medio raggio intra-mediterranee. Il principale vantaggio competitivo nel servire i mercati dell'Europa centro-orientale via Trieste dal canale di Suez è dato dal risparmio di più di 2.200 miglia (4 giorni di navigazione) rispetto ai porti del Nord Europa.

Il porto ha 2,3 milioni di metri quadrati di aree portuali, di cui circa 1,8 milioni di zone franche ed è il primo porto italiano per quantità di merci movimentate, con quasi 62 milioni di tonnellate complessive nel 2017, oltre 7 milioni di tonnellate in più del porto di Genova. Circa due terzi del traffico sono riconducibili alle raffinerie petrolifere. Con riferimento all'intermodalità, Trieste è il porto ferroviario più importante del Sud Europa con 70 km di binari interni e sono in forte espansione le merci trasportate tramite ferrovia, anche grazie allo sviluppo del trasporto combinato non accompagnato.

Il traffico aereo di passeggeri vede 780 mila unità in transito nel 2017 su voli commerciali per l'aeroporto di Trieste, in aumento del 7,3% rispetto al 2016, a fronte di un contestuale aumento dei voli. A titolo di confronto, nel 2017 l'aeroporto di Treviso ha registrato poco più di 3 milioni di passeggeri, quello di Venezia 10 milioni, Lubiana 1 milione e 600 mila.

La rete del trasporto pubblico locale è molto utilizzata: circa un quarto della popolazione utilizza l'autobus. Il parco autobus è composto da quasi mille unità, di cui la metà idonee al trasporto disabili, con copertura al 100% nell'area triestina. Nel 2017 sono stati trasportati quasi 110 milioni di passeggeri e la soddisfazione per la qualità del servizio (frequenza delle corse, puntualità, posti a sedere, orari, collegamenti extraurbani) è risultata alta, con percentuali superiori al 70%.



Trasporto merci:  
flussi di traffico nel  
porto di Trieste.

Fonte: Autorità Portuale

Poco più di un terzo della popolazione utilizza il treno. La soddisfazione per i vari aspetti del viaggio è generalmente più alta della media italiana, tranne che per il costo del biglietto. La soddisfazione è generalmente minore che per l'autobus: molto alta la soddisfazione per la facilità di trovare posto a sedere, bassa la soddisfazione per la comodità degli orari. In forte ascesa anche i numeri del cicloturismo, grazie allo sforzo compiuto nell'intermodalità treno-bus: il 2018 sta registrando, rispetto all'anno precedente, un aumento nei flussi sulla ciclovia Alpe Adria del 10%, con una previsione per l'intero anno che sfiora le 80 mila presenze.

In tema di edilizia, la Regione offre diverse possibilità contributive per esigenze abitative differenti, che variano dai contributi per la prima casa (edilizia agevolata) agli alloggi per l'edilizia sovvenzionata che, tramite la gestione delle ATER, permettono di rispondere ai bisogni di coloro che non hanno la possibilità di accedere al mercato immobiliare privato. La domanda di case e alloggi è forte e moderatamente varia tra domanda di case in affitto e case di proprietà, anche nelle diverse zone del territorio regionale.

Dalle rilevazioni Istat risulta che il 77% delle famiglie vive in case di proprietà, il 15% in affitto o subaffitto, il 2% in usufrutto e il 6% in case ad uso gratuito. La quota di affittuari è maggiore per le persone singole e tra gli stranieri. Grazie all'incentivo regionale per il recupero del patrimonio immobiliare esistente si è progressivamente ridotta la presenza di edifici in stato di fatiscenza e abbandono. In continuità con la ricostruzione post terremoto e il relativo sostegno finanziario regionale, sono migliorate le condizioni di sicurezza sismica degli immobili.

Dal quadro della connettività emerge che il 42% delle unità immobiliari in Friuli Venezia Giulia è raggiunto dalla banda ultralarga, in particolare il 39% a 30 Mbps e il 3% a 100 Mbps. La Strategia Italiana per la banda ultralarga prevede di coprire il 58% delle unità immobiliari in Friuli Venezia Giulia a fine 2018 e il 100% a fine 2020.



## 6 - Mondo agricolo e ambiente

*Perseguire la sostenibilità possibile e l'utilizzo consapevole delle risorse naturali valorizzando il profondo legame che unisce agricoltura e ambiente per la qualità della vita. Lasciare in eredità alle nuove generazioni una regione più bella, più vivibile, più prospera, trovando un punto di equilibrio tra la difesa dell'ambiente e la libertà di fare impresa.*

### STRATEGIA

La tutela dell'ambiente rappresenta oggi una delle grandi sfide per l'Europa e rientra tra gli obiettivi prioritari dell'UE che sta affrontando i problemi ambientali secondo una strategia complessiva di sviluppo sostenibile. Nel solco dell'integrazione trasversale dei target di protezione ambientale, la Regione intende dotarsi di una globale e coerente strategia di sviluppo sostenibile, che contribuisca alla realizzazione degli obiettivi della strategia nazionale. Prioritario è superare l'attuale frammentazione in materia pianificatoria e gestire lo sviluppo del territorio con un Piano unitario di governo, che integri le politiche ambientali, territoriali e i piani di settore. In linea generale, si favorirà la conservazione delle risorse e la riduzione degli sprechi attraverso l'adozione dei principi dell'economia circolare: verranno potenziate le azioni che incentivino stili di vita e comportamenti individuali e collettivi coerenti per il recupero, il riuso e il riciclo dei rifiuti e l'utilizzo efficiente dell'energia.

Una strategia di sviluppo sostenibile sul territorio, che mira a mantenere e migliorare il suo patrimonio naturale, può avere delle significative ricadute produttive: l'obiettivo è un'adeguata valorizzazione delle filiere agroalimentare e vitivinicola e delle loro eccellenze, con il potenziamento delle superfici a sostegno della qualità dei prodotti e dell'agricoltura biologica e a lotta integrata. È necessario dare vita ad un cambio di approccio che consenta il passaggio dalle strategie di settore a quelle di sistema, con l'articolazione di una strategia unitaria di promozione del settore agricolo ed enologico, che preveda la diffusione delle filiere "dalla terra alla tavola", incentivando l'utilizzo di prodotti a chilometro zero con benefici sulla tutela dei produttori e sulla salute dei consumatori.

“ Il nostro obiettivo è la sostenibilità possibile.”

La politica agricola regionale deve supportare le realtà imprenditoriali nella loro indispensabile evoluzione: è necessario dare risposte certe per quanto attiene al Piano di Sviluppo Rurale e al potenziamento del fondo di rotazione, sostenendo il ricambio generazionale, la diversificazione produttiva, la capacità di fare rete e l'integrazione dell'agricoltura con gli altri settori produttivi regionali. Il principio di risparmio nell'uso della risorsa idrica richiede il sostegno di interventi di manutenzione e di riconversione delle infrastrutture irrigue. Il legame inscindibile tra agricoltura e ambiente dovrà inoltre essere

declinato favorendo il recupero delle aree degradate e sostenendo la razionalizzazione fondiaria e la valorizzazione, anche agricola, delle zone montane, che rappresentano una preziosa risorsa per tutto il Friuli Venezia Giulia. Il patrimonio boschivo regionale verrà adeguatamente preservato e valorizzato a fini di fruizione turistica, idroprotezione e in funzione naturalistica. In materia di pesca sostenibile e di risorse ittiche le politiche di gestione e la partecipazione ai bandi europei saranno condivise a livello interregionale e transfrontaliero, nell'ottica di una blue economy da attuarsi con la massima collaborazione tra le realtà del bacino dell'Adriatico.

La mitigazione degli impatti dei cambiamenti climatici richiede politiche incisive sotto il profilo della sicurezza e della tutela delle situazioni di vulnerabilità del territorio. In tal senso le azioni saranno finalizzate alla prevenzione e al controllo del rischio idrogeologico, alla difesa del suolo e alla riduzione del rischio idraulico. La qualità e l'uso sostenibile della risorsa idrica sarà oggetto di specifica tutela nell'ambito della pianificazione, seguendo un approccio sia "verticale", teso a garantire un'integrazione con le politiche nazionali ed europee, sia "orizzontale", di sensibilizzazione dei portatori di interesse dei settori più esigenti, come l'agricoltura e l'industria.

Particolare attenzione verrà riservata a politiche di salvaguardia del mare dall'inquinamento da materie plastiche. In tema di energia l'obiettivo finale è una sintesi che coniughi la tutela ambientale con la riduzione

degli inquinanti: verranno attuati gli indirizzi del Piano energetico regionale, aggiornato e rivisitato nei contenuti. Verrà inoltre definita e sviluppata la strategia regionale per l'efficienza energetica e approvata una nuova legge in materia, con l'obiettivo della massima semplificazione dei procedimenti.

La salute della popolazione e il benessere dei cittadini si lega da vicino anche al contrasto dell'inquinamento ambientale: tale fine verrà perseguito tramite politiche di controllo e prevenzione integrata sulle emissioni nell'aria, nell'acqua e nel suolo. Le politiche di restituzione alla collettività di porzioni del territorio contaminate e allo stato attuale non disponibili per usi legittimi verteranno sulle azioni di bonifica e di ripristino dei siti inquinati di interesse nazionale e regionale e sulla rimozione e smaltimento dell'amianto.

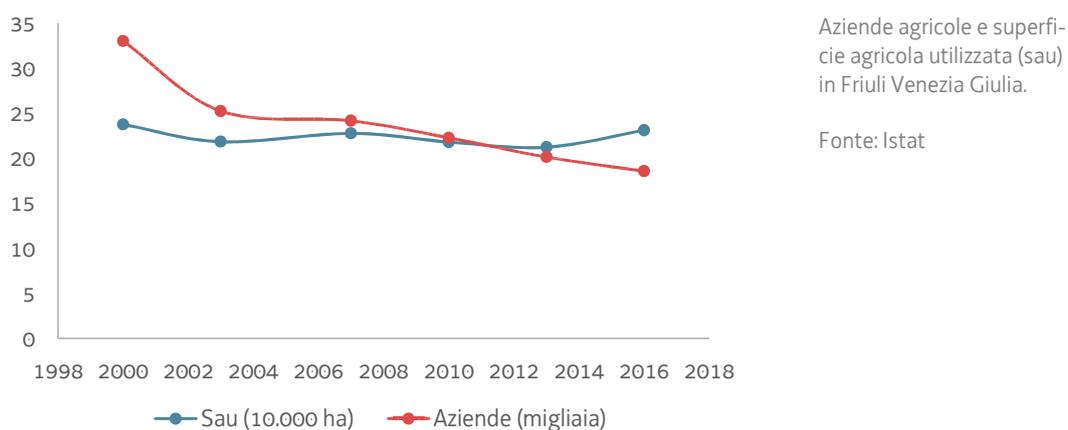
## SCENARIO

Lo stato dell'ambiente è effetto di determinanti e comportamenti che riguardano la comunità locale, ma anche grandi fenomeni e sfide di cambiamento globale. Al quadro ambientale è strettamente collegata la valenza del settore primario nel contesto regionale. Il settore agricolo affronta da decenni lente ma continue trasformazioni della sua struttura produttiva: la tendenza, comune alle altre regioni italiane, è una progressiva concentrazione dell'attività su operatori meno numerosi ma di maggiori dimensioni e capacità produttiva. Resta alta l'incidenza di aziende a conduzione familiare e l'età media dei conduttori, nonostante l'incremento dell'occupazione agricola degli ultimi anni.

Le aziende del Friuli Venezia Giulia, pari a quasi 19 mila unità, in contrazione dell'8% negli ultimi 3 anni, hanno mediamente una superficie agricola pari a 12,4 ettari, maggiore rispetto a quella italiana e in costante crescita. Aumentano infatti gli ettari utilizzati, pari a 231 mila, ma le coltivazioni sono concentrate su alcune tipologie: il mais e la soia tra i seminativi e la vite tra le legnose agrarie. Si sta rapidamente diffondendo l'agricoltura biologica, che conta in Friuli Venezia Giulia 890 operatori (produttori, preparatori e importatori) e 15 mila ettari al 2017, dato in crescita costante negli ultimi anni.

L'agricoltura regionale può contare su una tradizione di prodotti enogastronomici di qualità - le 6 produzioni certificate Dop o Igp coinvolgono oltre 800 operatori tra produttori o trasformatori - e sulla crescita del settore agrituristico, con 662 aziende e un tasso di ristorazione agrituristica tra i più alti in Italia.

I dati della bilancia commerciale dell'agroalimentare mostrano che generalmente il Friuli Venezia Giulia importa prodotti grezzi del settore primario per esportarli trasformati dall'industria alimentare accresciuti di valore, per oltre 890 milioni di euro all'anno. È questo per esempio il caso dei prodotti da forno e farinacei, degli altri prodotti alimentari (in particolare caffè) e bevande, soprattutto vino, il cui export vale da solo 113 milioni di euro.



Lo stato di salute complessivo dell'ambiente, valutato in base all'analisi delle pressioni (agenti fisici, agenti chimici e rifiuti) e dei determinanti significativi per il territorio, quali il quadro demografico, l'urbanizzazione e le variabili economiche, è sostanzialmente buono.

La regione è caratterizzata da un elevato indice di biodiversità e di varietà ecosistemica, testimoniate dalla presenza di due parchi naturali regionali (Parco delle Dolomiti Friulane e Parco delle Prealpi Giulie), 3 riserve naturali statali e 13 regionali e 70 siti protetti (SIC e ZPS). Sono oltre 350 mila gli ettari di bosco in Friuli Venezia Giulia, il 45% della superficie regionale.



Il progressivo abbandono dei terreni montani e i cambiamenti climatici hanno acuito la fragilità del territorio: vi è un elevato rischio di fenomeni di dissesto idrogeologico in virtù delle elevate precipitazioni, con valori medi annui tra i più alti d'Italia, e della sismicità del suolo. Secondo il Piano stralcio per l'assetto idrogeologico, sono 92 i comuni a rischio per la pericolosità idraulica. In relazione alla mitigazione dell'impatto ambientale delle attività di impresa, sono presenti sul territorio regionale 2 siti contaminati di interesse nazionale, per i quali sono in corso gli interventi di riqualificazione e di recupero delle aree a terra e a mare, e 564 siti contaminati di interesse regionale.

In tema di risorse idriche, per lo stato ecologico la qualità è buona ed elevata per oltre metà dei corpi idrici, laddove le pressioni antropiche più significative sono costituite dagli scarichi dei reflui urbani e dall'agricoltura. Anche il livello di qualità chimico, influenzato dalle attività industriali, è buono per oltre due terzi dei corpi idrici; sono in miglioramento le concentrazioni di nitrati e pesticidi e la situazione è positiva nelle zone contigue ai grandi complessi fluviali (Tagliamento e Isonzo).

Negli ambienti marini la contaminazione è ridotta e lo stato ecologico è buono: il monitoraggio definito dalla Marine Strategy per il mare Adriatico ha fatto emergere il problema rilevante delle microplastiche superficiali, pericolose per gli impatti sulla catena alimentare. L'inquinamento atmosferico è dovuto in massima parte alle polveri sottili, che sono sostanzialmente stabili nella concentrazione media.

Nello scenario energetico regionale spicca il valore del consumo specifico per abitante: il dato, molto superiore alla media nazionale, indica la marcata caratterizzazione "energy intensive" della regione, imputabile in larga misura al settore industriale. Il consumo di energia elettrica da fonti rinnovabili è in significativa crescita. La presenza di attività impattanti sullo stato dell'ambiente è bilanciata, in parte, dalla bassa densità abitativa (154 abitanti per kmq, con valori minimi nelle zone di montagna, contro 200 abitanti per kmq del dato italiano). Altro dato favorevole per la riduzione della pressione antropica è la crescita costante della percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti solidi urbani.



## 7 - Cultura e turismo di qualità

*Riscoprire le radici e rafforzare l'identità attraverso la valorizzazione del patrimonio e delle tradizioni culturali regionali. Mettere in luce le specificità storiche, artistiche e paesaggistiche della nostra terra. Offrire ai visitatori percorsi turistici di qualità capaci di unire cultura, bellezze naturali ed eccellenze enogastronomiche, per diventare cittadini temporanei che vivono l'esperienza del viaggio da protagonisti.*

### STRATEGIA

Le strategie per la cultura saranno basate su una visione di prospettiva nella quale la Regione concorre a stimolare la promozione del territorio e delle sue molteplici ricchezze attraverso progetti condivisi tra realtà limitrofe o affini, legati da un tema centrale annuale. Tra i criteri delle premialità qualitative in tema di attività culturali spiccheranno quelle che prevedono sinergie e collaborazione tra più soggetti pubblici e privati su un motivo tematico comune individuato dalla Regione: in questa direzione la strada sarà aperta nel 2019 dalla specifica valorizzazione della figura e dell'opera di Leonardo da Vinci, di cui ricorre il 500° anniversario dalla morte, e sulla ricorrenza del 2.200° anniversario della fondazione della città romana di Aquileia. Anche i musei e le biblioteche saranno chiamati a presentare progetti in rete, legati alle specifiche tematiche annuali e pluriennali. In quest'ambito si prevede di integrare la normativa che disciplina l'istituzione del Sistema museale regionale, che permetterà a tutte le istituzioni che ne faranno parte di dotarsi di un logo di riconoscimento comune e di avvalersi delle campagne promozionali che saranno messe in atto da PromoTurismoFVG. Grande importanza all'interno del Sistema sarà attribuita alla capacità di aggregazione fra più musei nella forma della rete finalizzata alla valorizzazione delle relazioni con il territorio e alla promozione congiunta dell'offerta. L'introduzione di una Museum Card regionale consentirà di promuovere soggetti minori poco noti, ma meritevoli di interesse e attenzione.

“ Le produzioni teatrali e liriche, le rassegne di cinema, il lavoro di promozione dei nostri siti UNESCO: punti fermi in chiave turistica ed economica.”

Mentre si avviano a completamento le iniziative legate alla ricorrenza del centenario della Prima Guerra Mondiale, verrà colta l'opportunità di consolidare, con particolare riferimento ai più giovani, un filone di promozione della cultura storica che trova nella nostra regione numerosi luoghi che sono stati teatro di significativi eventi. Verranno sostenuti gli investimenti per il recupero, la conservazione e la valorizzazione dei beni del patrimonio archeologico, dell'architettura fortificata e dell'archeologia industriale, delle dimore e dei giardini storici, degli edifici di pregio artistico e architettonico nonché dei beni culturali mobili. Nel 2019 si comincerà con gli edifici costruiti tra il Basso Medioevo e il Rinascimento.

Accanto al patrimonio culturale materiale verrà valorizzato il ricco patrimonio immateriale costituito dagli antichi saperi della nostra terra, enogastronomia ed artigianato in primis, per tramandarli alle future generazioni. Particolare attenzione verrà dedicata agli indirizzi nei confronti dell'Ente Regionale per il Patrimonio Culturale ERPAC e proseguirà l'attuazione della strategia culturale anche attraverso la progettazione europea, al fine di reperire nuove risorse

per rafforzare e consolidare il settore. Si lavorerà sull'attuale e sul prossimo periodo di Programmazione UE, con azioni dirette a creare un contesto favorevole alla crescita delle piccole e medie imprese culturali e creative, per mettere in atto un circolo virtuoso, in cui la cultura possa diventare un propulsore della crescita sociale e occupazionale.

Il collegamento e la modellazione del patrimonio culturale e dei relativi eventi permetterà di estendere la parte del territorio che è già ad alta vocazione turistica: per favorire l'afflusso dei visitatori il focus è sull'offerta di qualità in cui alle tradizionali mete di mare e montagna si uniscano le città d'arte, le eccellenze enogastronomiche, sport, benessere e salute, un valore aggiunto che le persone cercano e possono trovare sul territorio.





La Regione vuole rafforzare il proprio posizionamento nazionale e internazionale per diventare una destinazione turistica a 360 gradi, aperta all'accoglienza 365 giorni l'anno. Nel rispetto di questa mission verrà predisposto il nuovo Piano strategico del turismo che avrà valenza pluriennale 2019-2023. Per incrementare l'ingresso e la permanenza di turisti nel territorio dovranno essere rafforzate le competenze professionali degli operatori del settore per lo sviluppo di una cultura dell'accoglienza sostenibile, orientata al miglioramento della ricettività, e verrà perseguito un significativo innalzamento qualitativo dei servizi e delle infrastrutture per il turista, con particolare attenzione verso i poli sciistici, la rete di ciclovie e le stazioni termali.

“Alla quantità deve fare paio la qualità: investire sulla formazione del personale delegato all'accoglienza.”

Dal punto di vista della destagionalizzazione e innovazione del prodotto si deve arrivare a un'offerta completa e integrata che punterà non soltanto sui prodotti turistici di eccellenza del territorio, ma anche sulla creazione di pacchetti rivolti a specifiche fasce di utenza, sia locale che di altre regioni, anche estere, per lo sviluppo del turismo slow, dell'ecoturismo, del "wellness&fitness" e più in generale di percorsi turistici esperienziali capaci di soddisfare le nuove esigenze dei viaggiatori. La Regione si impegnerà per ampliare il numero dei siti Unesco sul proprio territorio e a valorizzarli organizzando itinerari di visita integrati, in modo da rafforzare il legame tra cultura e turismo. Si terrà conto delle prospettive di ripresa del turismo outgoing: sarà importante perciò la promozione internazionale del territorio e una maggiore collaborazione con i territori limitrofi, a partire da Veneto, Austria, Slovenia e Croazia. La crescita di presenze rappresenta infatti un punto di partenza per la fidelizzazione dei nuovi clienti e per far loro scoprire le "altre" località della nostra regione. Prioritario per la promozione all'estero sarà racchiudere sotto un'unica proposta di marketing territoriale l'offerta turistica e agroalimentare della regione.

Verrà consolidato l'utilizzo di strumenti social, sempre più pervasivi e determinanti nella scelta delle località di vacanza, e di una comunicazione integrata per una promozione unitaria dell'offerta turistica: in tale ottica serve un marchio riconoscibile ed esclusivo che valorizzi la visione d'insieme e racchiuda l'essenza del prodotto Montagna FVG e la promuova in Italia e soprattutto all'estero; nel contempo i poli sciistici vanno identificati per vocazione specifica, allargando le proposte anche al periodo estivo.

Verrà consolidato l'utilizzo di strumenti social, sempre più pervasivi e determinanti nella scelta delle località di vacanza, e di una comunicazione integrata per una promozione unitaria dell'offerta turistica: in tale ottica serve un marchio riconoscibile ed esclusivo che valorizzi la visione d'insieme e racchiuda l'essenza del prodotto Montagna FVG e la promuova in Italia e soprattutto all'estero; nel contempo i poli sciistici vanno identificati per vocazione specifica, allargando le proposte anche al periodo estivo.

Lo sport, che da anni è un punto di forza per l'attrattività turistica con la presenza di grandi campioni in regione e per le competizioni internazionali ospitate in diverse discipline, continuerà a concorrere alla valorizzazione complessiva del territorio a fini turistici con l'organizzazione di eventi di richiamo. Lo sport è inoltre un prezioso strumento aggregativo che accresce le capacità di relazione e rappresenta un valore importante per una comunità sana e coesa. In questa prospettiva verranno sostenuti gli sport cosiddetti minori e paralimpici e verranno sviluppate collaborazioni tra mondo sportivo, sanitario e scolastico per sostenere la pratica sportiva tra i giovani anche come promozione di buoni stili di vita.

## SCENARIO

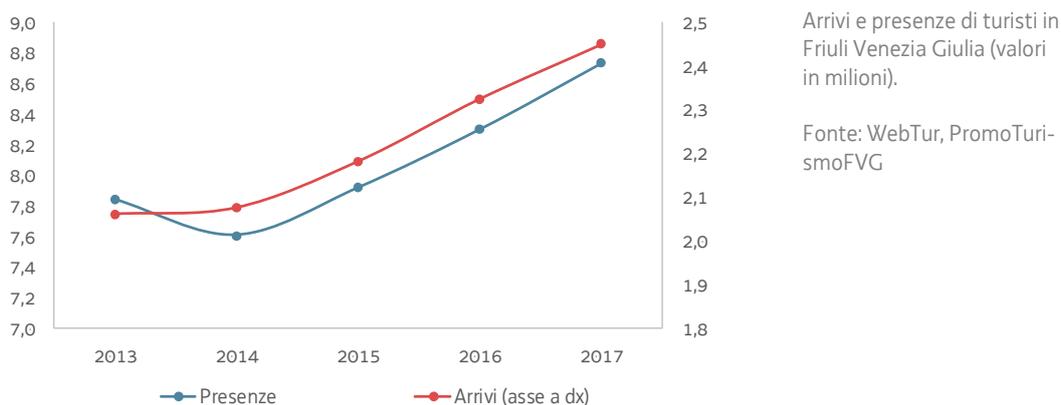
Il Friuli Venezia Giulia ha un ricco patrimonio di beni culturali che va dalla protostoria, alla preistoria, via via sino alla storia di Roma nell'età repubblicana e per tutto il corso dell'Impero Romano, passando dai Franchi ai Longobardi sino alla Serenissima. Significativo è il numero di siti e aree tutelati dall'Unesco presenti sul territorio, tra i quali l'Area Man and the Biosphere di Miramare a Trieste, la zona archeologica di Aquileia, le Dolomiti Friulane, Cividale del Friuli, Palù di Livenza e la fortezza di Palmanova.

Il valore aggiunto del sistema produttivo culturale e creativo del Friuli Venezia Giulia è stimato in 1,8 miliardi di euro, pari al 5% del valore aggiunto dell'intera economia. Gli occupati nel settore sono circa 33 mila per un'incidenza totale del 6%. Si tratta di un sistema costituito da imprese "creative driven" che contaminano di contenuti culturali e creativi il resto dell'economia in quanto specializzate in attività produttive che si intrecciano a doppio filo con le attività turistiche legate alla valorizzazione del patrimonio storico. Si stima che nel 2017 la spesa turistica attivata dal sistema produttivo culturale e creativo in regione ammonti a 866 milioni di euro, circa la metà della spesa turistica complessiva, un valore molto più elevato di quello registrato in media sul territorio nazionale. La continua crescita del turismo è in linea con i significativi risultati ottenuti dai musei e dalle aree archeologiche statali in termini di performance di visitatori e di incassi. Positivi anche i

dati di partecipazione alle diverse proposte dello spettacolo con partecipazione a concerti e ad eventi sportivi, in primis il calcio.

Il calcio è anche lo sport più praticato in regione, in un quadro che vede un'elevata promozione sportiva nelle scuole e nelle università con la finalità di coinvolgere gli studenti in attività di carattere ludico, formativo e a scopo di socializzazione. Il 34% degli abitanti pratica attività sportiva e il 27% la svolge in modo continuativo. La distribuzione degli atleti tra le varie discipline rispecchia le caratteristiche storico-culturali locali e soprattutto la dotazione impiantistica: molto praticati sono la pallacanestro, la vela, la pallavolo e il tennis. Il movimento sportivo conta circa 144 mila tesserati e 1.800 società sportive, con 12 mila atleti per centomila abitanti, seconda regione a livello nazionale. Trieste è la provincia più sportiva d'Italia, con più di 16 mila atleti tesserati su centomila abitanti, in una classifica nazionale che vede Gorizia al quinto posto e Pordenone all'ottavo.

Gli eventi sportivi possono costituire uno degli strumenti di marketing territoriale per il turismo, che si conferma come uno dei settori portanti per lo sviluppo del sistema economico regionale il cui valore, solo considerando la componente estera, rappresenta la quinta voce di entrata dopo l'export di meccanica, siderurgia, navi e mobili. La spesa totale dei turisti stranieri in regione, in prevalenza tedeschi e austriaci, è una voce che risulta in costante crescita. I flussi turistici - pari a 2,5 milioni di arrivi nel 2017, di cui circa la metà stranieri, e 8,7 milioni di presenze, di cui circa il 57% di stranieri, con una permanenza media di 3,6 giorni - hanno attivato il 4% del valore aggiunto totale regionale, 30 mila unità di lavoro, 141 milioni di euro investiti dai produttori residenti. Per alcune aree il turismo può rappresentare un vero driver di sviluppo: in montagna le imprese legate ai servizi dell'ospitalità rappresentano il 17% del tessuto produttivo regionale quando la media regionale è inferiore al 10%.



L'industria turistica mette a disposizione oltre 150 mila posti letto in circa 7 mila imprese ricettive, prevalentemente strutture complementari e, nel caso degli alberghi, strutture di medio-basso stellaggio e dimensione. Guardando all'evoluzione dell'offerta ricettiva si segnala per l'alberghiero un lento processo di riqualificazione delle strutture con un aumento dei posti letto, mentre nell'extra-alberghiero sono aumentati i posti letto dei B&B e degli agriturismo, pur rimanendo ancora al di sotto dei valori nazionali. Il Friuli Venezia Giulia sconta ancora una ricettività di tipo medio basso costituita da un elevato numero di posti letto, come si osserva dal tasso di ricettività (12,1 posti letto ogni 100 abitanti contro la media nazionale pari a 8,2), ma in strutture extra-alberghiere o alberghiere a basso stellaggio, come si rileva dal rapporto tra le presenze in alberghi a 4-5 stelle e quelle registrate complessivamente (17% in regione contro il 31% della media nazionale). La ricettività alberghiera non è ancora pienamente sfruttata: le presenze registrate "riempiono", infatti, poco più di un terzo della capacità ricettiva alberghiera netta.

Il prodotto mare rimane ancora il cuore del turismo regionale con una quota di presenze che sfiora il 60% del totale e incrementi negli arrivi e nelle presenze. La valorizzazione di altre proposte oltre a quella balneare dovrebbe ridurre la stagionalità dei flussi: il turismo legato al vino e dell'agroalimentare è un segmento che ha ricevuto un concreto apprezzamento con l'inserimento della regione tra le prime dieci mete del mondo da visitare nel volume Best in Travel della guida internazionale Lonely Planet 2016. Si stima che i turisti stranieri in vacanza enogastronomica in Friuli Venezia Giulia superino annualmente le 800 mila unità.



## 8 - Semplificazione, fiscalità e autonomia

*Rendere la Regione snella, flessibile e dinamica attraverso la semplificazione e la sburocratizzazione. Rendere la Regione moderna e attrattiva, punto di riferimento per i cittadini e le imprese e al centro delle dinamiche internazionali. La fiscalità non più come un ostacolo, ma come volano per lo sviluppo del territorio.*

### STRATEGIA

L'azione della Regione deve essere orientata ad una logica di ascolto, in un realismo che consideri le relazioni, la capacità di fare rete e di creare cooperazione nel rispetto delle identità. Procedere nella direzione dei cittadini e delle loro esigenze reali, che possono essere acquisite solo dopo un necessario e capillare ascolto delle comunità territoriali e una conseguente valutazione delle risorse a disposizione, deve condurre a una attenta analisi e verifica degli effetti concreti di ogni possibile stanziamento.

Ascoltare anche per semplificare. Affermare il ruolo centrale del cittadino non solo come destinatario di servizi, ma anche quale risorsa strategica da coinvolgere per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali. Conseguentemente le attività e le iniziative regionali devono essere trasparenti e la comunicazione istituzionale, intrinsecamente collegata al raggiungimento delle priorità politiche, va rafforzata.

“Una Regione a fianco dei cittadini e delle imprese, una regione che ascolta, che collabora.”

Così, attraverso una attenta pianificazione e una gestione non limitata alla quotidianità, ma corrispondente all'interesse dei cittadini, si intende rilanciare il ruolo della Regione. Ruolo che, per essere più innovativo, non può esaurirsi nelle funzioni di regolamentazione e controllo, ma deve estendersi sempre di più alla promozione economica e sociale del territorio.

Solo una pianificazione che integri e metta a confronto le strategie a beneficio del territorio e dei suoi cittadini, consente di apportare questa innovazione. Per raggiungere questi fini si vuole imprimere una nuova logica operativa che si muove su tre basilari principi organizzativi: semplificazione, autonomia e cultura digitale.

Il primo obiettivo è quello di semplificare le leggi e le procedure e di ridurre gli oneri burocratici e fiscali a carico dei cittadini e delle imprese; un riordino delle norme, in una loro razionalizzazione, nonché in una revisione del linguaggio con cui esse sono formulate, rende più immediata la loro interpretazione e meno incerta la loro applicazione. Obiettivo che si raggiunge attraverso l'utilizzo di molteplici strumenti: innovazione normativa, organizzativa e tecnologica.

Il modo migliore per ridurre la complessità consiste nel dare libertà di decisione a unità operative forti, rafforzandone l'autonomia. La Regione in forza della sua specialità è resa ancora più responsabile delle sue scelte politiche e gestionali. Si attuerà una revisione dello Statuto per rispondere ai cambiamenti socio-economici intervenuti nel contesto internazionale e a quelli giuridico-istituzionali nazionali e continentali. La Regione si farà parte attiva per proseguire il confronto con il Governo anche mediante l'apertura di appositi tavoli tematici. Risulta di assoluta priorità riprendere le trattative al fine di riequilibrare il rapporto tra le funzioni svolte e le risorse finanziarie che sono state riconosciute alla Regione e di rivedere accantonamenti e compartecipazioni, in modo da dare pieno riconoscimento a una specialità che non diventi solo nominale.

Attraverso il rafforzamento della specialità si intende salvaguardare le identità territoriali. Si intende modificare il sistema elettorale regionale con l'obiettivo di realizzare un sistema idoneo a rappresentare le identità territoriali in relazione ai nuovi Enti di area vasta che rappresenteranno il nuovo assetto istituzionale.

La semplificazione a cui si mira è volta a fare crescere e liberare risorse per lo sviluppo sociale ed economico. La fiscalità va intesa come non aggravio, non più ostacolo ma volano per l'attrattività del territorio. Innovazione e sostenibilità, accesso al credito, taglio delle tasse, abbinato alla sburocratizzazione, saranno mirati a





richiamare nuovi investitori, invogliando le imprese a puntare sul Friuli Venezia Giulia in virtù di regimi fiscali agevolati.

Attraverso la riduzione della pressione fiscale si punta ad aumentare l'efficacia e l'efficienza degli interventi a sostegno dell'occupazione e dello sviluppo, soprattutto ponendo l'obiettivo di agevolare le PMI e i piccoli imprenditori e professionisti che percepiscono il fisco come un ostacolo. La riduzione dell'Irap consentirà alle imprese di impegnare le risorse in interventi di innovazione e assunzione di personale. Verrà utilizzato il credito d'imposta per la concessione di incentivi, contributi e agevolazioni, stipulando apposite convenzioni con l'Agenzia delle entrate.

L'obiettivo è di rimettere in moto l'economia regionale. Forte appare la necessità di sostenere il trend di ripresa del territorio, soprattutto in un momento in cui partner commerciali molto importanti, come la Germania, stanno registrando segnali di arresto. Per raggiungere tale risultato si intende ricorrere al mercato finanziario e contrarre mutui per sviluppare progetti che daranno risposte concrete alle necessità dei cittadini e delle imprese.

Semplificare significa creare la cultura del cambiamento che conduca a risultati superiori alla norma, attraverso lo sviluppo di competenze professionali interne ma anche delle competenze delle aziende del territorio, per fornire orientamento qualificato in vista dello sbarco sui mercati esteri, migliorando la connettività e rafforzando la competitività e lo sviluppo.

Accogliere il principio del digital first: abbandonare la tipologia tradizionale di servizi al cittadino e incentivare la diffusione della cultura digitale e dello sviluppo delle competenze digitali in imprese e popolazione. Sono necessari ulteriori investimenti in tecnologie abilitanti trasversali, interoperabilità dei sistemi e delle basi informative, dematerializzazione dei procedimenti e dei flussi documentali, sviluppo di sistemi direzionali

“ Una Regione che veste i panni di pianificatrice, disegna le strategie, coordina le attività, ma mai prevarica né impone le proprie decisioni su chi è poi chiamato, in una logica di piena cooperazione istituzionale e funzionale, a lavorare quotidianamente sul territorio.”

capaci di supportare processi decisionali basati sulla conoscenza. Investire maggiormente in ricerca e sviluppo connesso alle ICT, migliorare l'alfabetizzazione informatica, attuare il coordinamento di tutti gli interventi di trasformazione digitale. Attraverso la connettività e la capacità di fare rete si può uscire dall'isolamento dato dal confine.

In questa ottica di innovazione si intende rafforzare la macchina amministrativa favorendo il turn-over, dando occupazione ai giovani che sono più avvezzi al digitale, hanno maggiori competenze e sono propensi al cambiamento. Le politiche occupazionali saranno maggiormente rispondenti alle esigenze di strategicità, in relazione alle differenti funzioni proprie delle Direzioni, in un'ottica di valorizzazione delle competenze a elevato contenuto specialistico.

Semplificare non significa essere semplicistici. Il problema organizzativo di base è quello di integrare e armonizzare le due logiche: costruire un modello organizzativo che sia da una parte garantista, che definisca buone regole e le faccia rispettare e al contempo sia efficace ed efficiente, ovvero persegua il buon risultato economico. Nel promuovere questo processo di rinnovamento l'azione deve essere supportata dall'utilizzo di metodologie che potenzino gli strumenti gestionali per operare il controllo strategico e di gestione sui risultati, verificando sistematicamente il raggiungimento della performance. Si intende implementare il sistema di analisi e identificazione dei fattori che possono impedire o influenzare negativamente il buon funzio-

namento dell'attività amministrativa non solo dal punto di vista dei costi ma anche della prevenzione del rischio corruttivo, di sicurezza dei luoghi di lavoro e del dato in tema di privacy.

È prioritario elaborare un disegno strategico per la gestione del patrimonio immobiliare di proprietà della Regione, che conta 104 sedi, che porti ad azioni finalizzate a garantirne l'efficienza e la funzionalità: la mappatura degli immobili, l'adozione di misure di protezione dei rischi, verifiche sismiche e l'attuazione di interventi per la conservazione e la valorizzazione degli immobili storici, previo riscontro dell'interesse culturale.

Concepando il bene pubblico come strumento di sviluppo e disegnando un piano di alienazione e valorizzazione e di riordino del proprio patrimonio immobiliare. Un'attenta pianificazione di settore vedrà coinvolti i beni del demanio idrico e marittimo, in interventi di manutenzione delle strutture sui quali insistono azioni di valorizzazione, perché costituiscano un volano di sviluppo del settore turistico locale e generino un miglioramento della qualità della vita.

Obiettivo è ridisegnare la governance complessiva del sistema delle partecipazioni, attraverso un piano di razionalizzazione mirato ad aggregare le partecipate che offrono servizi simili, entro il perimetro dei compiti istituzionali o di ambiti strategici per la tutela di interessi pubblici rilevanti, o a riordinare laddove risultino disfunzioni organizzative o finanziarie o duplicazioni di funzioni o strutture, per sfruttare al meglio le economie di scala.

Si intende avviare un potenziamento delle partecipazioni nei settori infrastrutturale, stradale, autostradale e aeroportuale in quanto cruciali al fine di posizionare la regione al centro delle dinamiche internazionali. Riorientare le partecipate verso un ruolo che consenta alla Finanziaria regionale di dare risposte dirette allo sviluppo dell'economia del territorio, attraverso azioni volte al supporto delle progettualità di crescita delle imprese, alla gestione dei processi di cambiamento anche generazionale, alla promozione di iniziative finalizzate all'attrazione di nuovi investimenti.

## SCENARIO

L'organizzazione e l'efficienza del sistema pubblico sono condizionate da una situazione normativa caratterizzata da un ipertrofismo legislativo che risulta un ostacolo alla gestione manageriale e orientata al risultato. Negli ultimi 5 anni la burocrazia è cresciuta ed è "un atto di difesa" per il 62% del campione che ha partecipato all'inchiesta annuale sulla Pubblica Amministrazione dedicata alla "burocrazia difensiva" svolta da Forum PA. Il 67% del campione lamenta l'eccessiva produzione di regole, confusione e sovrapposizioni. I cittadini "rinunciano": quasi il 55% denuncia la complessità di una procedura, quindi rinuncia o si rivolge a un esperto. Chi lavora nella PA dichiara una mancanza di comprensione del senso strategico del proprio lavoro (45%), la demotivazione (36%), il senso di sfiducia nel cambiamento (18%).

La complessità ambientale porta sfiducia e chiusura verso le istituzioni, chiede di rendere trasparenti gli indirizzi e le attività all'interno dei processi di definizione delle strategie. Assume una valenza strategica la qualità e la tempestività degli strumenti finalizzati alla trasparenza che deve essere intesa come condizione di normale esistenza con un approccio di sistema e non un adempimento di norme singole, quale condizione di garanzia delle libertà dei diritti e integrata al diritto del buon andamento. Il sito internet della Regione conta 17 milioni di visite annuali per 1,7 milioni di visitatori unici. La comunicazione stampa per la cronaca si integra con i social media istituzionali che conoscono interazioni sempre più frequenti soprattutto sui canali Facebook e Instagram. Gli eventi organizzati di carattere istituzionale e informativo sono in continua crescita numerica.

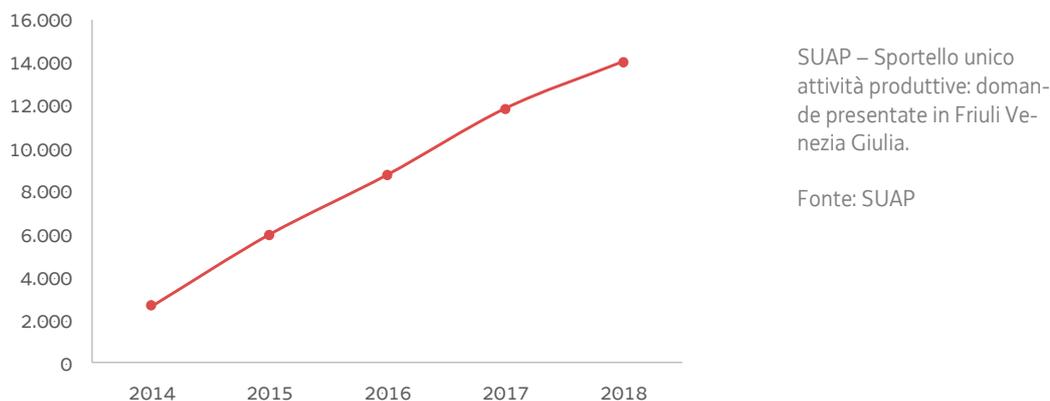
La semplificazione, intesa come snellimento dell'attività amministrativa e riduzione degli adempimenti incombenenti sui cittadini, costituisce uno dei temi centrali delle riforme amministrative dell'ultimo decennio. Il tema della semplificazione ha ricevuto una consacrazione normativa con la L. 241/1990, recepita dalla Regione Friuli Venezia Giulia con la L.R. 7/2000. Dopo un quarto di secolo esatto, la L. 124/2015 è intervenuta in materia con una articolata delega, rubricata "carta della cittadinanza digitale" di riforma del CAD, destinata a garantire ai cittadini e alle imprese, anche attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il diritto di accedere a tutti i dati, documenti e servizi in modalità digitale, nonché la semplificazione nell'accesso ai servizi alla persona, creando così i "diritti al digitale".

La Regione, quale capofila della Commissione Speciale Agenda Digitale è impegnata nello sviluppo della tecnologia ICT, rappresenta un'eccellenza a livello nazionale nell'ambito del cloud computing ed è candidata a ricoprire il ruolo di Polo Strategico Nazionale. La Regione vanta un sistema informatico integrato della PA regionale e locale, un elevato patrimonio informativo di dati pubblici omogenei a livello territoriale, la presenza di una infrastruttura ICT standard regionale, una società in-house. Deve però fare i conti con uno scarso coinvolgimento del comparto ICT, una complessità nell'esercizio della governance dell'ICT, una crescente onerosità di mantenimento del sistema, una difficoltà nella copertura del territorio in banda larga per numero di famiglie raggiunte, un ritardo nella realizzazione di un sistema di Disaster Recovery per la protezione di parte dei servizi essenziali. Tenendo anche conto di una crescente limitazione delle risorse



pubbliche, della resistenza culturale all'utilizzo strategico delle ICT, nonché della eterogeneità di tecnologie e diversità delle prassi.

La Regione è impegnata nella rivisitazione dei modelli organizzativi in un'ottica di semplificazione e digitalizzazione dei processi. Principale esempio è il SUAP – Sportello unico delle attività produttive che vanta un sito con un crescente numero di visite e di visitatori unici. I Comuni aderenti alla piattaforma regionale sono 157 su 215 Comuni totali.



L'autonomia finanziaria della Regione è garantita e rafforzata dalla riforma del Titolo V della Costituzione, si basa sulla libertà di mercato, sulla protezione degli interessi finanziari della collettività, sul benessere sociale e sulla propria capacità di spesa. Con il bilancio 2018, a seguito di intesa con lo Stato, viene completamente ridisegnato il quadro delle compartecipazioni spettanti alla Regione: a seguito della modifica delle modalità di calcolo del gettito spettante, basato ora sul maturato, viene stabilita un'unica aliquota ed estesa la compartecipazione a quasi tutti i tributi erariali. In riferimento all'imposta regionale sulle attività produttive (Irap), istituita dal D.Lgs. 446/1997, recepito con la L.R. 4/2000, la Regione può variare l'aliquota dell'imposta entro i limiti stabiliti dalla legge statale. A decorrere dal 2018 ai sensi dell'articolo 49 dello Statuto spettano alla Regione i 5,91 decimi.

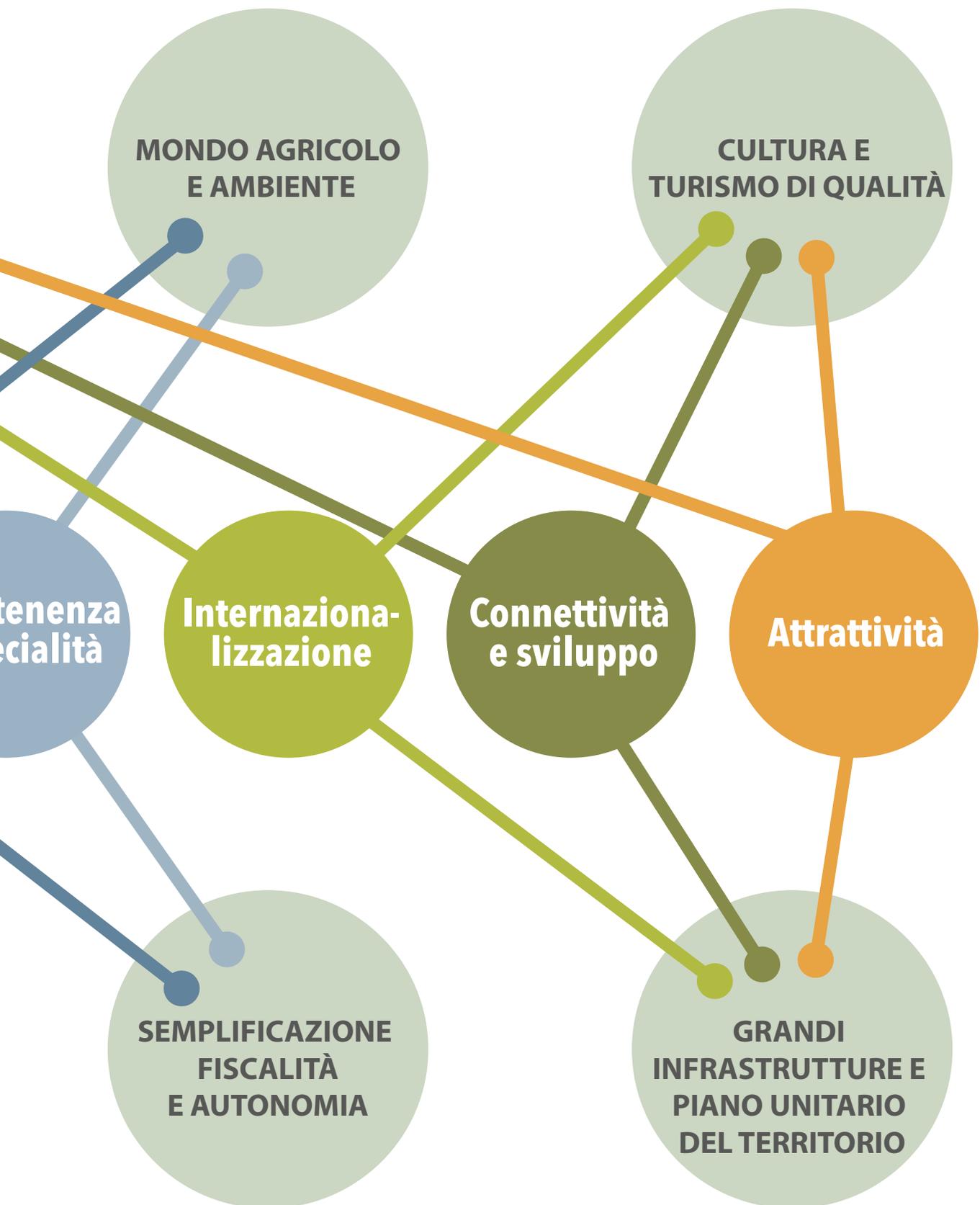
Il processo di pianificazione della Regione è integrato con il DEFR, il piano della performance e il piano triennale anticorruzione. Utile lavoro in corso per l'efficientamento amministrativo è la mappatura dei processi che al momento conta 2.098 attività raggruppate in 19 classi di processo, raccolte per una prima finalità di prevenzione della corruzione e che costituirà la base per la costruzione di più processi di programmazione e di controllo, nonché del Registro dei trattamenti in attuazione del regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR), ufficialmente regolamento (UE) n. 2016/679.

La Regione, per il raggiungimento delle sue finalità istituzionali si avvale di enti strumentali, società controllate e partecipate, organismi strumentali e attività delegate. Il legislatore nazionale ha imposto l'obiettivo di razionalizzazione e di riduzione delle partecipazioni societarie. In data 23 settembre 2016 con l'entrata in vigore del D.Lgs. 175/2016, a seguito di ricognizione, risultano in essere 14 società partecipate direttamente, a prescindere dalla quota posseduta, e 24 partecipate indirettamente per il tramite di una società controllata.

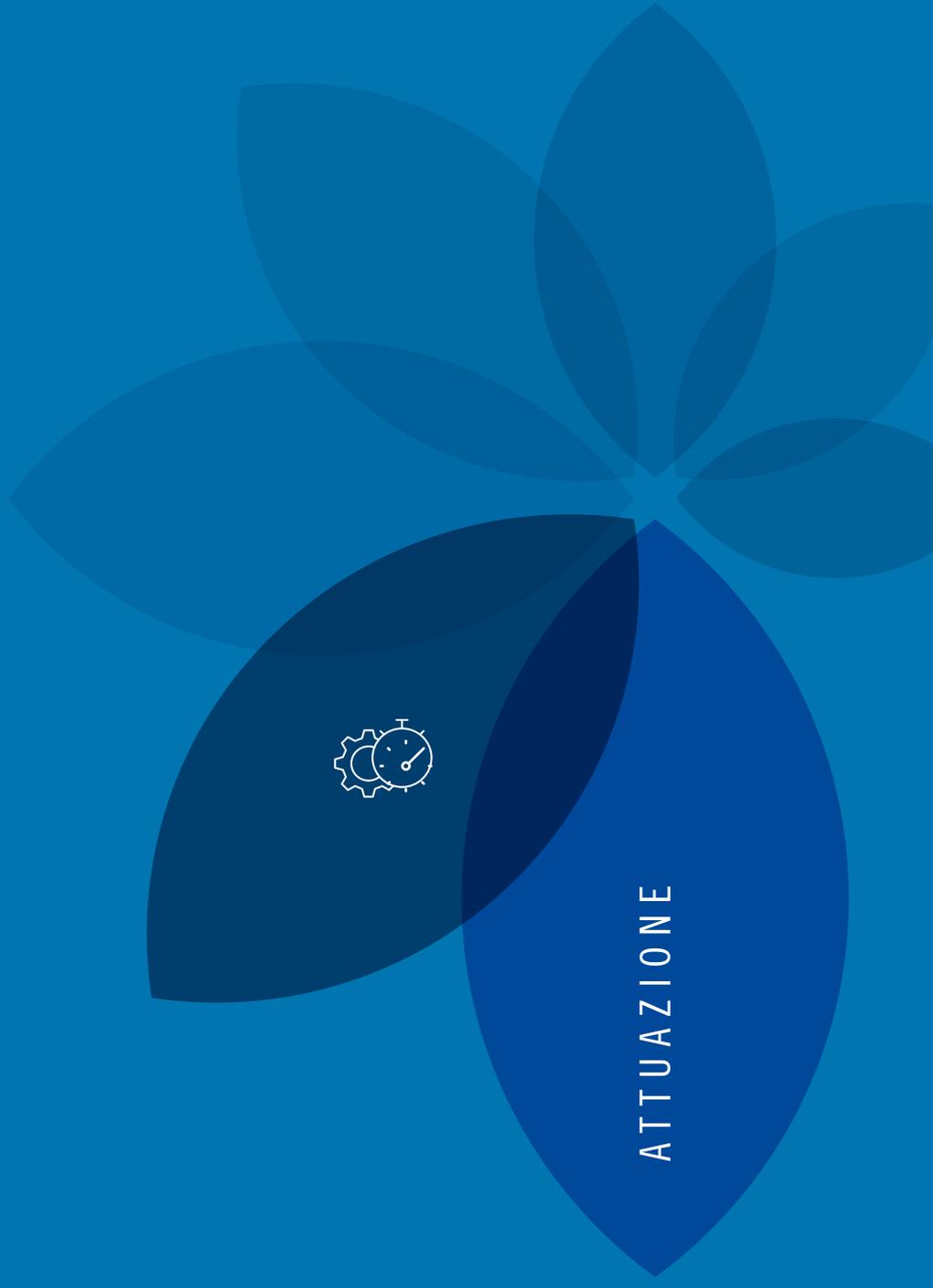
Lo Stato ha trasferito beni e funzioni del demanio idrico alla Regione; spetta a quest'ultima il rilascio di concessioni per l'utilizzo di beni demaniali e il conseguente introito del canone. Al momento sono stati trasferiti quasi tutti i corsi d'acqua e risultano in essere le procedure per la verifica di altri beni del demanio statale che saranno consegnati alla Regione in caso di accertata funzionalità idraulica.











ATTUAZIONE



# Modalità e tempi di attuazione

Il Piano strategico è stato introdotto nella Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia con la riforma della struttura organizzativa e dei processi operativi avviata dalla L.R. 4/2004 e dal successivo Regolamento di organizzazione. L'organizzazione della Regione e il suo funzionamento si ispirano ai seguenti criteri per lo sviluppo dell'attività: pianificazione strategica, programmazione gestionale, budget, gestione, controllo di gestione, controllo strategico, valutazione.

Secondo il "Regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali" il documento fondamentale per l'attività di indirizzo è il Programma di governo, sulla base del quale viene elaborato il Piano strategico regionale previsto all'articolo 13. Il Piano strategico regionale, articolato per Direzione centrale, definisce per il periodo di durata della legislatura nella prima parte gli indirizzi e gli obiettivi strategici e le direttive generali dell'azione amministrativa regionale, nella seconda parte le modalità e i tempi di attuazione.

Gli obiettivi strategici e le direttive generali dell'azione amministrativa regionale vengono attuati dagli Uffici regionali attraverso le fasi della programmazione e della performance operativa. È il Documento di Economia e Finanza Regionale e la relativa Nota di aggiornamento che declinano annualmente la pianificazione strategica con la definizione degli indirizzi di programmazione fondamentali per l'Amministrazione regionale, con la quantificazione delle risorse disponibili per il finanziamento degli interventi previsti all'interno delle singole missioni di spesa. Nel DEFR vengono anche esplicitati gli indirizzi

agli enti strumentali e alle società partecipate e controllate a cui la Regione demanda il perseguimento dei propri fini istituzionali, precisando per ciascun soggetto le principali attività, la partecipazione regionale ovvero le risorse finanziarie regionali trasferite, i principali risultati ottenuti nell'ultimo esercizio.

È il Piano della prestazione che declina ulteriormente la programmazione e i risultati attesi in obiettivi individuali e collettivi della Regione. Gli obiettivi annuali, secondo un percorso di raffinazione, sono suddivisi in obiettivi di impatto, che sintetizzano gli interventi strategici delle Direzioni centrali e delle Strutture della Presidenza, obiettivi istituzionali e obiettivi trasversali a tutti gli uffici. La fase della gestione dell'attività amministrativa permette di attivare il controllo. Il controllo di gestione rappresenta il primo momento di verifica del conseguimento o meno degli obiettivi approvati. Con la contemporanea elaborazione delle spese e dei costi necessari, esprimibili in termini diretti e indiretti. È con il successivo controllo strategico che si attua la verifica degli impatti conseguiti. In questa fase, riservata agli organi di governo, si verifica il raggiungimento della finalità strategica e dell'eventuale necessità di riprogrammare l'azione e l'obiettivo che non risulta ancora raggiunto perché dimostra criticità.

Cronologicamente i documenti di controllo riportano diverse prospettive di analisi a seconda degli oggetti e degli enti di controllo a cui sono destinati. Con la Relazione sulla prestazione vengono rendicontati sinteticamente i risultati di performance conseguiti nell'anno, trasmettendoli all'Organismo indipendente di valutazione per la validazione e rendendoli disponibili a cittadini. Il Rapporto sullo stato della Regione e sull'attuazione del Programma di governo presenta al Consiglio regionale riforme e realizzazioni, secondo gli obiettivi strategici di legislatura. Il Rapporto sul sistema dei controlli verifica invece, in un documento di titolarità del Direttore generale, l'efficacia e l'efficienza dei singoli controlli attivati dall'Amministrazione in un'ottica sistemica. Infine, il bilancio di metà mandato e il bilancio di fine mandato comunicano al pubblico i principali risultati raggiunti. Tali criteri per lo sviluppo dell'attività rappresentano le modalità e i tempi di attuazione del Piano strategico 2018-2023 della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia. Di seguito viene illustrata l'articolazione delle Linee strategiche e delle missioni di bilancio per singola Direzione centrale e Struttura della Presidenza responsabile dell'attuazione.





ATTUAZIONE

# Linee strategiche per struttura organizzativa

## Linea strategica:

Missione:

	1 - Famiglia e benessere delle persone		2 - Sicurezza	
	12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	13 - Tutela della salute	3 - Ordine pubblico e sicurezza	11 - Soccorso civile
DIREZIONE GENERALE				
SEGRETARIATO GENERALE				
UFFICIO DI GABINETTO				
UFFICIO STAMPA E COMUNICAZIONE				
AVVOCATURA DELLA REGIONE				
PROTEZIONE CIVILE DELLA REGIONE				
DIREZIONE CENTRALE FINANZE E PATRIMONIO				
DIREZIONE CENTRALE AUTONOMIE LOCALI, SICUREZZA E POLITICHE DELL'IMMIGRAZIONE				
DIREZIONE CENTRALE FUNZIONE PUBBLICA E SEMPLIFICAZIONE				
DIREZIONE CENTRALE CULTURA E SPORT				
DIREZIONE CENTRALE AMBIENTE ED ENERGIA				
DIREZIONE CENTRALE INFRASTRUTTURE E TERRITORIO				
DIREZIONE CENTRALE ATTIVITÀ PRODUTTIVE				
DIREZIONE CENTRALE RISORSE AGROALIMENTARI, FORESTALI E ITTICHE				
DIREZIONE CENTRALE LAVORO, FORMAZIONE, ISTRUZIONE E FAMIGLIA				
DIREZIONE CENTRALE SALUTE, POLITICHE SOCIALI E DISABILITÀ				





ATTUAZIONE

**Linea strategica:**

Missione:

	5 - Grandi infrastrutture e Piano di governo del territorio		6 - Mondo agricolo e ambiente		
	8 - Assetto del territorio ed edilizia abitativa	10 - Trasporti e diritto alla mobilità	16 - Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	9 - Svil. sost. e tutela del territorio e dell'ambiente	17 - Energia e diversificazione delle fonti energetiche
DIREZIONE GENERALE					
SEGRETARIATO GENERALE					
UFFICIO DI GABINETTO					
UFFICIO STAMPA E COMUNICAZIONE					
AVVOCATURA DELLA REGIONE					
PROTEZIONE CIVILE DELLA REGIONE					
DIREZIONE CENTRALE FINANZE E PATRIMONIO					
DIREZIONE CENTRALE AUTONOMIE LOCALI, SICUREZZA E POLITICHE DELL'IMMIGRAZIONE					
DIREZIONE CENTRALE FUNZIONE PUBBLICA E SEMPLIFICAZIONE					
DIREZIONE CENTRALE CULTURA E SPORT					
DIREZIONE CENTRALE AMBIENTE ED ENERGIA					
DIREZIONE CENTRALE INFRASTRUTTURE E TERRITORIO					
DIREZIONE CENTRALE ATTIVITÀ PRODUTTIVE					
DIREZIONE CENTRALE RISORSE AGROALIMENTARI, FORESTALI E ITTICHE					
DIREZIONE CENTRALE LAVORO, FORMAZIONE, ISTRUZIONE E FAMIGLIA					
DIREZIONE CENTRALE SALUTE, POLITICHE SOCIALI E DISABILITÀ					







edizione 1.0  
finito di stampare nel gennaio 2019



Pubblicazione a cura della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia  
Direzione generale della Regione  
Progetto grafico Ufficio stampa e comunicazione