



REGIONE PUGLIA

·a·r·t·i·

Agenzia regionale
per la tecnologia
e l'innovazione

MODELLO ORGANIZZATIVO



Sommario

Introduzione	3
1. L'ARTI nella legge di riordino.....	4
2. Cambiamento organizzativo e fabbisogni di competenze.....	6
3. Verso il nuovo Modello organizzativo	8
4. Il nuovo Modello organizzativo.....	10



Introduzione

Nel febbraio 2018 il Consiglio regionale della Puglia ha approvato la Legge di riordino dell'ARTI¹, che qualifica l'ente come Agenzia strategica della Regione con compiti di exploration estesi anche a nuovi ambiti tematici, ai sensi del modello di riorganizzazione della Regione Puglia "MAIA"².

Ai sensi dell'Art. 2 della legge, *"L'Agenzia persegue quali proprie finalità istituzionali la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico e 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, di internazionalizzazione dei sistemi produttivi e di cooperazione interregionale"*.

Il riordino dell'ARTI segna l'avvio di una nuova fase della sua vita:

- qualificandola come "agenzia strategica" a supporto della Regione per la definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro e l'innovazione in tutte le sue declinazioni;
- ampliandone gli ambiti di interesse;
- incrementandone la dotazione organica.

La legge di riordino prevede infatti, all'art. 8, c.2, una dotazione organica minima di 25 unità. Pertanto, il presente documento definisce nel dettaglio il nuovo assetto organizzativo del personale dell'Agenzia, conseguente tanto all'ampliamento delle competenze quanto all'esigenza di prevedere un incremento delle unità di personale in forza all'ente.

I riferimenti normativi del documento sono:

- la "Legge di riordino dell'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione (ARTI)" del 7 febbraio 2018, n. 4³;
- il D.Lgs n. 165/2001 "Testo Unico sul Pubblico Impiego", come successivamente emendato⁴.

Partendo da una sintetica descrizione della missione e delle attività dell'Agenzia, il presente documento illustra l'approccio seguito nella definizione del nuovo Modello organizzativo.

Viene poi delineato tale nuovo Modello, che si ispira allo schema di riferimento proposto dal Modello MAIA di riorganizzazione della macchina amministrativa regionale adeguandolo alle specificità di ARTI ed alle dinamiche evolutive dell'Agenzia.

¹ L.R. n. 4 del 7 febbraio 2018, pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Puglia n. 22 del 9-2-2018, al link <http://bit.ly/2lc7bjV>

² Modello ambidestro per innovare la macchina amministrativa regionale, in <http://bit.ly/1SL7YGP>, adottato con Decreto del Presidente della Giunta regionale del 31 luglio 2015, n. 443.

³ Pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Puglia - n. 22 del 9-2-2018, al link <http://bit.ly/2lc7bjV>

⁴ Il testo emendato è disponibile in <http://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2014/11/25/testo-unico-sul-pubblico-impiego>



1. L'ARTI nella legge di riordino

L'ARTI è un ente strumentale della Regione Puglia, istituito con L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004 e diventato pienamente operativo nell'autunno del 2005. È dotato di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria, patrimoniale, gestionale e contabile sotto la vigilanza della Regione Puglia.

La legge di riordino prevede che l'Agenzia focalizzi le proprie attività sugli obiettivi strategici dell'ente regionale, offrendo le proprie competenze di analisi del contesto, studio di policy, animazione del territorio e delle filiere produttive, progettazione e gestione di misure innovative, monitoraggio e valutazione di bandi e politiche negli ambiti prioritari della strategia regionale: dunque, operando in autonomia strategica, ma secondo un modello di co-progettazione con la Regione.

Finalità istituzionali e compiti

Ai sensi della legge (art. 2) sono finalità istituzionali dell'ARTI:

- la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico e 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, di internazionalizzazione dei sistemi produttivi e di cooperazione interregionale.

La legge fa espressamente riferimento ad alcuni dei compiti assegnati all'ARTI per il perseguimento della propria missione (Art. 3). Nel dettaglio si tratta di:

- a) analisi e valutazione di contesto, sviluppo di studi e ricerche per la definizione di politiche innovative;
- b) animazione e aggregazione del partenariato pubblico-privato;
- c) valutazione e monitoraggio dei piani e dei programmi di sviluppo e innovazione finanziati dalla Regione;
- d) gestione di interventi di tipo sperimentale e innovativo rivolti al potenziamento del partenariato pubblico-privato;
- e) sviluppo di progettualità nazionale, europea e internazionale diretta, orientata alla promozione e diffusione dell'innovazione in tutte le sue declinazioni;
- f) ogni altro compito in materia attribuito con deliberazione della Giunta regionale.

Assetto organizzativo

Ad oggi, l'assetto organizzativo dell'Agenzia fissa in 15 unità l'organico del personale, in applicazione di quanto previsto dall'art. 73 della legge istitutiva dell'ARTI. Attualmente (marzo 2019), l'Agenzia impiega 9 dipendenti a tempo indeterminato e 1 dipendente in assegnazione temporanea proveniente da InnovaPuglia SpA. L'ARTI è dotata di un dirigente (Direttore Amministrativo).

In Tabella 1 sono descritte alcune caratteristiche quali/quantitative di tutto il personale.



ARTI - Modello organizzativo

Indicatori	2018
Età media del personale (anni)	44,4
Età del dirigente	59
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0
% dei dipendenti in possesso di laurea	100
% di donne rispetto al totale del personale	50
% di dirigenti in possesso di laurea	100
Turnover del personale	0

Tabella 1 - Indicatori quali/quantitativi relativi al personale

La legge di riordino introduce la previsione di una dotazione organica minima, pari a 25 unità, che deriva dalle statuizioni contenute nella nuova normativa regionale: in particolare, la qualifica di Agenzia strategica e l'ampliamento degli ambiti tematici di intervento sono attribuzioni che determinano una nuova definizione delle metodologie e delle competenze di dominio.

Il presente documento illustra il nuovo Modello organizzativo predisposto per rispondere ai rinnovati compiti assegnati all'Agenzia sulla base della dotazione organica minima fissata dalla legge di riordino.



2. Cambiamento organizzativo e fabbisogni di competenze

Sulla base della propria missione istituzionale e della visione che è quella di “*diventare per il governo regionale l’agenzia della frontiera, a presidio dei temi, dei settori e delle tecnologie della modernità*”, l’Agenzia è, dunque, chiamata a rivedere e indirizzare la propria azione lungo linee strategiche, peraltro coerenti con alcune delle priorità tematiche individuate dal programma dell’attuale governo regionale.

La principale e sostanziale novità rispetto al passato consisterà nel tipo di approccio che l’ARTI adotterà, che la porterà, da un lato, a fornire supporto e suggerimenti di policy su temi e ambiti tecnologici particolarmente sensibili per la Regione Puglia, dall’altro a proseguire nella progettazione e realizzazione di interventi e iniziative nei settori di propria specifica pertinenza: dunque un approccio che contemperi *exploration* ed *exploitation*.

Attualmente, le attività dell’Agenzia presentano carattere sia routinario (*operations*), sia progettuale. La legge di riordino chiede di potenziare le attività progettuali rafforzando le capacità di scoperta ed esplorazione di contesti socio-economici e tecnologici (*exploration*), che si sostanzia nell’elaborazione di visioni strategiche per ambiti della politica industriale e di sviluppo del territorio regionale.

A presidio di tali attività attualmente sono impiegate risorse dotate di competenze specialistiche acquisite negli anni di esperienza in ARTI, sia on the job sia grazie a una formazione specifica su temi e metodologie.

In alcuni casi, l’Agenzia sviluppa le attività ricorrendo alle proprie competenze interne. In altri, fa ricorso all’apporto di conoscenze specialistiche, scientifiche e tecnologiche esterne, coordinandole e rendendole funzionali. In quest’ultimo caso, l’apporto specialistico dell’ARTI è eminentemente di carattere metodologico. Per la definizione e la realizzazione di tali progetti, l’ARTI si avvale delle attività istituzionali e di quelle di staff alla stregua di strumenti, dunque per la loro caratteristica di competenze specifiche di cui l’Agenzia è depositaria.

In detti ambiti, si assiste anche all’interno dell’Agenzia a processi di sempre maggiore specializzazione, in parte indotti dalla crescente complessità tecnologica insita nelle operazioni, in parte all’evoluzione naturale e particolarmente accelerata che talune competenze stanno vivendo. In alcuni casi, peraltro, tali attività andranno in futuro rafforzate, dal momento che rivestono un carattere chiaramente strategico per il funzionamento e la maggiore caratterizzazione dell’ARTI.

Questa sintetica disamina è funzionale alla definizione del nuovo Modello organizzativo e dei relativi fabbisogni ispirati a un *approccio per competenze*, come richiesto anche dalle citate *Linee di Indirizzo* ministeriali.

In generale, con riferimento all’assetto attuale delle competenze interne, l’ARTI si connota come una *learning organization*, che si adatta apprendendo. In qualche misura, nel tempo, ha mostrato una predisposizione alla capacità assorbitiva, rivelandosi in grado di comprendere e sussumere conoscenza esterna. Quest’ultima caratteristica, tuttavia, è spesso subordinata alla concreta possibilità di reclutare stabilmente risorse altamente qualificate, in maniera svincolata dalla mera operatività di singoli progetti.

Peraltro, è evidente che potenziare le competenze di *exploration* contemperandole e rendendole sinergiche con quelle di *exploitation* costituisce una delle sfide principali che si pongono nella fase di transizione che vive l’Agenzia e che maggiormente dovranno incidere nella definizione del suo nuovo assetto organizzativo.

Anche in questa prospettiva, il nuovo Modello organizzativo deve puntare a consentire la capitalizzazione di informazioni e conoscenze all’interno della struttura, rendendola allo stesso tempo “leggera” e “knowledge intensive”: dunque, molto più reticolare che gerarchica.

Sulla base, quindi, di queste considerazioni preliminari e di quanto previsto dalle Linee di Indirizzo, si riassumono di seguito alcuni fattori che ispireranno il nuovo Modello organizzativo dell’ARTI e i relativi fabbisogni:



ARTI - Modello organizzativo

1. Coerenza tra i fabbisogni e gli obiettivi di performance organizzativa;
2. Ciclo della performance;
3. Esigenza di individuare i fabbisogni prioritari e quelli emergenti, rispetto agli obiettivi citati nel punto 1;
4. Necessità di individuare le professionalità infungibili e di adeguare la struttura alle nuove professioni e alle relative competenze professionali in grado di *“rendere più efficiente e a passo con i tempi l’organizzazione del lavoro e le modalità di offerta dei servizi ai cittadini”*, come richiesto dalle citate Linee di indirizzo;
5. Necessità di adeguare l’organizzazione alle mutate esigenze, anche attraverso: la riconversione professionale volta a privilegiare il potenziamento di funzioni istituzionali (core business) piuttosto che quelle di supporto (back office); il rafforzamento delle competenze di alcune funzioni sempre più strategiche;
6. Esigenza di rispettare gli equilibri di finanza, nell’ottica di un ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e degli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi.



3. Verso il nuovo Modello organizzativo

L'impostazione del nuovo Modello organizzativo dell'Agenzia prende le mosse dall'esigenza di garantire una sostanziale coerenza con il modello organizzativo descritto in MAIA.

Il nuovo Modello organizzativo dell'Agenzia si fonda su due linee guida principali, la connettività e la creazione di conoscenza e si caratterizza per la centralità attribuita, da un lato, ai processi e ai loro output e, dall'altro, alle competenze (in termini di presidio, sviluppo e acquisizione).

Connettività

La *connettività* dell'Agenzia consiste nella sua capacità di creare, sviluppare e diffondere conoscenze grazie a competenze interne e reti che essa stessa contribuisce ad attivare e alimentare. Si tratta di:

- relazioni con istituzioni e soggetti nazionali e internazionali;
- relazioni con strutture, istituzioni e soggetti regionali;
- relazioni personali dei dipendenti dell'Agenzia con key person;
- flussi informativi e di conoscenza interni alla stessa Agenzia.

Creazione di conoscenza – Il Knowledge Hub

ARTI si configura come una *learning organization*, in grado di adottare un assetto dinamico e flessibile, funzionale a rispondere prontamente alle sollecitazioni, mutare in base alle esigenze e ottimizzare le risorse a disposizione.

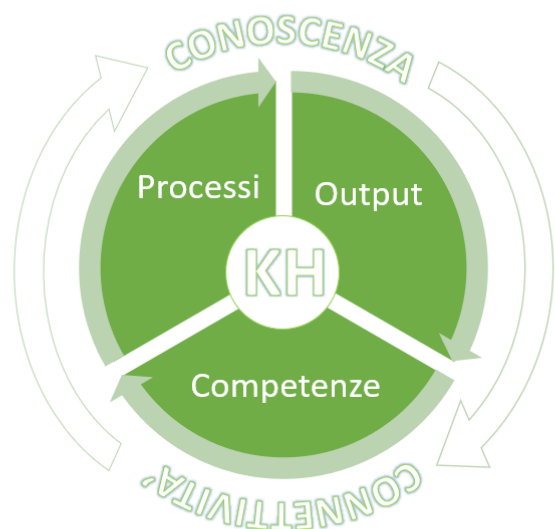
Per consentire la capitalizzazione di informazioni e conoscenze all'interno della struttura, rendendola allo stesso tempo leggera e più *knowledge intensive*, occorre rafforzare la capacità assorbitiva dell'Agenzia, in modo che la struttura sia sempre più idonea ad acquisire, elaborare e diffondere conoscenza.

Si afferma quindi il consolidamento di un Knowledge Hub inteso come luogo che abilita la condivisione, la collaborazione, l'apprendimento e la creatività all'interno dell'organizzazione.

Il Knowledge Hub si sviluppa con la crescente valorizzazione di attività, informazioni, risultati e si alimenta delle relazioni e dell'elaborazione della conoscenza che l'organizzazione è in grado di generare negli ambiti tematici di interesse per l'ARTI.

Progressivamente l'attività del Knowledge Hub si dota di strumenti sempre più avanzati, sviluppa metodologie evolute e si avvale di risorse chiave per favorire la crescita delle attività e delle competenze dell'Agenzia.

La trasformazione avviene quindi attraverso l'articolazione della crescita per linee interne e linee esterne, rispettivamente esaltando sia la capacità assorbitiva dell'organizzazione sia gli apporti di consulenze strategiche dall'esterno.





ARTI - Modello organizzativo

Attraverso fonti esterne e interne di dati, informazioni e conoscenza (ottenuti attraverso le relazioni), il Knowledge Hub acquisirà, organizzerà ed elaborerà nuova conoscenza (in termini di progetti, risorse, risultati, performance, indicatori, documenti), utile per l'alimentazione dei processi interni e per la produzione dei relativi output.

A tale riguardo, i principali processi in cui si declina l'attività di ARTI sono:

- comunicazione e relazioni esterne;
- studi, analisi e reportistica;
- assistenza tecnica;
- servizi amministrativi;
- proposta e gestione di progetti;
- proposta e coordinamento/gestione di iniziative strategiche.

Il Modello proposto, inoltre, si conforma all'ipotesi di crescita delle attività e delle competenze dell'Agenzia per linee interne e linee esterne, rispettivamente esaltando sia la capacità assorbitiva dell'ARTI sia gli apporti di consulenze strategiche dall'esterno.

Da quanto sin qui evidenziato, emerge che le competenze-chiave necessarie all'attività dell'Agenzia e al suo sviluppo nel tempo si articolano in:

- esistenti (in particolare, analisi econometriche, di comunicazione);
- da sviluppare all'interno (in particolare, capacità relazionali, capacità assorbitiva, data management);
- da acquisire con reclutamento (in particolare, data analyst);
- da acquisire con consulenze (in particolare, di ambito tematico strategico).

A tale ultimo riguardo, gli ambiti tematici che al momento sono strategici per l'ARTI risultano i seguenti:

- aerospaziale;
- impresa 4.0;
- blue economy;
- economia circolare;
- smart specialisation strategy;
- design.

Si tratta di un elenco da considerare provvisorio e non esaustivo, destinato a variare nel tempo, in virtù del processo permanente di aggiustamento tra strategia dell'Agenzia e strategia regionale di cui si è detto in apertura del presente capitolo.



4. Il nuovo Modello organizzativo

Per favorire la condivisione delle informazioni e delle decisioni, il Modello organizzativo dismette la divisione tra le funzioni e mette le competenze a servizio dell'organizzazione che adotta un'articolazione orizzontale di tipo matriciale (vedi Fig. 1).

Al vertice del nuovo modello è prevista la **Struttura di Direzione** politica, amministrativa e tecnico-scientifica, costituita dal presidente, dal direttore amministrativo e dal direttore tecnico-scientifico. L'organo di vertice dell'Agenzia, previsto dalla legge istitutiva e da quella successiva di riordino, è il presidente, che esprime la rappresentanza dell'ente e ne fissa le linee di indirizzo strategiche. Il presidente è coadiuvato dal direttore amministrativo, dirigente apicale, al quale sono normativamente attribuite le competenze in materia di organizzazione e gestione dell'Agenzia, da esercitarsi in coerenza con gli indirizzi espressi dal presidente. Il presidente, inoltre, si avvale di un'ulteriore figura dirigenziale costituita dal direttore tecnico-scientifico che attua il coordinamento operativo, la verifica ed il controllo delle attività tecnico-scientifiche dell'Agenzia.

Sono in **Staff alla struttura direzionale**:

- la **Struttura Speciale**, costituita dalle 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**, affidate alla responsabilità del personale dipendente in possesso delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività connesse, concorrono alla definizione dei programmi e della progettualità per l'attuazione delle linee di azione dell'Agenzia e 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 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.

Con un'organizzazione a matrice, la gestione delle attività è affidata a gruppi di lavoro formati da unità in possesso di competenze funzionali alla gestione dei processi e dotati di sufficiente autonomia e capacità di reagire prontamente agli input che arrivano, assicurando allo stesso tempo uno stretto legame con gli obiettivi da raggiungere. Le competenze di project management, comunicazione, monitoraggio e partecipazione assumono le dimensioni di funzioni trasversali da valorizzare e potenziare ai fini dell'attribuzione di specifiche responsabilità.

Ciascuna area opera coordinandosi con le altre aree ed 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 attraverso attività di elaborazione ed analisi dati, assistenza tecnica ai programmi internazionali, nazionali e regionali; gestione dei sistemi informativi; produzione di contenuti social e multimediali.

In Figura 1 si riporta la rappresentazione grafica del Modello organizzativo sopra descritto.



ARTI - Modello organizzativo

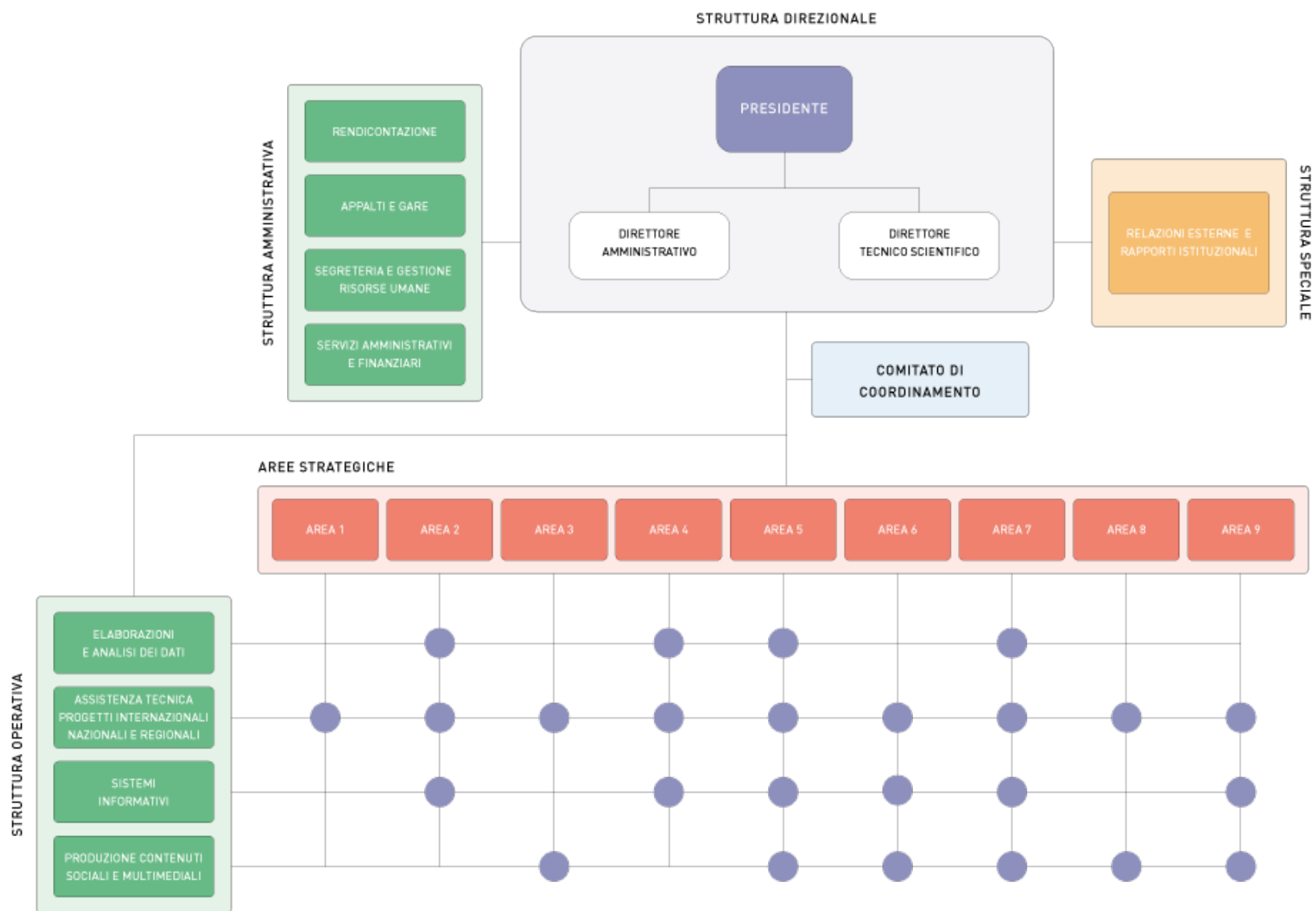


Figura 1

Le modalità di individuazione dei componenti della **Struttura di direzione** sono le seguenti.

Il **presidente** è nominato dalla Giunta regionale su proposta del Presidente della stessa (art. 4 L. R. n. 4/2018).

Il **direttore amministrativo** è nominato dal presidente dell'Agenzia con provvedimento motivato fra laureati di comprovata esperienza nella gestione di strutture complesse (art. 7 L.R. n. 4/2018).

Il **direttore tecnico-scientifico** è individuato dal presidente sulla base di procedura selettiva finalizzata all'attribuzione di incarico a tempo determinato della durata massima di tre anni.

Il **Comitato di coordinamento** è organo consultivo, con composizione in numero variabile sulla base delle necessità specifiche, i cui membri sono individuati tra i responsabili delle aree strategiche e della struttura speciale.

La **Struttura amministrativa** prevede al proprio interno competenze distinte in **rendicontazione; appalti e gare; segreteria e gestione risorse umane; servizi amministrativi e finanziari**; il reclutamento delle relative risorse umane richiederà l'espletamento di specifiche procedure concorsuali.

La **Struttura operativa** prevede al proprio interno competenze distinte in **elaborazione ed analisi dei dati; assistenza tecnica per progetti internazionali, nazionali e regionali; sistemi informativi; produzione contenuti sociali e multimediali**; il reclutamento delle relative risorse umane richiederà l'espletamento di specifiche procedure concorsuali.

La **Struttura speciale** e le **Aree strategiche** sono affidate al personale attualmente dipendente a tempo indeterminato dell'Agenzia in possesso, relativamente agli ambiti tematici di seguito riportati, delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività connesse.

STRUTTURA SPECIALE	Relazioni Esterne e Rapporti Istituzionali
AMBITO TEMATICO	Affiancamento alla Struttura di Direzione nella cura delle relazioni esterne e dei rapporti istituzionali, pianificazione di iniziative per accrescere l'efficacia comunicativa e l'immagine dell'Agenzia.

AREA STRATEGICA 1	Sviluppo di visioni di dominio e tecnologiche per le politiche industriali e l'innovazione del sistema regionale
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Elaborazione di strategie, piani e interventi in tema di politiche industriali regionali, con riferimento ai temi dell'innovazione, della specializzazione intelligente, della sostenibilità e della circolarità; sviluppo di specifiche progettualità con riferimento ai macro-temi dell'areospazio, impresa 4.0, zone economiche speciali.

AREA STRATEGICA 2	Rafforzamento del sistema dell'istruzione e della ricerca
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Promozione della conoscenza dei fenomeni e delle dinamiche rilevanti per il sistema dell'istruzione e della ricerca, affiancamento alle strutture regionali nella definizione, monitoraggio e valutazione della strategia regionale di specializzazione intelligente.

AREA STRATEGICA 3	Internazionalizzazione del SIR
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Promozione di progettualità europea e internazionale, gestione diretta di attività e progetti di cooperazione focalizzati sull'innovazione e con particolare riferimento ai

	settori aerospaziale, impresa 4.0, blue economy, economia circolare, smart specialisation strategy, design.
--	---

AREA STRATEGICA 4	Potenziamento del SIR e innovazione nelle imprese
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Progettazione, sviluppo ed attuazione di attività di accelerazione d'impresa in ambito innovativo in connessione con l'ecosistema regionale dell'innovazione e della ricerca.

AREA STRATEGICA 5	Sostegno dell'innovazione sociale e dal basso
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Promozione di interventi di innovazione sociale e dal basso, affiancamento delle strutture regionali nella realizzazione di iniziative in ambiti riguardanti le politiche giovanili, la creazione d'impresa, l'industria creativa e culturale, la formazione e il lavoro.

AREA STRATEGICA 6	Trasformazione digitale
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Progettazione, sviluppo, manutenzione e gestione dell'apparato tecnologico dell'organizzazione, promozione del rafforzamento dell'innovazione del sistema regionale attraverso l'attuazione di interventi di trasformazione digitale.

AREA STRATEGICA 7	Ricerca economica e informazione statistica
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Cura di attività di ricerca e analisi in campo economico e statistico, anche a supporto delle iniziative regionali, per l'identificazione di linee di sviluppo regionali di lungo periodo.

AREA STRATEGICA 8	Attività di comunicazione e promozione
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Sviluppo di processi di informazione e sensibilizzazione in stretta connessione con gli obiettivi istituzionali, gestione dei collegamenti con gli organi di informazione e pianificazione dei mezzi pubblicitari, supporto all'organizzazione di eventi connessi ad attività dell'Agenzia.

AREA STRATEGICA 9	Attività di divulgazione e relazione con i cittadini
AMBITO TEMATICO DELL'AREA	Promozione delle relazioni con i cittadini, gestione dei processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli utenti, pianificazione ed esecuzione di attività di divulgazione e disseminazione della cultura scientifica e dell'innovazione.



ARTI – Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione
Via Giulio Petroni, 15/f.1
70124 Bari
C.F. 6365770723

www.arti.puglia.it