

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E DI ORGANIZZAZIONE 2022-2024



Indice

Premessa	3
Sezione 1 – Arti Puglia in breve	4
1.1 Visione, missione e obiettivi strategici	4
1.2 Scheda anagrafica dell’amministrazione	5
Organi	5
Assetto organizzativo	5
Assetto gestionale	8
1.3 Stakeholders	9
Sezione 2 – Performance e anticorruzione	11
Premessa	11
2.1 Gli obiettivi strategici 2022-2024 di ARTI	16
2.1.1 Risultati attesi	16
2.1.2 Obiettivi, indicatori e target	19
2.2 Attività in programma nel triennio 2022-2024	20
2.3 Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024	30
Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano	31
3.1 Organizzazione del lavoro agile	31
3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale	31
Sezione 4 - Monitoraggio	32

Allegato 1 - Obiettivi strategici 2022-2024

Premessa

Il D.L. n. 80/2021 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”, convertito con modificazioni dalla L. n.113/2021 ha introdotto, nel nostro ordinamento, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), successivamente integrato e modificato dalle disposizioni di cui:

- all'art. 1, comma 12, del decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15, per quanto attiene le disposizioni di cui ai commi 5 e 6;
- all'art. 1, comma 12, del decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15, introduttivo del comma 6-bis;

Il PIAO ha come obiettivo quello di “assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso”.

Le finalità del PIAO sono, dunque, in sintesi:

- consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione;
- assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi ai cittadini e alle imprese.

L'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione, di seguito ARTI o Agenzia, in sede di prima applicazione e in attesa che vengano approvate le Linee guida operative da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha optato per una forma semplificata che in parte racchiude e/o rimanda a documenti di programmazione strategico-gestionale già approvati nel corso del 2022.

In particolare, il PIAO di ARTI prevede un'organizzazione sezionale, così definita:

Sezione I – Arti Puglia in breve

Sezione II – Performance e Anticorruzione

Sezione III – Organizzazione e capitale umano

Sezione IV – Monitoraggio

Sezione 1 – Arti Puglia in breve

Nella sua qualità di agenzia strategica, l'ARTI, che in quest'ultimo anno ha spesso fornito il proprio apporto consulenziale alla Regione, è chiamata in maniera ancora maggiore nel prossimo triennio ad accompagnare e supportare i processi di definizione delle strategie e delle policy, nonché l'attuazione di interventi innovativi che impattino sia su specifici contesti sociali e territoriali, sia su settori produttivi.

Come meglio specificato nei paragrafi seguenti, l'Agenzia potenzierà la propria fisionomia di *knowledge hub*, proponendosi quale piattaforma in grado di raccogliere, razionalizzare e analizzare dati e informazioni, per produrre e diffondere conoscenza sui temi di interesse e a supporto dello sviluppo dell'innovazione e delle scelte di policy in Puglia. Parallelamente, potenzierà le connessioni con il network dei propri stakeholder, agendo quale animatore dell'ecosistema dell'innovazione pugliese.

Nel triennio 2022-2024, dunque, verranno in rilievo molteplici profili strategici, organizzativi, gestionali, contenutistici, che definiranno sia l'identità, sia l'operatività dell'Agenzia e che il presente Piano individua e descrive.

Per un dettaglio sull'analisi di contesto di ARTI si rinvia al paragrafo 1. Contesto del [Piano triennale delle Attività 2022-2024](#).

1.1 Visione, missione e obiettivi strategici

L'ARTI è un ente strumentale della Regione Puglia, pienamente operativo dall'autunno del 2005 a seguito delle Deliberazioni n. 1172 del 06/08/2005 e n. 1297 del 20/09/05. L'organizzazione e la struttura dell'ARTI, inizialmente disciplinate dalla legge istitutiva (L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004) e dal "Modello organizzativo e dotazione organica", sono state parzialmente modificate a seguito dell'approvazione della L.R. 7 febbraio 2018, n. 4 "Legge di riordino dell'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione (ARTI)". Ai sensi di quest'ultima previsione normativa, l'Agenzia è dotata di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria, patrimoniale, gestionale e contabile sotto la vigilanza della Regione Puglia.

La legge di riordino (all'art. 2, co.1) individua la **missione** dell'Agenzia nell'operare a supporto della Regione "ai fini della definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro e l'innovazione in tutte le sue declinazioni".

Dunque, l'ARTI si occupa principalmente di *elaborare visioni e azioni strategiche per gli ambiti della politica industriale e di sviluppo del territorio*, da realizzare attraverso:

- processi di produzione, organizzazione e diffusione della *conoscenza* (analisi, studi, proposte);
- consolidamento di *reti di collaborazione* regionali, nazionali e internazionali.

All'Agenzia si richiede di essere il riferimento della Regione Puglia su tematiche, ambiti e tecnologie del presente e del futuro, contribuendo a consolidare la **visione** di un territorio che sceglie l'innovazione come chiave di sviluppo sostenibile, condiviso, diffuso.

Questo comporta:

- articolare programmi e progettualità per rafforzare gli asset regionali della ricerca e dell'innovazione;

- sviluppare visioni tecnologiche e di dominio e servizi innovativi;
- consolidare a livello regionale, nazionale e internazionale il ruolo della Puglia nelle reti di soggetti pubblici e privati che operano nella ricerca e nell'innovazione.

La legge di riordino elenca le seguenti **finalità istituzionali** dell'Agenzia:

- la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico, dello sfruttamento delle fonti rinnovabili, delle politiche regionali di sviluppo economico;
- lo sviluppo della conoscenza e il sostegno alla ricerca scientifica, all'innovazione tecnologica, alla diffusione delle tecnologie digitali e al sistema di istruzione e universitario;
- il supporto alle politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, alle politiche giovanili, a quelle di internazionalizzazione dei sistemi produttivi e di cooperazione interregionale.

Gli **obiettivi strategici** dell'Agenzia, tracciati nell'Art. 3 della Convenzione con la Regione Puglia per il triennio 2020-2022 approvata con DGR n. 22/2020, sono i seguenti:

1. analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico;
2. analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione;
3. analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, l'ARTI esercita la propria autonomia strategica nell'ambito di un sostanziale modello di co-progettazione e di stretta cooperazione con la Regione. A tale scopo, anche nel triennio 2022-2024 mobilerà le proprie **competenze** interne, che spaziano dall'analisi di contesto, allo studio di policy, dall'animazione del territorio e delle filiere produttive, allo studio, progettazione e gestione di misure innovative, sino al monitoraggio e valutazione di bandi e politiche negli ambiti prioritari della strategia regionale.

1.2 Scheda anagrafica dell'amministrazione

Organi

La Legge Regionale n. 4/2018 ha parzialmente modificato gli organi dell'Agenzia, prevedendo, accanto al Presidente, oltre a un Collegio dei Revisori anche un Comitato scientifico (art. 3).

Con DGR n. 866 del 29 maggio 2018, sono stati nominati:

- il Presidente, nella persona del prof. Vito Albino;
- i tre componenti del Collegio dei Revisori, nelle persone del Dr. Giuseppe Renis (Presidente del Collegio), del Dr. Giovanni Damiani e della Dr.ssa Immacolata Pia Augelli (componenti).

Sono attualmente al vaglio della Regione Puglia i componenti del Comitato scientifico, così come indicati dal Presidente di ARTI, ai sensi dell'art. 5 della L.R. n. 4/2018, una prima volta con nota n. 1926 del 22 novembre 2019 e successivamente, con un elenco aggiornato, con nota n. del 20 ottobre 2021.

Assetto organizzativo

Come previsto dalla L.R. n. 4 del 7 febbraio 2018 di riordino dell'Agenzia, il nuovo Modello organizzativo e il Piano triennale dei fabbisogni, entrambi ispirati a un approccio per competenze, sono stati sottoposti all'attenzione della Giunta regionale.

Con DGR n. 52 del 20 gennaio 2020, la Giunta regionale ha approvato il nuovo “Atto di Organizzazione e Funzionamento” dell’Agenzia e l’allegato “Modello Organizzativo”. Sulla base di tale Modello, il Piano Triennale dei Fabbisogni 2020-2022 dell’Ente, approvato con DGR n. 1211 del 31 luglio 2020, prevedeva un fabbisogno per il 2020 pari a due unità di categoria D con specifici profili professionali, attraverso il ricorso alle misure volte al superamento del precariato e alla valorizzazione dell’esperienza professionale maturata con rapporti di lavoro flessibile. In esecuzione di tali atti, con decorrenza primo dicembre 2020, è stato possibile procedere alla stabilizzazione delle due unità, ai sensi dell’art. 20 comma 1 del D.Lgs. n. 77/2017. Alla fine del 2020 erano, quindi, in forza all’ARTI 11 dipendenti a tempo indeterminato e 1 dipendente in assegnazione temporanea proveniente da InnovaPuglia SpA.

Nel corso del 2021, un’unità di personale a tempo indeterminato è definitivamente transitata ad altra amministrazione pubblica, portando il numero di dipendenti a 10.

Inoltre, in conformità con quanto previsto dal Piano Triennale dei Fabbisogni 2021-2023 approvato dalla Giunta regionale con DGR n. 1477 del 15 settembre 2021, sono state attivate le procedure concorsuali per l’assunzione di un’unità di personale laureato per la copertura del profilo “Esperta/o in procedure di acquisizione di beni e servizi nella Pubblica amministrazione e di e-procurement”.

L’ARTI al momento è dotata di un unico dirigente (Direttore Amministrativo).

Lo schema di funzionamento dell’Agenzia si ispira allo schema a matrice inserito nel Modello organizzativo, di cui la Figura 1 fornisce una rappresentazione grafica.

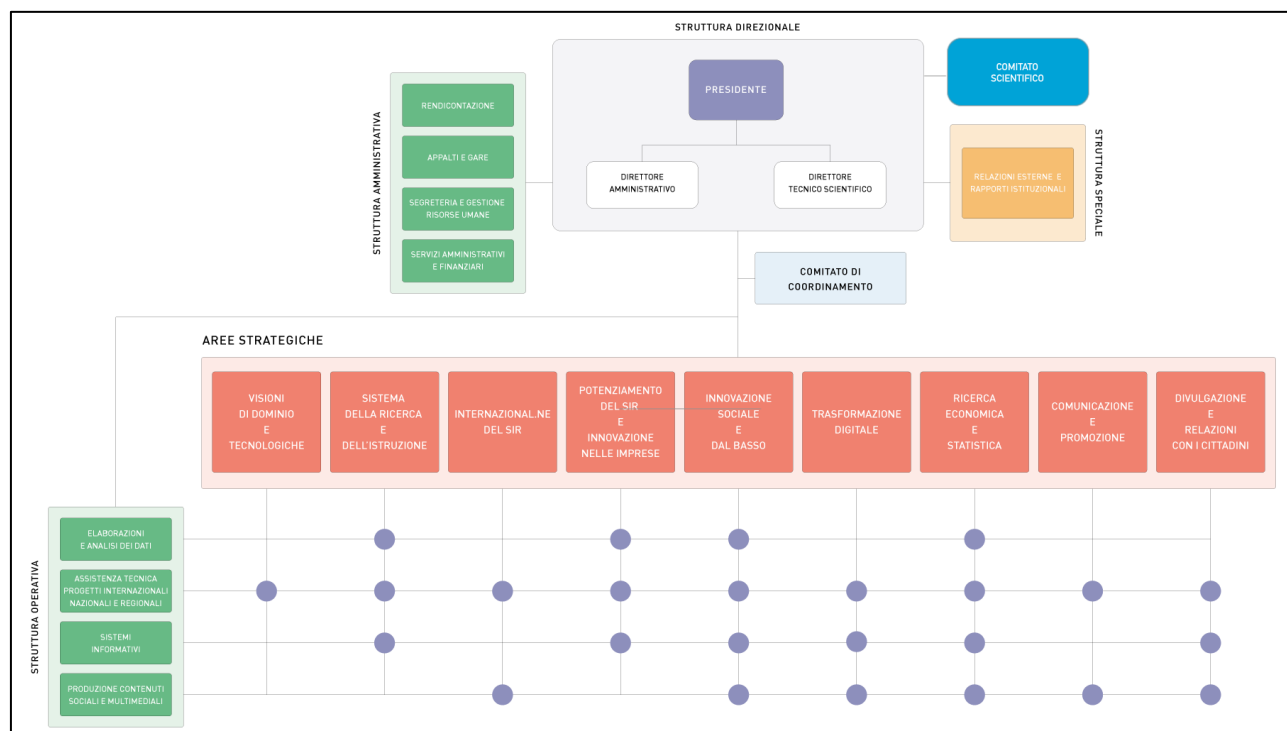


Figura 1 - Modello organizzativo di ARTI

Sono in Staff alla struttura direzionale:

- la **Struttura Speciale Relazioni esterne e rapporti istituzionali**, deputata a fornire ogni opportuno supporto per la gestione dei rapporti con le istituzioni e gli stakeholder dell’Agenzia e a curare la comunicazione istituzionale;

- la **Struttura Amministrativa**, che fornisce ogni opportuno supporto per le attività di rendicontazione, di appalti e gare, di segreteria, di gestione delle risorse umane e dei servizi amministrativi e finanziari;
- il **Comitato di coordinamento delle aree strategiche**, con funzioni di supporto alla direzione nell'individuazione delle possibili sinergie tra progetti/attività/interventi affidati all'Agenzia, nonché delle più efficaci ed efficienti soluzioni di impiego delle risorse umane, interne ed esterne, afferenti alla struttura operativa, al fine di garantire il miglior funzionamento del sistema a matrice.

Le **Aree strategiche** presidiano i seguenti ambiti tematici:

Area 1 - Sviluppo di visioni di dominio e tecnologiche per le politiche industriali e l'innovazione del sistema regionale;

Area 2 - Rafforzamento del sistema della ricerca e dell'istruzione;

Area 3 - Internazionalizzazione del Sistema dell'Innovazione Regionale (SIR);

Area 4 - Potenziamento del SIR e innovazione nelle imprese;

Area 5 - Sostegno dell'innovazione sociale e dal basso per il potenziamento del SIR;

Area 6 - Trasformazione digitale;

Area 7 - Ricerca economica e informazione statistica;

Area 8 - Comunicazione e promozione;

Area 9 - Divulgazione e relazioni con i cittadini.

Ogni area opera coordinandosi con le altre e attiva gruppi di lavoro composti da personale interno all'organizzazione o esterno, qualora in Agenzia non fossero presenti le competenze necessarie.

La **Struttura Operativa** supporta le aree strategiche nell'esecuzione di interventi e progetti.

Nel corso del 2021 il Comitato di coordinamento è entrato nella sua piena operatività, stabilendo un calendario di incontri con cadenza mensile, nel corso dei quali sono stati condivisi aggiornamenti sulle attività dell'Agenzia, questioni inerenti all'organizzazione del lavoro, risultati di iniziative progettuali di potenziale interesse per le diverse Aree strategiche. Nel triennio 2022-2024 l'Agenzia potrà ulteriormente avvantaggiarsi di questa struttura per potenziare la definizione e l'attuazione della propria strategia, attraverso le sinergie tra le competenze dei suoi membri e tra le linee di attività perseguite dalle singole Aree.

Nelle Tabelle 1 e 2 si riportano alcuni dati statistici relativi al personale in forza all'Agenzia. La Tabella 1 fornisce dettagli su alcune caratteristiche quali/quantitative di tutto il personale, mentre la Tabella 2 si concentra su un'analisi di genere.

Indicatori	2018	2019	2020	2021
Età media del personale (anni)	44,4	45,4	46,2	46
Età media dei dirigenti	59	60	61	62
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0	0	18%	-9%
% di dipendenti in possesso di laurea	100	100	100	100
% di dipendenti in possesso di master	78	78	72,7	90%
% di dipendenti dottori di ricerca	22	22	27,3	40%
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100
Turnover del personale	0	0	+2	-1

Tabella 1 - Indicatori quali/quantitativi relativi al personale dell'Agenzia

Indicatori	2018	2019	2020	2021
% di dirigenti donne	0	0	0	0
% di donne rispetto al totale del personale	50	50	50	60
% di personale di sesso femminile assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100
Età media del personale femminile	41,8	42,8	44,1	44,8

Tabella 2 - Analisi di genere

Il personale dell’Agenzia si conferma come un team a forte specializzazione. A seguito del lungo periodo in cui buona parte della struttura ha operato in smart working, a causa della pandemia, si sono diradate le occasioni di formazione, se non per quelle autonomamente realizzate da singoli. Per il triennio 2022-2024 è quindi in corso di definizione un programma di formazione triennale, di cui si forniscono alcuni dettagli nel successivo paragrafo 5.

Assetto gestionale

Le fonti di finanziamento dell’Agenzia rientrano sostanzialmente in due tipologie:

- contributi in c/esercizio (stanziamento annuale disposto ex art. 11 della L.R. n. 4/2018);
- proventi per attività specifiche, rappresentati dai ricavi relativi ad attività e progetti affidati all’Agenzia; tali attività/progetti possono quindi essere finanziati da Regione Puglia e Unione Europea.

La Tabella 3 e la Figura 2 riportano, per gli ultimi anni, la serie storica della consistenza delle fonti di finanziamento, suddivise per tipologia.

	2019	2020	2021
Contributi annuali	800	1.100	1.100
Proventi Regione Puglia	4.034	4.192	5.529
Proventi Unione Europea	98	333	394
Altri Proventi	25	33	15
TOTALE	4.957	5.658	7.038

Tabella 3 - Le fonti di finanziamento (in migliaia di Euro)

1.3 Stakeholders

Molti e diversificati sono i pubblici di riferimento dell'Agenzia, stante la grande varietà di attività che essa è chiamata a progettare e realizzare.

L'identificazione dei diversi target è desumibile agevolmente da quanto evidenziato nei paragrafi precedenti e, in particolare, dall'analisi di contesto, dalla missione, dalla strategia: il quadro sinottico dei target si traduce in una mappa delle relazioni, che coincide anche con la descrizione dell'ecosistema dell'innovazione del quale l'ARTI è parte integrante.

In Figura 3 si fornisce la rappresentazione grafica del network degli stakeholder dell'Agenzia, soggetti e organizzazioni, clusterizzabili per ambito operativo e/o geografico:

- istituzioni e attori internazionali
- istituzioni nazionali
- Regione Puglia
- società
- impresa
- ricerca
- istruzione e formazione
- media

Ad ognuno dei cluster, l'ARTI dedica iniziative specifiche, in termini di attività sia progettuali, sia trasversali.

Per quanto concerne in maniera più specifica il target della Regione Puglia, è interessante notare come cresca il numero delle strutture con cui l'Agenzia intrattiene relazioni costanti, anche in virtù di crescenti attività di collaborazione, nella prospettiva di un possibile ulteriore ampliamento delle stesse nei prossimi anni. Si tratta delle seguenti:

- Presidenza, Gabinetto del Presidente, Segreteria generale della Presidenza, Strutture speciali Comunicazione istituzionale e Autorità di gestione del POR, Ufficio stampa della Giunta regionale;
- Dipartimento Sviluppo Economico e sezioni relative;
- Dipartimento Politiche del Lavoro, Istruzione e Formazione e sezioni relative;
- Dipartimento Bilancio, Affari generali e Infrastrutture e sezioni relative;
- Dipartimento Ambiente, Paesaggio e Qualità urbana e sezioni relative;
- Dipartimento Turismo, Economia della cultura e Valorizzazione del territorio;
- Dipartimento Welfare e sezioni relative;
- Consiglio Regionale;
- Agenzie regionali (Asset);
- società in house regionali (Innova Puglia e Puglia Sviluppo).

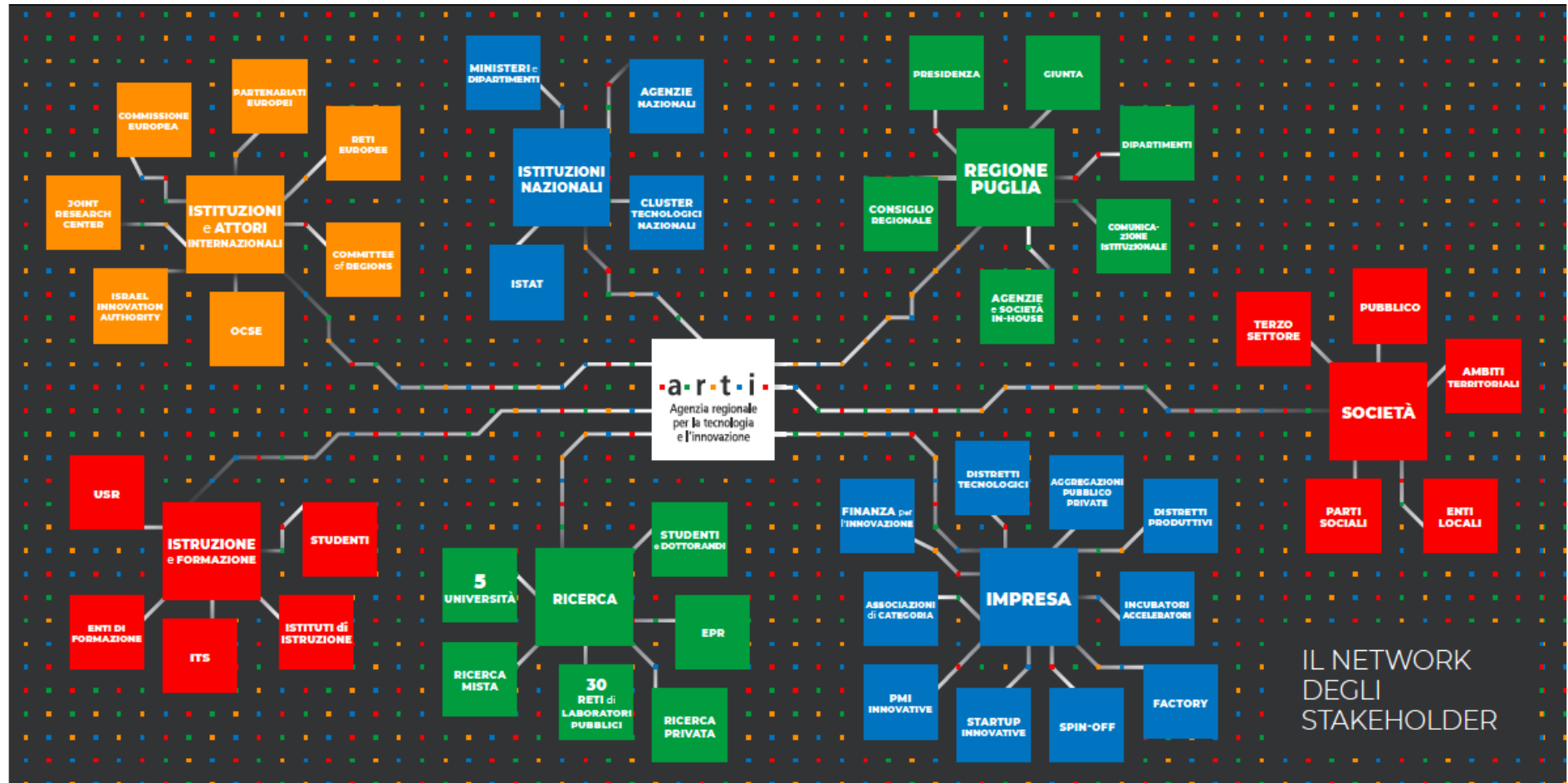


Figura 2 – Il network degli stakeholder di ARTI

Sezione 2 – Performance e anticorruzione

Premessa

Il 2022 sarà il terzo e ultimo anno di vigenza della Convenzione triennale (2020-2022) tra Regione Puglia e ARTI, approvata con DGR n. 22/2020: andranno, dunque, a maturazione le attività nelle quali l'Agenzia ha declinato gli obiettivi strategici delineati dalla stessa Convenzione e di cui si è detto nel precedente paragrafo 2. I risultati che saranno consolidati al termine del prossimo anno costituiranno, quindi, la base per la progettazione della nuova convenzione e per l'articolazione degli obiettivi del triennio successivo.

Il nuovo Modello organizzativo dell'Agenzia¹ si fonda su due linee guida, la creazione di conoscenza (l'ARTI come **Knowledge Hub**, che capitalizza elabora e diffonde conoscenze) e la connettività (intesa come le **relazioni** tra competenze interne e tra queste e strutture esterne all'ARTI) e si caratterizza per la centralità attribuita sia ai **processi** e ai loro output, sia alle competenze (il **capitale umano** dell'Agenzia). L'ARTI sta dando concretezza a questo disegno: il triennio 2022-2024 sarà determinante per finire di allineare la struttura al nuovo modello.

Per quanto riguarda lo sviluppo del **Knowledge Hub**, vengono in rilievo le attività di knowledge management che in maniera sempre più pervasiva stanno contribuendo a definire le competenze di base dell'Agenzia, in termini di organizzazione ed elaborazione di conoscenza e di supporto alle decisioni (suggerimenti di policy, ricerca prenormativa, monitoraggio e valutazione di politiche e interventi). I dati sono il cuore del Knowledge Hub. Sviluppare le competenze interne di gestione dei dati (strutturati e non) si è rivelata una priorità per molte delle aree strategiche dell'Agenzia: nei prossimi mesi sarà realizzato un percorso formativo per allineare le conoscenze di base in possesso dei funzionari della struttura.

Nel corso del 2021 si è lavorato a costruire un'interfaccia del Knowledge Hub fruibile e accessibile facilmente dall'esterno: la nuova strutturazione del portale web dell'ARTI prevede ora una speciale sezione in cui sono raccolte e sistematizzate molte delle risorse organizzate ed elaborate dall'Agenzia, articolate in pubblicazioni, report&briefs, strumenti (sistemi informativi, schede, mappature, questionari) e iniziative trasversali.

In quest'ottica, le attività editoriali dell'Agenzia costituiranno uno dei canali preferenziali per l'organizzazione e la diffusione della conoscenza e si incrementeranno anche attraverso nuove collane di informazione statistica ed economica. La sezione Knowledge Hub del portale consentirà di dare maggiore evidenza anche a tutte le analisi, gli studi e gli strumenti sviluppati dall'ARTI nell'ambito di progetti regionali ed europei. Il knowledge management fornisce quindi preziosi input anche alla comunicazione istituzionale.

Pertanto, dalla fine del 2021 l'ingente base di dati organizzati e output prodotti dalle attività dell'Agenzia è consultabile liberamente da chiunque, in ossequio al principio di trasparenza

¹ Adottato con DGR n. 52 del 20/01/2020.

dell'azione amministrativa (rendicontazione di come vengono assolte le funzioni istituzionali e di come vengono utilizzate le risorse pubbliche).

Con riferimento alle **relazioni**, esse definiscono l'ecosistema di riferimento dell'ARTI. Il legame forte con l'ambiente esterno determina infatti le direttrici di innovazione e sviluppo delle sue attività. Il costante ascolto dell'ambiente esterno, la creazione e l'animazione di reti, i rapporti con stakeholder privilegiati e i processi partecipati di costruzione di visioni e di iniziative specifiche costituiscono la strumentazione di riferimento che andrà costantemente aggiornata anche nel prossimo triennio. Le principali direttrici lungo le quali sviluppare queste attività nel triennio 2022-2024 sono dunque:

- l'ascolto dei target di riferimento,
- le iniziative partecipate, di attivazione e co-design,
- il racconto delle attività e dei loro risultati, in una prospettiva di bilancio sociale e di accountability.

Il dettaglio della strategia di comunicazione e di relazioni esterne dell'Agenzia sarà declinato nel Piano triennale di comunicazione 2022-2024 di prossimo approntamento.

Nei mesi scorsi la pandemia ha reso necessario ridisegnare le modalità di relazione con alcuni pubblici e, quindi, di modificare i canoni organizzativi di riunioni operative e iniziative pubbliche. A seguito delle esperienze fatte, l'Agenzia ha maturato la consapevolezza che, per quanto possibile e sulla base delle diverse finalità e dei target specifici degli eventi pubblici, sarà rilevante poter prevedere come modalità ordinaria di organizzazione quella ibrida, in presenza e online.

Gli ultimi mesi del 2021 hanno visto la struttura cimentarsi con l'analisi dei principali **processi** che la vedono coinvolta. Si tratta di un'operazione caratteristica di un'organizzazione che apprende, quale è l'Agenzia, alla quale seguirà nel prossimo periodo una fase di revisione periodica. L'apprendimento collettivo che quest'attività determina costituirà già nel breve periodo una ricchezza condivisa da parte della struttura, ponendo le basi non solo per un ripensamento (in chiave di miglioramento) delle stesse modalità organizzative del lavoro, ma anche per il consolidamento e l'aggiornamento del patrimonio di valori condivisi che rappresentano il cuore della cultura dell'Agenzia e della sua stessa identità.

La digitalizzazione aiuterà sempre più l'affinamento e la managerializzazione dei processi in ARTI, determinando impatti positivi anche sull'organizzazione del lavoro. Come si dirà più diffusamente nel paragrafo 6 del presente Piano, reduce dall'esperienza dello smart working, che ha reso ancora più evidente la centralità delle ICT e degli strumenti web based nel consentire il mantenimento dell'operatività, l'Agenzia adotterà nel prossimo triennio una strategia completa di adeguamento di strumenti e soluzioni, al fine, tra l'altro, di potenziare il lavoro collaborativo, la dematerializzazione dei processi e la sicurezza dei dati.

Il personale con le sue competenze, il **capitale umano**, è e sarà sempre più al centro della strategia dell'ARTI. In relazione a questo fattore, anche per quanto si dirà più estesamente nelle prossime pagine, uno dei profili di maggior interesse riguarda il necessario adeguamento della struttura alle crescenti domande di intervento e alla progressiva diversificazione delle funzioni richieste all'ente:

versante sul quale occorrerà intensificare gli sforzi per la realizzazione del Piano assunzionale previsto dal citato nuovo Modello organizzativo.

Parallelamente, grande enfasi andrà data ad un Programma pluriennale di formazione, articolato in percorsi in grado di facilitare lo sviluppo e la manutenzione delle competenze individuali e collettive dell'Agenzia. A causa della fase pandemica, le attività formative sono state accantonate negli ultimi due anni, tranne quelle di cui i singoli dipendenti hanno potuto fruire autonomamente e online. A maggior ragione, l'adozione di un Programma di formazione triennale, coordinato e non episodico, è ancora più opportuna e urgente, potendo anche assolvere al compito non secondario di generare motivazione, senso di appartenenza e, in definitiva, un più elevato e diffuso benessere organizzativo. Il Programma, da progettare e attuare già a partire dall'inizio del 2022, avrà lo scopo di:

- assicurare un aggiornamento costante delle competenze digitali dei lavoratori dell'Agenzia, per renderli in grado di utilizzare piattaforme di connessione da remoto e soluzioni di *collaboration* che l'Agenzia ha adottato o adotterà nel prossimo futuro, con particolare attenzione alla sicurezza informatica;
- fornire al personale un substrato comune di conoscenze su alcuni temi e soft skills in grado di impattare positivamente e in modo trasversale sulle attività dell'ARTI;
- consentire al personale di approfondire specifiche conoscenze settoriali che attengono direttamente al proprio ambito di interesse lavorativo.

Infine, vengono in rilievo le stesse modalità lavorative e la sperimentazione "forzata" del lavoro agile realizzata nel corso dell'ultimo biennio. A tale riguardo, è in fase di elaborazione il POLA-Piano organizzativo del lavoro agile con il quale l'Agenzia, partendo dall'analisi dell'esperienza vissuta, traccia una roadmap per un mutamento nell'organizzazione del lavoro. Al centro del POLA vi è la proposta di un modello orientato al risultato, alla maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e alla soddisfazione degli stakeholder e supportato dall'utilizzo delle più moderne tecnologie. Il modello specifica, quindi, le condizioni abilitanti del lavoro agile e fa riferimento al Programma formativo e al Programma di digitalizzazione, cui si è fatto cenno in precedenza.

Interpretare il ruolo di Agenzia strategica comporta che i compiti attribuiti all'ARTI dall'Ente regionale si iscrivano sempre nell'alveo del supporto alla definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro, la ricerca e l'innovazione in tutte le sue declinazioni. Già nel corso del 2021, questo impegno si è declinato in maniera più articolata, come sarà evidenziato anche nei documenti di rendicontazione e nello stesso Piano annuale 2022. In particolare, la Regione, negli ultimi mesi e in maniera sempre più costante, ha richiesto sempre più spesso all'Agenzia un apporto di carattere "consulenziale", non più solo su singole iniziative o interventi, bensì anche con riferimento alla costruzione di **pianificazioni e progettualità di medio-lungo periodo**.

L'ARTI sta attualmente supportando alcune strutture regionali nella definizione di politiche di ampio respiro, come la Strategia di specializzazione intelligente (S3) per il periodo 2021-2027 e l'impostazione del suo monitoraggio, la definizione del nuovo PEAR-Piano energetico ambientale regionale e delle relative attività di monitoraggio, il processo partecipativo di costruzione delle nuove politiche regionali "Puglia ti vorrei - Giovani protagonisti".

Parallelamente, negli ultimi mesi ha fornito e continuerà a offrire contributi di **analisi e sviluppo nell'ambito di specifiche progettualità**: a mero titolo di esempio, si sta occupando di elaborare un progetto di fattibilità per la rivitalizzazione della Cittadella della Ricerca di Mesagne (BR), sta supportando la diffusione tra gli stakeholder dell'avviso del Dipartimento nazionale per la Coesione per l'emersione di Ecosistemi dell'innovazione, ha fornito spunti per possibili progetti regionali da presentare al finanziamento del PNRR e potrebbe offrire collaborazione specifica alla costruzione dell'architettura e alla razionalizzazione di progetti.

Nel periodo 2022-2024 questo apporto verrà enfatizzato, costituendo una **nuova linea di attività** che risponde all'obiettivo strategico n. 3-Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale (si veda il successivo paragrafo 6).

Sulla base di quanto evidenziato nel presente Piano in relazione all'analisi di contesto, alla descrizione della missione e degli obiettivi strategici che sono affidati all'ARTI dalla Regione, alla elencazione dei pubblici di riferimento e di quanto appena rilevato nelle righe precedenti, si fornisce di seguito una **elencazione dei temi e degli ambiti** che saranno interessati nel triennio 2022-2024 dalla strategia e dalle attività dell'Ente.

Saranno indagati grandi temi, come quelli trasversali della **transizione ecologica** e di quella **digitale**, declinabili in attività e iniziative riferite a diversi comparti: tra questi, l'economia circolare, la decarbonizzazione, le energie rinnovabili, le ICT applicate ai beni culturali e ai settori del made in Italy, l'alimentazione di precisione. L'ottica, dunque, è quella di non privilegiare esclusivamente i settori pugliesi ad alta tecnologia, ma di puntare anche su quelli tradizionali. Si tratta di comparti che devono diventare più dinamici e competitivi, attraverso azioni di accompagnamento che ARTI può favorire e coordinare, partendo dalla mappatura di attori, catene del valore e normative di settore (a livello globale, nazionale e locale), sino a sviluppare e suggerire soluzioni e strumentazioni innovative. Pertanto, potranno essere realizzati:

- analisi di scenario,
- ricognizioni di trend tecnologici,
- documenti di visione,
- piattaforme web-based create e alimentate per la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni e per la predisposizione di report di foresight,
- processi partecipati di costruzione di scenari e visioni nella forma di focus group, consultazioni partenariali, webinar, interviste a stakeholder.

Altro tema trasversale è quello del genere, che attraverserà tutte le attività dell'Agenzia, in coerenza con la Strategia Regionale per la **Parità di Genere** adottata dalla Puglia². Rispetto al tema, l'ARTI si doterà nei prossimi mesi di un proprio Piano per la Parità di genere, il cui possesso è anche considerato dalla Commissione Europea criterio di ammissibilità per i bandi di Horizon Europe. In parallelo, l'Agenzia sta già conducendo con la Regione attività sperimentali nell'ambito del Gender Responsive Public Procurement.

Proseguendo nel suo impegno di elaborazione di **visioni innovative per la società**, l'Agenzia consoliderà e amplierà la filiera di interventi relativa a politiche, programmi e misure che

²Adottata con DGR n. 1466 del 15 settembre 2021, l'Agenda è disponibile al link <https://bit.ly/3oMFcNI>.

connettono **istruzione, formazione e lavoro**. L'apporto specifico di ARTI potrà riguardare, tra l'altro: la produzione e l'aggiornamento di analisi e studi nell'ambito dell'Osservatorio regionale sui sistemi di istruzione e formazione; il coordinamento del costituendo Osservatorio sul lavoro; lo scouting e la valutazione di strumenti che integrano soluzioni di intelligenza artificiale e web semantico, al fine di costruire conoscenza dettagliata dell'offerta e della domanda di lavoro in Puglia, suggerire policy per renderle tra loro più coerenti e percorsi di reskilling per la forza lavoro dotata di competenze non più in linea con la domanda.

Il ruolo di accompagnamento alla definizione delle strategie e all'attuazione di interventi regionali sarà esercitato anche nell'ambito delle policy per il **welfare**, in particolare per le misure innovative per il Terzo settore. Si tratta di un ambito di interesse relativamente nuovo per l'Agenzia, che potrà quindi diventare un campo di sperimentazione per l'introduzione di processi innovativi o per la reingegnerizzazione di processi già esistenti.

Nel corso del triennio 2022-2024 si concluderanno due interventi pluriennali che l'Agenzia ha progettato e realizzato nell'ambito delle sue attività di **scouting dell'innovazione** e di **costruzione di competenze imprenditoriali innovative** (PIN ed Estrazione dei Talenti). A queste, faranno seguito nuove progettualità nell'ambito della programmazione regionale, rispetto alle quali l'ARTI sta già fornendo il proprio contributo di idee e organizzativo alle strutture competenti, anche in un'ottica di confluenza tra politiche industriali, sociali, giovanili e della formazione. A tale riguardo, le traiettorie lungo le quali l'Agenzia sta sviluppando nuove iniziative, in sinergia con la Regione, sono quelle in parte già evidenziate del Piano Triennale 2021-2023 e cioè:

- il potenziamento dei percorsi scolastici e di alta formazione più idonei a generare competenze curriculari ed extra-curriculari spendibili nelle realtà produttive regionali, soprattutto in quelle innovative;
- il ricorso a metodologie e strumenti che agevolino una rapida maturazione di competenze imprenditoriali e un loro travaso più proficuo in attività economiche in grado di stare sul mercato;
- interventi generativi che sprigionino sui territori energie e talenti, in grado di produrre nuovo valore sociale ed economico.

Come già specificato nel precedente paragrafo 2., l'art. 2 della legge di riordino ha stabilito che i compiti assegnati all'Agenzia fossero previsti dalla convezione triennale stipulata con la Regione Puglia, approvata con DGR n. 22/2020, la quale ha stabilito che nel triennio 2020-2022 l'ARTI persegua gli obiettivi di:

1. analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico;
2. analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione;
3. analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale.

2.1 Gli obiettivi strategici 2022-2024 di ARTI

Come per il Piano triennale 2021-2023, si riporta di seguito lo schema delle linee di attività che saranno attivate per rispondere ad ognuno dei tre obiettivi citati (Figura 4) e di quelle di carattere istituzionale e trasversale in cui l'ARTI sarà impegnata nel prossimo triennio.

Sulla base dello schema in Figura 4, di seguito per ogni linea strategica sono evidenziate le principali attività che saranno realizzate dall'Agenzia nel prossimo triennio.

OBIETTIVI	LINEE DI ATTIVITÀ			
OB. 1: ANALISI, STUDIO E SVILUPPO DI VISIONI DI DOMINIO TECNOLOGICO E SCIENTIFICO PER IL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO REGIONALE	Visioni tecnologiche e di dominio	Visioni innovative per la società		
OB. 2: ANALISI, STUDIO E SVILUPPO DI STRUMENTI INNOVATIVI PER IL RAFFORZAMENTO DEGLI ASSET REGIONALI DELLA R&I	Sostegno ai sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro	Sostegno alla costruzione di asset per la R&I	Sostegno alla costruzione di competenze innovative per istituzioni e imprese	
OB. 3: ANALISI, STUDIO E SVILUPPO DI METODI E STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DI R&I REGIONALE	Servizi web e digitali per il monitoraggio della R&I in Puglia	Sostegno alle pianificazioni regionali e al disegno di politiche	Sostegno alla valutazione di politiche per la R&I	
	Relazioni esterne e comunicazione istituzionale	Gestione del sistema informativo e digitalizzazione	Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione	Segreteria

Figura 3 – Obiettivi strategici e linee di attività ARTI 2022-2024

2.1.1 Risultati attesi

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 4 della Convenzione triennale stipulata tra ARTI e Regione Puglia, di seguito si sintetizzano i principali risultati attesi dal complesso delle attività che saranno realizzate nell'arco del triennio 2022-2024 e sin qui elencate, con riferimento agli obiettivi strategici indicati dalla stessa Convenzione (art. 3) e riportati nel precedente paragrafo 2 del presente Piano.

OBIETTIVI STRATEGICI	RISULTATI ATTESI
<p>1. Analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico</p>	<p>a. Le attività di ricognizione delle principali filiere strategiche per la Puglia porteranno ai seguenti risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificazione dei principali attori dell'innovazione, delle relazioni tra gli stessi, delle attività di carattere collaborativo, anche cofinanziate dalla Regione e/o dai fondi strutturali europei, delle principali traiettorie tecnologiche intercettate dagli attori della quadrupla elica regionale. Le filiere che saranno indagate e mappate in questo modo saranno, a fine triennio, almeno le seguenti: Aerospazio, Agroalimentare, Automotive, Blue economy, Economia circolare (energie rinnovabili, decarbonizzazione, risparmio energetico), Industria della salute e del benessere, Industrie culturali e creative, Innovazione nei servizi, Meccanica avanzata, elettronica e automazione, TAC; • la costruzione di mappature e documenti di visione sarà realizzata anche attraverso un processo partecipato, al quale saranno chiamati a contribuire gli stakeholder principali ed alcuni key player non solo pugliesi; • per ognuna delle filiere, saranno costruiti documenti sintetici di visione, in grado di fornire, accanto agli scenari di sviluppo possibile, anche spunti di policy specifiche e ipotesi di intervento. <p>b. La sperimentazione di modelli partecipati di sviluppo in contesti locali più circoscritti e le attività di studio, analisi e coprogettazione di interventi su scala territoriale più vasta (come ad esempio le aree industriali di Taranto e di Brindisi), insieme ad alcune attività di carattere transnazionale, consentirà, al termine del triennio, di fornire ai policy maker pugliesi elementi validati, benchmarking e spunti per potenziare le policy regionali di contrasto alla povertà economica e sociale e di diffusione di maggior benessere nella società pugliese, consentendo di elaborare visioni alternative per luoghi, ambiti territoriali e contesti socio-economici.</p> <p>L'insieme di queste attività, pertanto, contribuirà a fornire all'Ente regionale elementi concreti e oggettivi, che potranno essere finalizzati alla revisione di politiche e alla costruzione di nuove policy per la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi pugliesi, per l'efficientamento energetico e lo sfruttamento delle fonti rinnovabili e, più in generale, per lo sviluppo sociale ed economico del territorio.</p>
<p>2. Analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione</p>	<p>a. Al termine del triennio 2022-2024, l'Agenzia avrà ulteriormente potenziato almeno due strumenti informativi e di analisi (ORSIF e Sistema informativo integrato dell'istruzione) ed avviato l'operatività dell'Osservatorio regionale del lavoro; grazie a questi strumenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • saranno implementati studi e analisi sul sistema dell'istruzione e della formazione pugliese;

	<ul style="list-style-type: none"> • saranno individuate le principali criticità e le opportunità di sviluppo del sistema; • sarà più agevole per la Regione Puglia intercettare le esigenze di competenze espresse dal tessuto imprenditoriale e indirizzare il sistema scolastico regionale verso il potenziamento di nuovi profili professionali e nuove specializzazioni. <p>b. Attraverso le attività di REFIN e quelle per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca in Puglia, l’Agenzia contribuirà a rafforzare gli asset materiali e immateriali della ricerca nel quadro della strategia di specializzazione intelligente regionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitorando i progetti di ricerca condotti dalle università, attraverso ricercatori a tempo determinato; • sostenendo i nodi pugliesi di grandi infrastrutture europee, attraverso il supporto alla Regione nella definizione di specifiche iniziative. <p>c. Entro il 2024, l’ARTI consoliderà ulteriormente le proprie attività a favore della filiera degli interventi regionali a sostegno dell’imprenditorialità innovativa, completando un sistema di iniziative e di attività del tutto complementari tra loro, che vanno dallo scouting delle idee al potenziamento delle competenze imprenditoriali, attraverso percorsi di accompagnamento anche personalizzato, mentoring, networking anche con soggetti esperti e knowledge provider, supporto all’early stage e a forme di finanziamento dell’innovazione sempre più progredite. I risultati attesi in tale ambito si riferiscono alla diffusione crescente di competenze imprenditoriali tra i potenziali e neoimprenditori in regione.</p> <p>Il complesso di queste attività avrà impatti diretti sul supporto delle politiche regionali volte alla promozione e alla tutela del sistema di istruzione e universitario e del lavoro e della formazione professionale, nonché delle politiche giovanili e dell’innovazione.</p>
	<p>3. Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale.</p>

quelle nell'ambito energetico, dell'economia circolare e dei distretti produttivi.

- c. Nel corso del triennio, l'ARTI affinerà ulteriormente **strumenti e metodologie innovative per l'analisi delle politiche e degli interventi** regionali in materia di innovazione e per la loro revisione e attualizzazione, attraverso monitoraggi della Strategia di specializzazione intelligente e di singole misure regionali ed elaborazione di indicatori sempre più raffinati.

2.1.2 Obiettivi, indicatori e target

Sulla base di quanto sopra rappresentato, nell'allegato 1 sono dettagliati obiettivi, indicatori e target strategici per il triennio 2022-2024. Inoltre, tenuto conto della peculiarità di ARTI e della sua attività progettuale, non solo si sono associati gli obiettivi strategici alle linee di attività e/o i progetti, ma la stessa integrazione è stata assicurata a livello di indicatore strategico.

Invece, per il dettaglio degli obiettivi operativi (organizzativi) di Agenzia si rimanda al [Piano annuale delle attività 2022](#) che specifica per ogni progetto le attività che ARTI dovrà realizzare nell'anno 2022.

2.2 Attività in programma nel triennio 2022-2024

Nelle pagine seguenti, si riporta il dettaglio delle attività programmate da ARTI nel prossimo triennio.

Rispetto all'analogo schema contenuto nel Piano triennale 2021-2023, si evidenziano per il periodo 2022-2024 i seguenti adeguamenti:

- in corrispondenza dell'obiettivo n.2, la linea di attività *Sostegno ai sistemi dell'istruzione e formazione*, diventa *Sostegno ai sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro*;
- in corrispondenza dell'obiettivo n. 3, l'iniziale linea di attività *Sostegno al disegno e alla valutazione di politiche per la R&I* è stata sdoppiata in una linea *Sostegno alle pianificazioni regionali e al disegno di politiche* e in una linea *Sostegno alla valutazione di politiche per la R&I*

Obiettivo 1. Analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico per il sistema socio-economico regionale

Ricognizioni sullo stato dell'arte, report di previsioni, strumenti e occasioni per la costruzione di network relazionali con gli stakeholder e suggerimenti di policy, per fornire alla Regione Puglia chiavi di lettura dei fenomeni macroeconomici e dei principali trend in ambito industriale e tecnologico, nonché ipotesi di intervento.

Linea: Visioni tecnologiche e di dominio

Attività di analisi, studio e animazione territoriale, in numerosi ambiti tecnologici e di dominio. Importanti strumenti di queste attività sono gli **ARTI Outlook Report**, gli **ARTI Instant Report** e le attività di **webinar** e **networking** ad essi collegate. Di seguito si elencano alcuni di tali ambiti e, per ognuno, le principali attività che saranno realizzate. Ulteriori ambiti saranno oggetto di nuove **Iniziative**. A partire dal 2022 sarà pubblicata online una ulteriore collana editoriale **ARTI Temi**, con contributi monografici su tematiche trasversali.

AMBITO	ATTIVITÀ
Aerospazio	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' Outlook Report tematico, e di suggerimenti di policy.
	Assistenza alla Regione Puglia per le attività di studio finalizzate alla valorizzazione dell' aeroporto di Grottaglie per attività di aviolancio
	Partecipazione alla progettazione e realizzazione di attività per il Mediterranean Aerospace Matching 2023 .
	Assistenza alla Presidenza della Regione per le attività pugliesi all'interno della rete Nereus (Network of European Regions Using Space Technologies) nel cui Board siede anche ARTI.
Agroalimentare	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' Outlook Report tematico e dei webinar di Future4Puglia , e di suggerimenti di policy. Approfondimenti sulla nutraceutica (Alimentazione di precisione).
Automotive	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso focus group con stakeholder, Outlook Report tematico e webinar di Future4Puglia , e di suggerimenti di policy.
Blue economy	Collaborazione alle attività della Regione Puglia nell'ambito del Cluster tecnologico nazionale Blue Italian Growth .
	Partecipazione a partenariati europei per lo sviluppo di politiche territoriali di contrasto all'erosione costiera e per stimolare le capacità di innovazione delle micro, piccole e medie imprese e startup dei settori della blue economy (pesca, acquacoltura, cantieristica, cantieristica verde, robotica, nuovi materiali), anche attraverso progetti quali Innovamare, SmartAdria Blue Growth, B-Blue .
	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso focus group con stakeholder, Outlook Report tematico e webinar di Future4Puglia , e di suggerimenti di policy.
Economia circolare (ambito che include anche energie rinnovabili, decarbonizzazione, risparmio energetico)	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' Outlook Report tematico, e di suggerimenti di policy.

	Partecipazione alle Piattaforme nazionali : ICESP-Piattaforma Italiana per l'Economia Circolare, SUN-Symbiosis Users Network
	Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, realizzazione dell' Osservatorio Regionale sull'Economia Circolare
	Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, realizzazione di uno Studio di foresight sulla filiera energetica brindisina
	Partecipazione a partenariati europei per lo sviluppo di politiche e pratiche territoriali per la sostenibilità e la lotta allo spreco idrico e alimentare (waste management)
Industria della salute e del benessere	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' Outlook Report tematico, e di suggerimenti di policy.
Industrie culturali e creative	Studio di filiera su Industrie culturali e creative, che confluirà in un Report con suggerimenti di policy.
	Prosecuzione delle attività di realizzazione del nuovo sistema informativo integrato per l'economia della cultura .
Innovazione nei servizi	Studio di filiera sull'Innovazione nei servizi, che confluirà in un Instant report con suggerimenti di policy.
Meccanica avanzata, elettronica e automazione	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' Outlook Report tematico, e di suggerimenti di policy.
TAC	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso focus group con stakeholder, Outlook Report tematico e webinar di Future4Puglia , e di suggerimenti di policy.
Linea: Visioni innovative per la società	
L'obiettivo è quello di potenziare le policy regionali di contrasto alla povertà economica e sociale e di favorire il più generale benessere della società pugliese. Questo grazie ad attività che permettono l'elaborazione di: visioni alternative per luoghi, ambiti territoriali e contesti socio-economici; visioni innovative sui temi della creatività e dell'innovazione sociale come driver di sviluppo per il Mediterraneo settentrionale; modelli sperimentali di intervento per specifici contesti sociali. Importanti strumenti di queste attività sono gli ARTI Instant Report , che in poche pagine condensano approfondimenti metodologici e indagini su temi legati alle caratteristiche socio-economiche dei territori regionali, e processi partecipati di costruzione delle visioni. Di seguito per ogni ambito tematico, si elencano le principali attività che saranno realizzate.	
AMBITO	ATTIVITÀ
Luoghi, ambiti territoriali	Iniziative e progettualità che impattano direttamente sui territori, realizzate nell'ambito di un'azione di sistema per lo sviluppo delle politiche industriali regionali. Tra queste: supporto all'attuazione delle ZES , particolarmente concentrata sul contesto tarantino e sull'avvio delle ZES; valorizzazione funzionale della Cittadella della Ricerca di Brindisi
	Luoghi comuni , intervento che promuove l'utilizzo di spazi pubblici in disuso da parte di organizzazioni giovanili e del terzo settore, a fini sociali
	Spazi di prossimità , intervento complementare, per sostenere le organizzazioni che gestiscono spazi di proprietà pubblica destinati ai giovani e all'innovazione sociale (Laboratori Urbani, Laboratori Urbani Mettici le Mani, Laboratori Urbani in Rete e Luoghi Comuni), colpite duramente dalla crisi pandemica da COVID-19.
Contesti socio-economici	Modelli sperimentali di intervento per il lavoro e l'inclusione attiva delle persone in esecuzione penale , nell'ambito di una specifica linea del PON Inclusione

	Welfare e Terzo settore , promozione del RUNTS, Registro unico nazionale del Terzo settore e dell'Avviso Puglia Capitale sociale 3.0
	Giovani protagonisti , il nuovo Programma delle Politiche giovanili per valorizzare il ruolo delle giovani e dei giovani pugliesi come portatori di competenze, valori, energie e talento.
Creatività e innovazione sociale	Progetto Interreg MED Social&Creative , che eredita i risultati del precedente progetto TALIA sui temi della creatività e dell'innovazione sociale per i paesi del Mediterraneo settentrionale

Obiettivo 2. Analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione	
<p>È l'obiettivo strategico che riguarda la filiera di politiche e interventi che vanno dall'istruzione all'alta formazione, dal potenziamento delle competenze non curricolari dei giovani (cultura d'impresa e manageriale, soft skill, ecc.) al life-long learning e alle esigenze di riconversione degli adulti espulsi prematuramente dal mercato del lavoro (upskilling e reskilling). A questo obiettivo corrispondono le seguenti linee di attività.</p>	
Linea: Sostegno ai sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro	
<p>Elaborazione di interventi, progettazione e realizzazione di strumenti informativi e di analisi che mirano a rendere coerenti le competenze erogate dal sistema dell'istruzione e della formazione con quelle richieste dai settori produttivi in espansione. Tra le attività:</p>	
AMBITO	ATTIVITÀ
Strumenti innovativi	Studi, analisi e iniziative di divulgazione, attraverso il progetto pluriennale ORSIF-Osservatorio dei sistemi di istruzione e formazione
	Implementazione del Sistema informativo integrato dell'istruzione , per rendere fruibile la grande mole di informazioni, al servizio dell'amministrazione regionale e di target specialistici.
	Supporto alla realizzazione di un Osservatorio regionale sul lavoro .
Linea: Sostegno alla costruzione di asset per la R&I	
<p>Potenziamento della ricerca e dell'innovazione, attraverso il rafforzamento e la costruzione di asset materiali e immateriali, come le infrastrutture di ricerca, il rafforzamento della ricerca condotta da giovani ricercatori negli Atenei pugliesi su tematiche prioritarie per la Regione. Tra le attività:</p>	
AMBITO	ATTIVITÀ
Competenze innovative per la ricerca	REFIN-ResearchForInnovation , potenzia la R&I condotta da giovani ricercatori all'interno degli Atenei pugliesi su tematiche considerate prioritarie dalla Regione, in quanto funzionali allo sviluppo innovativo di comparti economici
Potenziamento delle infrastrutture	Attività per il potenziamento delle Infrastrutture di ricerca , tra cui elaborazione di studi e di bandi regionali.
Linea: Sostegno alla costruzione di competenze innovative per le istituzioni e l'impresa	
<p>Progettazione e realizzazione di interventi che dotino: le istituzioni di competenze innovative; i giovani e i potenziali imprenditori di strumenti e di conoscenze per trasformare la propria idea innovativa di business in un'impresa di successo, anche attraverso percorsi personalizzati di accompagnamento e mentoring. Tra le attività:</p>	
AMBITO	ATTIVITÀ
Competenze innovative per l'impresa	Gli interventi regionali Estrazione dei Talenti e PIN-Pugliesi Innovativi e il progetto Interreg Europe E-cool , sono finalizzati a dotare i giovani e i potenziali imprenditori di strumenti e di conoscenze che consentano loro di trasformare la propria idea innovativa di business in un'impresa di successo, anche attraverso percorsi personalizzati di accompagnamento e mentoring. L'iniziativa annuale Start Cup Puglia si pone nell'ambito della filiera di questi interventi e nel triennio si connoterà per un'attenzione sempre maggiore alle dimensioni del networking e del finanziamento dei team partecipanti.
Ricerca per le imprese	RIPARTI finanzia assegni di ricerca professionalizzanti per nuovi ricercatori e il loro inserimento nel sistema produttivo regionale, per rispondere ai fabbisogni di innovazione espressi dal territorio.

Competenze innovative per le istituzioni	Realizzazione e affiancamento alla Regione per l'operatività della Scuola regionale di Polizia locale .
	Strada per strada , sistema informativo integrato per la comunicazione, raccolta e gestione delle istanze dei Comuni Pugliesi.

Obiettivo 3. Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale

Elaborazione di strumenti e metodologie innovative per l'analisi delle politiche e degli interventi regionali in materia di innovazione e per la loro revisione e attualizzazione. A seguito dell'incremento delle attività di carattere consulenziale e di *exploration* richieste all'ARTI dalla Regione Puglia, si rende necessaria una nuova articolazione delle linee di attività afferenti al presente obiettivo, come di seguito specificato.

Linea: Servizi web e digitali per il monitoraggio della R&I in Puglia

Progettazione e sviluppo di sistemi proprietari in grado di mappare e catalogare le competenze e i prodotti della ricerca in Puglia; e di elaborare serie storiche di dati relativi all'innovazione al sistema socio-economico pugliese. Tra le attività:

AMBITO	ATTIVITÀ
Servizi web e digitali	ARG - Apulia Research Gate, piattaforma di mappatura delle competenze e prodotti della ricerca regionale
	AIO - Apulia Innovation Overview, sistema di analisi e consultazione di big data sulla R&I regionale
	Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, linea di attività Osservatorio Regionale sull'Economia Circolare, realizzazione della Piattaforma di monitoraggio sull'efficienza energetica

Linea: Sostegno alle pianificazioni regionali e al disegno di politiche

Monitoraggio della strategia di specializzazione intelligente della Regione, analisi di politiche e interventi e loro valutazione, per consentire e agevolare revisioni, aggiornamenti ed elaborazione di nuove normative e interventi. Tra le attività:

AMBITO	ATTIVITÀ
Supporto al disegno di politiche e interventi	Partecipazione all'aggiornamento della Smart Specialization Strategy regionale , anche come esito di studi di filiera che confluiranno in Outlook Report e in Instant Report .
	ASPIR, un'azione di sistema per le politiche industriali regionali, declinata in numerosi ambiti. Tra i principali: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione di proposte di riforma normativa/legislativa in materia di economia circolare • Elaborazione, in collaborazione con ASSET, di una nuova bozza di PEAR Piano Energetico e Ambientale Regionale
	Analisi dell'attuazione e ambiti di possibile aggiornamento della L.R. 3/2007 , che ha istituito i Distretti produttivi regionali, al fine di una possibile revisione della normativa.
	Informazione economico-statistica a supporto della programmazione regionale, con l'elaborazione di indagini statistiche sofisticate e la redazione di strumenti di divulgazione, quali gli Instant Report e la rubrica In Pillole .

Linea: Sostegno alla valutazione di politiche per la R&I

Monitoraggio della strategia di specializzazione intelligente della Regione, analisi di politiche e interventi e loro valutazione, per consentire e agevolare revisioni, aggiornamenti ed elaborazione di nuove normative e interventi. Tra le attività:

AMBITO	ATTIVITÀ
Monitoraggio e valutazione	Monitoraggio della Smart Specialisation Strategy regionale e delle politiche regionali a supporto dell'innovazione , anche con l'ausilio di specifica progettualità europea (Improve)

	Studio e sviluppo di nuovi strumenti e indicatori per interpretare e valutare le dinamiche dell'innovazione sociale, con l'ausilio di specifica progettualità europea (Passpartool).
	Attività di Valutazione del Programma Italia-Albania-Montenegro 2014-2020

Attività istituzionali e trasversali

Rientrano in questa categoria:

- Relazioni esterne e comunicazione istituzionale;
- Gestione del sistema informativo e digitalizzazione;
- Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione;
- Segreteria

Linea: Relazioni esterne e comunicazione istituzionale

La strategia sin qui descritta a livello di organizzazione sarà declinata nel nuovo Piano triennale di comunicazione 2022-2024. L'attività di comunicazione, strettamente connessa a quella di costruzione delle relazioni, innerverà sempre più l'azione dell'Agenzia. Le direttrici principali lungo le quali si svilupperà saranno quelle già anticipate nel paragrafo 5, cioè:

- l'ascolto dei pubblici di riferimento,
- le iniziative partecipate, di attivazione e co-design,
- il racconto delle attività e dei loro risultati, in una prospettiva di bilancio sociale e di accountability.

Attraverso gli strumenti forniti dalla **comunicazione istituzionale e di progetto**, dalla **comunicazione interna**, dalle **relazioni istituzionali**, il Piano triennale di comunicazione individuerà i macro-obiettivi di comunicazione e tratterà i percorsi strategici e operativi per la definizione e l'attuazione di una policy unitaria di rappresentazione dell'Agenzia, tanto all'interno quanto all'esterno.

Il sistema di comunicazione circolare sul quale si basa la strategia di comunicazione dell'ARTI individua quale suo principale strumento il portale istituzionale, trasformato nel corso dell'ultimo semestre del 2021 in modo da rispondere più compiutamente alle finalità di rendicontazione, di divulgazione di esperienze di successo e pratiche innovative, di condivisione di un'ampia base di conoscenza sui temi dell'innovazione e di strumenti originali ed avanzati.

Dopo l'esperienza maturata nel corso della pandemia, sempre maggiore rilevanza assumeranno la tecnologia web e gli strumenti social, che anche nel triennio 2022-2024 si confermeranno centrali nella strategia di relazione dell'Agenzia, favorendo la moltiplicazione delle occasioni di contatto e l'ampliamento dei pubblici di riferimento. Analogamente, le iniziative pubbliche andranno progettate e realizzate necessariamente ricorrendo a modalità ibride (in presenza e online): a tale proposito, sarà necessario l'approfondimento e la sperimentazione di metodologie e tecniche innovative da travasare in format anche nuovi.

La comunicazione dei progetti regionali ed europei manterrà una forte connotazione di servizio, agevolando la tessitura di reti con gli stakeholder italiani e stranieri e permettendo una rendicontazione anche sociale delle attività.

Le relazioni istituzionali e la comunicazione del prossimo triennio si avvarranno di una variegata attività pubblicistica ed editoriale, quale strumento di diffusione della conoscenza verso specifici target e di accountability rispetto ai risultati dell'azione finanziata dal pubblico. La revisione della newsletter realizzata nel corso del 2021 richiede comunque un'attività di costante monitoraggio del gradimento dei lettori. Si prevede, inoltre, il potenziamento di prodotti editoriali quali le pubblicazioni di carattere statistico, gli short paper e i report, anche con l'implementazione di nuovi format e nuove collane (ad esempio una collana di short surveys sui temi dell'innovazione), funzionali alle esigenze emergenti.

Infine, sarà potenziato il ruolo della comunicazione interna, finalizzato soprattutto a rafforzare il raccordo tra i lavoratori dell'Agenzia, la migliore finalizzazione del lavoro comune, lo spirito di appartenenza e, in definitiva, il clima aziendale.

Linea: Gestione del sistema informativo e digitalizzazione

Negli ultimi anni le tecnologie hanno assunto un ruolo preponderante per la piena realizzazione degli obiettivi di efficacia ed efficienza della Pubblica Amministrazione nel garantire servizi di qualità ai cittadini nel rispetto dei diritti di cittadinanza digitale. L'ARTI ha colto gli stimoli e le opportunità derivanti dal panorama nazionale ed europeo attraverso una gestione sempre più articolata dei sistemi informativi e dei processi di digitalizzazione interni. Attraverso la pubblicazione del Piano Triennale per l'informatica

dell'Ente, l'Agenzia stabilirà obiettivi e azioni realizzative, in coerenza con i principali trend digitali e con le priorità definite dal PNRR. I principali temi del Piano saranno: la migrazione al cloud pubblico, per garantire l'accesso a dati e applicazioni in ambienti certificati e sicuri; la cooperazione applicativa, per valorizzare gli investimenti sostenuti attraverso un'armonizzazione delle procedure sviluppate e garantire in principio del "once only"; gli open data, attraverso un'attività orientata a migliorare la qualità dei dati aperti e creare valore; i servizi digitali e la cittadinanza digitale, per garantire la pubblicazione di servizi sempre più usabili orientati a ridurre il divario di cittadinanza digitale; le competenze digitali e le competenze manageriali per supportare il processo di digital transformation nella pubblica amministrazione.

Inoltre, sulla base dell'esperienza che ha dimostrato la centralità delle tecnologie a supporto del lavoro agile nella crisi pandemica, l'Agenzia intende potenziare nel prossimo triennio la propria dotazione di strumenti informatici volti a implementare il lavoro collaborativo, la condivisione dei documenti e attività, la gestione di grandi basi di dati e l'aggiornamento dei processi informatici dei flussi di posta per permetterne una più agevole condivisione dematerializzata. Tra le priorità, vi sono la sperimentazione di un allargamento della dematerializzazione dei processi e l'adesione al programma nazionale per la protezione informatica dei dati e degli end point (Cybersecurity nelle PA).

Linea: Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione

Arricchitasi negli anni di mansioni e compiti attribuiti per legge, questa linea di attività sarà chiamata a restare aggiornata sui molteplici e costanti mutamenti normativi che la riguardano.

Nel corso del triennio 2022-2024, saranno completate l'analisi e la revisione dei processi interni dell'Agenzia.

Inoltre, sarà adottato il POLA, integrando così la strumentazione innovativa a disposizione dell'ARTI e funzionale al suo sviluppo organizzativo.

In questa linea di attività rientrano, poi, le attività relative al reclutamento e alla gestione del personale.

Ampliandosi progressivamente l'ambito operativo dell'Agenzia e, auspicabilmente, anche la stessa struttura in termini di addetti, nel corso del triennio 2021-2023 anche le attività di gestione.

Uno sforzo importante in termini di digitalizzazione dei processi determinerà una più marcata dematerializzazione di molte procedure amministrative.

Linea: Segreteria

Analogamente vale per le attività di segreteria, tipicamente di supporto operativo a tutte le altre, che potranno avvantaggiarsi nel corso del triennio di una più marcata digitalizzazione di alcuni processi.

2.3 Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024 di ARTI è disponibile al seguente [link](#).

Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano

3.1 Organizzazione del lavoro agile

Il Piano Organizzativo del lavoro agile di ARTI è disponibile al seguente [link](#).

3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2022-2024 di ARTI è disponibile al seguente [link](#).

Sezione 4 - Monitoraggio

Arti da tempo ha strutturato un sistema interno di monitoraggio che riguarda sia la performance che l'anticorruzione.

Nel processo di gestione del ciclo della performance, un ruolo rilevante è svolto dall'attività di monitoraggio semestrale sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi programmati. Infatti, rispetto a quanto programmato nel mese di dicembre, bisogna tenere conto dei cambiamenti che si verificano in corso d'anno, dovuti a progetti e attività affidate dalla Regione Puglia all'ARTI e/o ad attività integrative legate all'emergere di nuove esigenze/priorità. Tali variazioni possono impattare sull'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi, e richiedere un riallineamento degli stessi nonché una previsione di nuovi. Pertanto, il Direttore Amministrativo, dopo la conclusione del processo di rendicontazione della relazione sulla performance, attiva un'azione di monitoraggio interna volta a verificare eventuali variazioni.

Al fine di perseguire gli obiettivi di trasparenza e accessibilità prefissati, l'ARTI ha avviato e consolidato un sistema interno di monitoraggio periodico, coordinato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tale processo finalizzato all'aggiornamento dei dati pubblicati, tiene conto anche delle rilevazioni annuali (effettuate al 31-12) e delle indicazioni dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione (delibera ANAC n. 148/2014). In particolare, l'ARTI ha individuato le seguenti frequenze di aggiornamento:

- annuale, per i dati che, non sono oggetto di modifiche frequenti e/o la cui durata è tipicamente annuale;
- semestrale, per i dati che sono suscettibili di modifiche frequenti ma per i quali la norma non richiede espressamente modalità di aggiornamento;
- tempestivo, per i dati che è indispensabile pubblicare nell'immediatezza della loro adozione.

Occorre altresì sottolineare che il processo di monitoraggio e aggiornamento continuo, messo in moto dall'Agenzia, si pone l'obiettivo di rispondere non solo formalmente ma soprattutto sostanzialmente ai principi della trasparenza, dell'integrità e dell'accessibilità, prestando sempre più attenzione ad una concezione strumentale di trasparenza in quanto realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino. La trasparenza non è da considerare come fine, ma come strumento per avere un'amministrazione che opera in maniera eticamente corretta e che persegue obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione.

Negli ultimi anni, tale sistema di monitoraggio è stato esteso anche al fabbisogno del personale e, dal corrente anno, il Direttore Amministrativo coordinerà anche il monitoraggio sullo stato di attuazione del lavoro agile nell'ambito dell'amministrazione, valutandone l'impatto sulla performance.

ARTI Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione
Via Giulio Petroni n. 15/f.1, 70124 Bari

