PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE 2025-2027

INDICE

Premessa 4
Sezione 1 – ARTI in breve 5
1.1 Scheda anagrafica dell'amministrazione 5
Finalità e Competenze 5
Organi 6
Assetto organizzativo 7
Assetto gestionale 7
1.2 Missione 8
1.3 Stakeholders 8
Sezione 2 – Performance e anticorruzione 10
2.1 Performance strategica di ARTI 10
2.1.1 Gli obiettivi strategici 2025-2027 di ARTI 10
2.1.2 Interventi per Ambito di attività 12
2.1.3 Obiettivi, indicatori e target 14
2.1.4 Attività in programma nel triennio 2025-2027 14
2.2 Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2025-2027 19
2.2.1 Prevenzione della Corruzione 20
2.2.1.1 Analisi del contesto esterno 20
2.2.1.2 Analisi del contesto interno 20
2.2.1.3 Misure di prevenzione del rischio anticorruzione 21
2.2.2 Piano Triennale della Trasparenza 24
2.2.2.1 Contenuti e finalità 24
2.2.2.2 La Responsabilità in tema di Trasparenza 24
2.2.2.3 Gli obiettivi di Trasparenza 25
2.2.2.4 Le iniziative per la trasparenza e le iniziative per la legalità e la promozione della cultura dell'integrità 25
Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano 26
3.1 Organizzazione del lavoro agile 26

3.1.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile 27
3.1.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile 28
3.1.3 Programma di sviluppo del lavoro agile e modalità attuative 30
3.1.4 Sintesi delle azioni previste per lo sviluppo del lavoro agile 31
3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale 32
3.2.1 Premessa 32
3.2.2 Quadro normativo di riferimento 33
3.2.3 Ruolo, obiettivi e linee di attività di ARTI 33
3.2.4 Dotazione organica 37
3.2.5 Spazio assunzionale 2025/2027 38
3.2.6 Piano assunzionale 2025 43
3.3 Piano della formazione 47
Sezione 4 - Monitoraggio 56
Performance 56
Trasparenza e anticorruzione 56
Lavoro Agile 57
Fabbisogno del personale e formazione 57

ALLEGATI

1. Piano della performance 2025-2027. Obiettivi strategici
2. Obiettivi di trasparenza

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

Il Legislatore, al fine di sostenere le amministrazioni di ridotte dimensioni nell'attuazione del PIAO, ha previsto modalità semplificate di predisposizione del documento da elaborare secondo un modello tipo adottato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata (D.M. n. 132/2022). Le semplificazioni riguardano anche la sottosezione dedicata alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

La nuova Agenzia Regionale per la Tecnologia, il Trasferimento tecnologico e l'Innovazione, di seguito anche ARTI o Agenzia, adotta una forma semplificata del PIAO in coerenza con le suddette Linee Guida.

In particolare, il PIAO di ARTI è declinato nelle seguenti sezioni:

- Sezione I – ARTI in breve
- Sezione II – Performance e Anticorruzione
- Sezione III – Organizzazione e capitale umano
- Sezione IV – Monitoraggio

Sezione 1 – ARTI in breve

ARTI è la nuova Agenzia Regionale per la Tecnologia, il Trasferimento tecnologico e l'Innovazione della Puglia. La legge regionale n. 29/2024 "Istituzione della Agenzia regionale per la Tecnologia, il Trasferimento tecnologico e l'Innovazione" definisce ARTI ente strumentale della Regione Puglia che, quale Agenzia strategica, opera a supporto della definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro e quale ente per il trasferimento tecnologico finalizzato alla valorizzazione della ricerca e dell'innovazione in tutte le sue declinazioni.

ARTI opera come un acceleratore per l'innovazione con l'obiettivo di valorizzare il potenziale di crescita e innovazione regionale, sostenendo l'innovazione in tutte le sue declinazioni a partire dai settori ad alta intensità di conoscenza ma anche nei settori tradizionali e a bassa tecnologia, affiancando imprese che vogliono innovare e promuovendo al contempo la nascita di imprese innovative, per portare a sviluppo e benessere condiviso.

ARTI ha avviato la propria attività in data 01/01/2025.

1.1 Scheda anagrafica dell'amministrazione

Finalità e Competenze

L'Agenzia è un ente strumentale della Regione Puglia e, quale Agenzia strategica, opera a supporto della definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro e quale ente per il trasferimento tecnologico finalizzato alla valorizzazione della ricerca e dell'innovazione in tutte le sue declinazioni.

L'Agenzia persegue quali proprie finalità istituzionali:

a) la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico e dello sfruttamento delle fonti rinnovabili, dell'internazionalizzazione dei sistemi produttivi e della cooperazione interregionale, e, in generale, delle politiche regionali di sviluppo economico intelligente, sostenibile e socialmente inclusivo;

b) 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;

c) il supporto alle politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, allo sviluppo del capitale umano, alle politiche giovanili e di attivazione giovanile;

d) il potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico e lo sviluppo della conoscenza, necessari a valorizzare i risultati della ricerca ottenuti dalle università, dai centri di ricerca e dalle imprese pugliesi.

L'Agenzia svolge le funzioni e i compiti necessari al perseguimento delle finalità istituzionali, tra i quali si annoverano i seguenti:

a) analisi e valutazione di contesto, sviluppo di studi e ricerche per la definizione di politiche innovative, da mettere a disposizione del decisore pubblico regionale per la definizione delle strategie e delle politiche per l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo regionale;

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) valorizzazione dei risultati della ricerca di soggetti pubblici e privati e messa a punto di piani per il loro sfruttamento industriale e commerciale;

g) assistenza ai percorsi di crescita e consolidamento di start up e piccole e medie imprese pugliesi;

h) sviluppo e gestione della conoscenza riguardante le tecnologie e le competenze presenti in Regione;

i) progettazione e gestione di azioni e interventi rivolti al potenziamento dell'ecosistema regionale della ricerca, dell'innovazione e della conoscenza, promuovendo progettualità a livello nazionale, europeo ed extraeuropeo, nonché il raccordo tra gli attori regionali e il sostegno alla partecipazione a reti europee e internazionali;

j) ogni altra funzione in materia attribuitale con deliberazione della Giunta regionale.

I suddetti compiti sono definiti tramite convenzione quadro di durata triennale, da stipularsi previa deliberazione della Giunta regionale. La convenzione definisce, tra l'altro:

a) gli obiettivi generali attribuiti all'Agenzia;

b) i risultati attesi in un arco temporale determinato;

c) l'entità e le modalità dei finanziamenti da accordare eventualmente all'Agenzia;

d) le strategie per il miglioramento dei servizi;

e) gli strumenti e le modalità per la verifica dei risultati della gestione e per il controllo dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quali l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, l'Agenzia può realizzare progetti e attività a vario titolo candidabili a finanziamento a valere su risorse nazionali e internazionali. Può, altresì, stipulare convenzioni e instaurare rapporti di collaborazione con pubbliche amministrazioni, enti e organismi internazionali, nazionali e regionali per lo svolgimento di attività di propria competenza.

Organi

Gli organi dell'ARTI sono definiti dall'art. 3 della Legge Regionale 21 novembre 2024, n. 29.

Sono organi dell'Agenzia:

a) il Presidente del Consiglio di amministrazione;

b) il Consiglio di amministrazione;

c) il Direttore generale;

d) il Comitato scientifico;

e) il Revisore unico.

Gli organi di cui alle lettere a), b), c) ed e) sono nominati dalla Giunta regionale nel rispetto dei requisiti di onorabilità, eleggibilità, professionalità e competenza in relazione al settore specifico di operatività dell'ARTI, previa verifica a cura della struttura regionale competente dell'insussistenza di cause di incompatibilità, di diritto e di fatto, e di situazioni di conflitto, anche potenziale, di interesse, ai sensi della normativa vigente.

Con Deliberazione della Giunta Regionale n. 1616 del 25/11/2024 sono stati nominati il Presidente e i Componenti del Consiglio di amministrazione ai sensi degli artt. 3, 4 e 5 della suddetta Legge Regionale:

- Presidente del Consiglio di amministrazione: Prof.ssa Luisa Torsi;
- Componenti del Consiglio di amministrazione: Prof. Francesco Cupertino; Avv. Onofrio Sisto.

Con Deliberazione della Giunta Regionale n. 1806 del 16/12/2024 è stato inoltre nominato il Revisore unico, in persona del prof. Fabrizio Quarta.

Assetto organizzativo

Nell'ambito degli indirizzi e degli obiettivi strategici e generali fissati dalla Giunta regionale, il Consiglio di amministrazione, su proposta del Presidente del Consiglio di amministrazione, adotterà, tra gli altri atti regolatori, il modello organizzativo dell'Agenzia.

Tutto il personale dipendente in servizio presso la soppressa Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione è transitato nella nuova Agenzia, conservando lo stato giuridico ed economico già conseguito alla data di cessazione.

Oltre al suddetto personale, nel primo quinquennio decorrente dall'istituzione della nuova Agenzia, quest'ultima può procedere a nuove assunzioni, sulla base del piano assunzionale redatto in attuazione del programma triennale del fabbisogno di personale e corredato dall'atto di asseverazione del revisore unico, esercitando le facoltà assunzionali previste dalla normativa vigente per gli enti di nuova istituzione.

Oltre che del personale da essa dipendente, l'Agenzia può avvalersi di personale distaccato o comandato dalla Regione e dagli organismi da essa controllati, nonché da altri enti pubblici, nel rispetto della normativa vigente in tema di reclutamento del personale nella pubblica amministrazione.

L'organico complessivo del personale dell'Agenzia è definito nel programma triennale dei fabbisogni, sottoposto all'approvazione della Giunta regionale ai sensi dell'articolo 5, comma 3, lettera b), numero 4).

Assetto gestionale

Con nota prot. n. 0316961/2025 del 12/06/2025, avente per oggetto: "*Seguito nota prot. n. 0068401 del 07/02/2025 - Legge Regionale n. 43 del 31.12.2024 e D.G.R. n. 26 del 20.01.2025. Aggiornamento fondi previsti dopo Legge Regionale 30 aprile 2025, n. 6*", la Regione Puglia – Servizio Controlli Agenzie - ha

comunicato ad ARTI l'importo delle risorse finanziarie stanziate a favore dell'Agenzia per il triennio 2025/2027 per le spese di fuzionamento, come di seguito riportato:

Capitolo	Descrizione	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
1081005	Spese per il funzionamento dell'Agenzia Regionale per la tecnologia, il trasferimento tecnologico e l'innovazione	€ 2.000.000,00	€ 2.700.000,00	€ 2.700.000,00

Oltre allo stanziamento annuale dei contributi in c/esercizio, ARTI si avvale dei proventi per attività specifiche, rappresentati dai ricavi relativi ad attività e progetti affidati all'Agenzia e finanziati da Regione Puglia e Unione Europea.

1.2 Missione

Le principali finalità istituzionali della nuova Agenzia, definite dalla legge istitutiva, riguardano:

- la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico e dello sfruttamento delle fonti rinnovabili, dell'internazionalizzazione dei sistemi produttivi e della cooperazione interregionale, e, in generale, delle politiche regionali di sviluppo economico intelligente, sostenibile e socialmente inclusivo;
- 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, allo sviluppo del capitale umano, alle politiche giovanili e di attivazione giovanile;
- il potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico e lo sviluppo della conoscenza, necessari a valorizzare i risultati della ricerca ottenuti dalle università, dai centri di ricerca e dalle imprese pugliesi.

Tra i principali compiti che ARTI svolgerà per raggiungere le finalità istituzionali, rientrano l'analisi e la valutazione del contesto per supportare la definizione di politiche innovative regionali, nonché il monitoraggio di programmi di sviluppo finanziati dalla Regione. L'agenzia promuoverà l'aggregazione del partenariato pubblico-privato attraverso la gestione di interventi sperimentali e si occuperà della valorizzazione dei risultati della ricerca e dell'accompagnamento a start-up e piccole e medie imprese locali. ARTI svilupperà, inoltre, progetti a livello nazionale e internazionale per diffondere l'innovazione e rafforzerà l'ecosistema regionale della conoscenza, favorendo il raccordo tra attori locali e la partecipazione a reti europee.

1.3 Stakeholders

ARTI Puglia si rivolge a un ampio ventaglio di stakeholder, con l'obiettivo di creare un ecosistema dell'innovazione in Puglia, favorendo la collaborazione tra i diversi attori e promuovendo lo sviluppo economico e sociale della regione.

Gli "stakeholder" per ARTI Puglia sono principalmente le imprese, soprattutto quelle innovative, i ricercatori, i gruppi di ricerca, gli inventori, e la società civile interessata all'innovazione e alla crescita economica della

Puglia. ARTI Puglia agisce come punto di riferimento per questi stakeholder, promuovendo la collaborazione tra il mondo accademico, i decisori politici, le imprese e la società civile per stimolare l'innovazione.

- Imprese, soprattutto le imprese innovative:

ARTI Puglia supporta le micro, piccole e medie imprese innovative, le startup innovative e le imprese ad alto livello di innovazione, offrendo opportunità di partecipazione ad eventi e fornendo assistenza tecnica per accedere ai finanziamenti.

- Ricercatori e gruppi di ricerca:

ARTI Puglia favorisce la collaborazione tra il mondo accademico e le imprese, offrendo ai ricercatori e ai gruppi di ricerca la possibilità di partecipare ad eventi e di interagire con le aziende per sviluppare soluzioni innovative.

- Inventori:

ARTI Puglia promuove le idee innovative e i progetti di ricerca di inventori, offrendo loro la possibilità di presentare i loro progetti a potenziali investitori e partner.

- Società civile:

ARTI Puglia coinvolge la società civile nella promozione dell'innovazione e dello sviluppo economico della Puglia, coinvolgendo le associazioni e gli enti che operano nel settore della cultura, del turismo, dell'ambiente e della sostenibilità.

- Altri stakeholder:

ARTI Puglia può coinvolgere anche altri stakeholder, come i decisori politici (ad esempio, la Regione Puglia), le istituzioni pubbliche e private, e le organizzazioni internazionali.

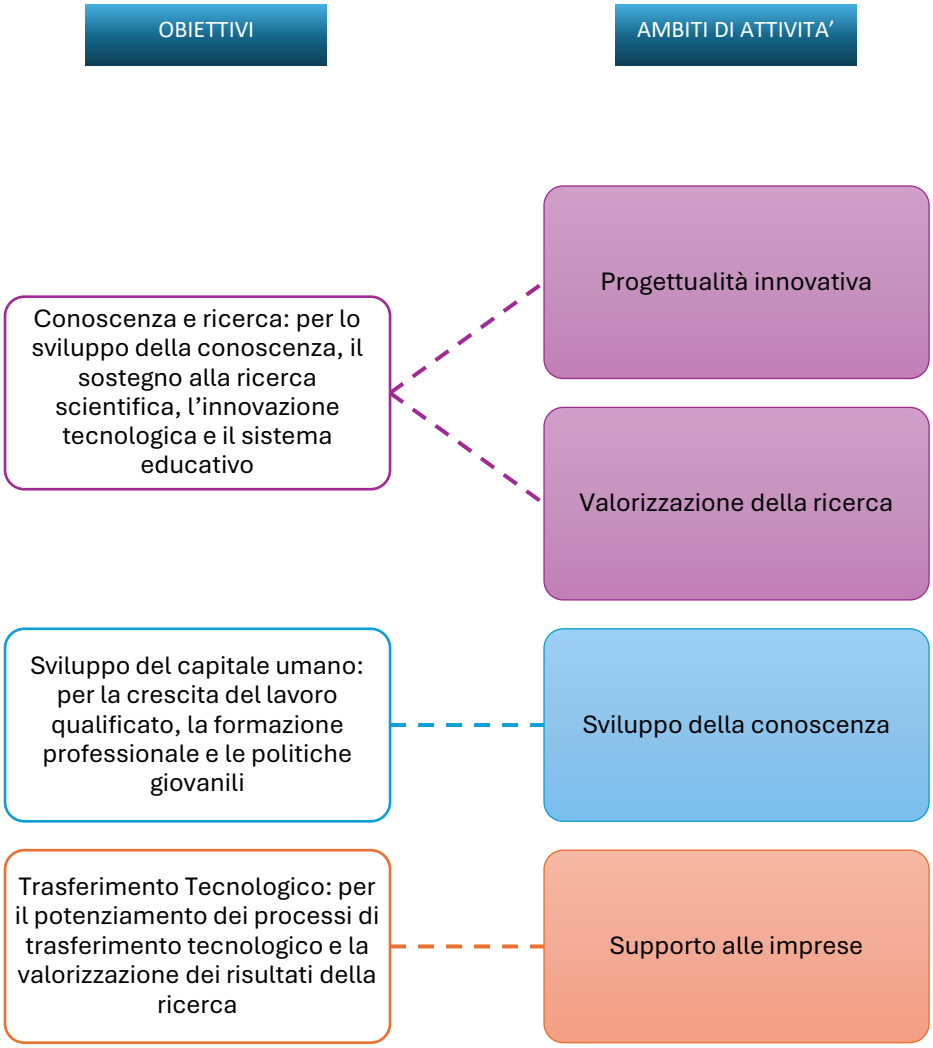
Sezione 2 – Performance e anticorruzione

2.1 Performance strategica di ARTI

2.1.1 Gli obiettivi strategici 2025-2027 di ARTI

Di seguito si riporta una rappresentazione delle attività dell'ARTI in relazione ambiti tematici e ai domini sui quali esse impattano. Nelle figure successive si riporta lo schema degli ambiti di attività con i quali l'ARTI darà attuazione agli obiettivi strategici nel prossimo triennio. Con riferimento ai primi tre obiettivi, le attività che sono transitate dalla precedente Agenzia trovano piena attuazione. Ogni obiettivo strategico è declinato negli ambiti di attività e nelle relative linee di intervento che saranno realizzate dall'Agenzia nel prossimo triennio.

Figura 1 – Obiettivi strategici e ambiti di attività ARTI 2025-2027



In tutte le attività e gli interventi sarà rivolta particolare attenzione alle tematiche del digitale, della sostenibilità e dell'innovazione, anche sociale.

Specifici focus saranno rivolti ai settori individuati dalla S3 – Strategia di Specializzazione Intelligente – SmartPuglia2030, il documento che descrive i principali elementi della Strategia regionale su ricerca e innovazione, indicando un insieme integrato di strumenti ed azioni in grado di rafforzare la capacità del sistema regionale di attrarre risorse dai programmi nazionali ed europei a sostegno di ricerca e innovazione.

Tutte le attività dell'Agenzia saranno realizzate in collaborazione e, spesso, in coprogettazione con altre strutture della Regione Puglia, quali: Presidenza; Gabinetto del Presidente; Segreteria generale della Presidenza; Strutture speciali Comunicazione istituzionale e Autorità di gestione del POR; Ufficio stampa della Giunta regionale; Dipartimenti dello Sviluppo Economico, delle Politiche del Lavoro, Istruzione e Formazione, del Bilancio, Affari generali e Infrastrutture, dell'Ambiente, Paesaggio e Qualità urbana, del Turismo, Economia della cultura e Valorizzazione del territorio, del Welfare; Consiglio Regionale; Agenzie regionali; società in house regionali Innova Puglia e Puglia Sviluppo.

2.1.2 Interventi per Ambito di attività

Di seguito si riporta una sintesi tabellare dei principali interventi programmati nel triennio 2025-2027 in attuazione degli obiettivi strategici. La principale novità riguarda il quarto obiettivo, le cui linee guida provengono dallo studio di fattibilità che ha portato all'istituzione della nuova Agenzia.

OBIETTIVO STRATEGICO 1	INTERVENTI PER AMBITO DI ATTIVITA'
Innovazione e impresa: per la promozione della competitività, dell'innovazione e dello sviluppo economico sostenibile e inclusivo	✓ **Analisi e sviluppo di strategie** - *Analisi e valutazione del contesto socio-economico e tecnologico* - *Sviluppo di studi e ricerche per definire politiche innovative* - *Supporto al decisore pubblico per strategie di innovazione regionale* ✓ **Partenariato pubblico-privato** - *Animazione e aggregazione di soggetti pubblici e privati* - *Gestione di interventi sperimentali per il partenariato* ✓ **Valutazione e monitoraggio** - *Valutazione e monitoraggio dei piani e programmi finanziati dalla Regione*

OBIETTIVO STRATEGICO 2	INTERVENTI PER AMBITO DI ATTIVITA'
Conoscenza e ricerca: per lo sviluppo della conoscenza, il sostegno alla ricerca scientifica, l'innovazione tecnologica e il sistema educativo	✓ **Progettualità innovativa** - *Sviluppo di progettualità nazionale, europea e internazionale per la promozione dell'innovazione* - *Progettazione e gestione di azioni per potenziare l'ecosistema regionale della ricerca e innovazione* - *Promozione della partecipazione a reti europee e internazionali*

OBIETTIVO STRATEGICO 3	INTERVENTI PER AMBITO DI ATTIVITA'
Sviluppo del capitale umano: per la crescita del lavoro qualificato, la formazione professionale e le politiche giovanili	✓ **Sviluppo della conoscenza** - *Sviluppo e gestione della conoscenza su tecnologie e competenze regionali*

OBIETTIVO STRATEGICO 4	INTERVENTI PER AMBITO DI ATTIVITA'
Trasferimento Tecnologico: per il potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico e la valorizzazione dei risultati della ricerca	✓ **Supporto alle imprese** - *Assistenza per crescita e consolidamento di start-up e PMI pugliesi*

2.1.3 Obiettivi, indicatori e target

Sulla base di quanto sopra rappresentato, per ogni obiettivo strategico, si riporta il dettaglio dei risultati attesi per il triennio 2025-2027.

Invece, per il dettaglio degli obiettivi operativi (organizzativi) di Agenzia si rimanda al Piano annuale che specifica per ogni progetto le attività che ARTI dovrà realizzare nell'anno 2025.

2.1.4 Attività in programma nel triennio 2025-2027

OBIETTIVO STRATEGICO 1	RISULTATI ATTESI
Innovazione e impresa: per la promozione della competitività, dell'innovazione e dello sviluppo economico sostenibile e inclusivo	È l'obiettivo strategico che riguarda la promozione della competitività e sostenibilità economica, sostenibilità e transizione ecologica, la promozione di sistemi produttivi avanzati, efficienti dal punto di vista energetico e orientati all'uso delle fonti rinnovabili, oltre che l'internazionalizzazione delle imprese, la cooperazione interregionale e il supporto alle start-up e PMI. Tra le attività che fanno parte di tale obiettivo, si annoverano: a) la Start Cup Puglia, la competizione regionale che premia nuove iniziative imprenditoriali innovative, offrendo supporto tecnico, formazione e premi in denaro o servizi, che quest'anno è giunta alla diciottesima edizione; b) le attività di accompagnamento di startup e PMI nell'ambito dell'esecuzione della strategia di comunicazione del Programma regionale Puglia FESR-FSE+ 2021/2027; c) i progetti europei di cooperazione transfrontaliera B-ViSA che mira a valorizzare i risultati delle attività della Regione Puglia nel definire la strategia "Blue Vision 2030" per l'economia blu; d) DIH Innovamare che mira ad aumentare l'efficacia delle attività di innovazione nell'area adriatica, focalizzandosi sulle tecnologie marine per la sostenibilità; e) Adrionwind, che punta a promuovere un ecosistema collaborativo e sostenibile per lo sviluppo dell'energia eolica offshore nella regione adriatico-ionica, coinvolgendo PMI, grandi aziende, università, istituzioni e policymakers della regione.

OBIETTIVO STRATEGICO 2	RISULTATI ATTESI
Conoscenza e ricerca: per lo sviluppo della conoscenza, il sostegno alla ricerca scientifica, l'innovazione tecnologica e il sistema educativo	È l'obiettivo strategico che riguarda lo sviluppo della conoscenza e della ricerca scientifica, incoraggiando l'innovazione tecnologica, la diffusione delle tecnologie digitali e il rafforzamento del sistema educativo e universitario. Tra le attività che fanno parte di tale obiettivo, si annoverano: a) analisi e ricerche finalizzate alla produzione di studi statistici e report per supportare la pianificazione e l'attuazione delle politiche regionali; b) Osservatorio regionale dei sistemi di istruzione e formazione in Puglia, attraverso il quale sono elaborati report, strumenti informativi e spunti di policy su temi quali il dimensionamento scolastico, la qualità dell'offerta formativa regionale e la valutazione ex post di bandi regionali.

OBIETTIVO STRATEGICO 3	RISULTATI ATTESI
Sviluppo del capitale umano: per la crescita del lavoro qualificato, la formazione professionale e le politiche giovanili	Si tratta dell'obiettivo strategico che mira a sviluppare il capitale umano e promuovere l'inclusione lavorativa, per il quale sono centrali le politiche per il lavoro e la formazione e le politiche per l'attivazione giovanile. Di tale obiettivo fanno parte attività quali: a) Luoghi comuni, iniziativa delle Politiche Giovanili della Regione Puglia e di ARTI che finanzia progetti di innovazione sociale proposti da organizzazioni giovanili (associazioni, cooperative e imprese con organi direttivi composti in maggioranza da under 35) che vengono realizzati in spazi pubblici sottoutilizzati; b) Galattica - Rete Giovani Puglia, a cura della Sezione Politiche Giovanili della Regione Puglia e di ARTI, che offre ai giovani servizi per l'informazione, l'accompagnamento e il supporto all'attivazione giovanile; c) attività di accompagnamento per compagini giovanili e imprese femminili finanziate nell'ambito dell'Avviso regionale "Nuove Iniziative di Impresa" (NIDI), che si focalizzano sul consolidamento delle

competenze imprenditoriali dei beneficiari, offrendo supporto allo sviluppo professionale e Reti Partecipative, che investe nei servizi di orientamento connessi ad attività di partecipazione delle comunità territoriali, per prevenire e contrastare l'abbandono scolastico e la disoccupazione;

d) i progetti europei SKILLS, volti a migliorare la disponibilità di competenze e formazione qualificata nel mercato del lavoro, con particolare riferimento alla blue economy nel Sud Adriatico;
e) GOVERNANCE, che mira a testare un nuovo approccio di cooperazione tra Italia, Albania e Montenegro per definire una visione comune e avviare sinergie tra i sistemi educativi dei tre paesi, rafforzando la coesione economica, sociale e territoriale;
f) Mare Skill, che mira ad allineare le esigenze del settore della blue economy con i profili professionali e i programmi di formazione, per aumentare le opportunità di lavoro e carriera a livello transfrontaliero.

Al termine del 2026 ARTI avrà anche **supportato la Regione Puglia nella definizione di specifiche policy e normative di settore**, come quelle nell'ambito energetico e della blue economy, così come contribuire alla semplificazione amministrativa degli interventi.

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.

OBIETTIVO STRATEGICO 4	RISULTATI ATTESI
Trasferimento Tecnologico: per il potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico e la valorizzazione dei risultati della ricerca	L'esigenza che ha portato alla creazione della nuova ARTI ha come ratio quella di dotare il territorio regionale di un ente che integri le finalità e le competenze della precedente ARTI con quelle di un centro regionale di trasferimento tecnologico. Le motivazioni e le modalità affinché ciò si realizzi sono delineate all'interno dello studio di fattibilità approvato con la D.G.R. n. 523. Tale studio ha messo in luce le principali sfide del trasferimento tecnologico in Puglia, che consistono nella valorizzazione del potenziale di crescita e innovazione del sistema.

Tale valorizzazione si concretizza pertanto, da un lato, nel sostegno alla nuova impresa innovativa e all'innovazione nelle imprese dei settori tradizionali e a basso impatto tecnologico, nonché, dall'altro, nel sostegno al trasferimento tecnologico nei settori ad alta intensità di conoscenza e nella valorizzazione della ricerca pugliese.

Per rispondere a tali sfide, l'Agenzia dovrà adottare un modello di sostegno al trasferimento di conoscenze che operi su un triplice piano, ovvero con:

- azioni di sistema (volte a produrre e diffondere conoscenza, formare e qualificare gli operatori);
- azioni rivolte al sistema delle imprese e per la creazione di nuove imprese innovative;
- azioni dedicate al sistema della ricerca pubblica.

La nuova ARTI, per la quale è prioritaria quindi la missione del trasferimento tecnologico, opererà per:

- rafforzare il sostegno ai processi di creazione di nuova impresa innovativa, con particolare attenzione alle fasi successive allo start-up, puntando sulla creazione di un ecosistema favorevole allo sviluppo del business e all'innovazione continua;
- rafforzare la capacità degli organismi di ricerca di individuare risultati di ricerca con elevato potenziale di trasferimento al mercato, attraverso la messa in rete degli uffici di trasferimento tecnologico ed azioni mirate all'emersione delle eccellenze ed alla loro validazione industriale;
- sostenere i processi di innovazione e trasferimento delle conoscenze a favore delle piccole e microimprese;
- operare per una maggiore qualificazione dei fornitori di servizi di supporto all'innovazione ed al trasferimento tecnologico nelle micro, piccole e medie imprese, quali organizzazioni intermediarie e consulenti, attraverso la definizione di standard comuni di qualità e la formazione.

Uno dei principali e sfidanti obiettivi della nuova Agenzia è pertanto quello dello scouting dell'innovazione, la capacità di intercettare idee innovative e risultati di ricerca con elevato potenziale di trasferimento al mercato.

ARTI si propone, dunque, anche di individuare e valorizzare idee innovative, sia nel mondo della ricerca scientifica sia all'interno del tessuto imprenditoriale locale, promuovendo la nascita di spin-off e startup innovative. Ciò significa stimolare e far emergere nuove idee attraverso attività di scouting, con il coinvolgimento di attori chiave come gli intermediari della conoscenza, gli incubatori, i booster e le factory pugliesi, nonché le associazioni di categoria e le imprese che intendono innovare ma necessitano di supporto e strumenti adeguati.

Lo studio di fattibilità prevede in sintesi che in questo ambito l'Agenzia operi su tre livelli principali:

1) azioni di sistema, che comprendono:

- produzione e diffusione della conoscenza, attraverso analisi di settore;
- studi di filiera e monitoraggio delle attività di trasferimento tecnologico;

- formazione e qualificazione degli operatori, con il potenziamento delle metodologie di trasferimento tecnologico e la creazione di reti tra gli attori coinvolti;

2) azioni rivolte al sistema delle imprese, che includono:
- attività di accompagnamento e sensibilizzazione, con particolare attenzione agli strumenti per l'open innovation;
- supporto alla nascita di nuove imprese innovative, favorendo l'emersione di idee imprenditoriali e fornendo strumenti a sostegno delle startup;

3) azioni rivolte al sistema della ricerca, finalizzate a:
- scouting delle opportunità di valorizzazione dei risultati della ricerca;
- elaborazione di piani strategici per il trasferimento e l'applicazione dei risultati della ricerca nel mondo produttivo.

Questa struttura garantisce un approccio integrato e sinergico tra conoscenza, impresa e ricerca, favorendo lo sviluppo dell'innovazione.

In questo nuovo obiettivo, andranno pertanto costruite diverse azioni. Tuttavia, vi sono delle attività che ARTI svolge che vanno nella direzione del suo raggiungimento, tra cui attività di sostegno alle start up e pmi innovative - servizi di "Go to market" che supportano startup e PMI innovative pugliesi valorizzando il deal flow regionale, ovvero il flusso di opportunità di business e investimenti generato. Basati su un modello di ARTI, includono networking, co-working, business matching, cross-contamination e open innovation, favorendo l'incontro tra imprese innovative e potenziali partner di mercato o tester per lo sviluppo di prodotti e servizi. Tra questi, l'assistenza in merito all'eventuale adozione di strumenti per realizzare attività di "proof of concept" o "test before invest" in favore di startup pugliesi.

In atto, inoltre, l'Azione di "peer exchange" con alcuni enti italiani di eccellenza in ambito NETVAL, che punta a favorire lo scambio di esperienze e competenze sulle politiche di valorizzazione della ricerca, contribuendo alla crescita della comunità di esperti in Trasferimento Tecnologico e Knowledge Transfer. Attraverso attività di networking strategico, workshop e incontri con stakeholder dell'innovazione, si intende creare occasioni di confronto e collaborazione tra l'Agenzia ed enti italiani di eccellenza. Inoltre, la raccolta di case study permetterà all'agenzia di cogliere spunti per sviluppare servizi e strumenti innovativi, in linea con le esigenze del settore del trasferimento di conoscenza. L'iniziativa ha anche focus sul rafforzamento dell'imprenditorialità innovativa e sull'Open Innovation.

2.2 Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2025-2027

Come specificato in premesse, le modalità di semplificazione del PIAO, per le amministrazioni e gli enti con meno di 50 dipendenti riguardano anche la sotto-sezione del piano triennale per la Prevenzione della corruzione e della trasparenza. Inoltre, essendo il primo anno di avvio della nuova Agenzia non è possibile fare valutazioni storiche rispetto alla presenza/assenza di fatti corruttivi o ipotesi di disfunzioni amministrative significative.

ARTI, in questa prima annualità intende implementare e avviare un processo, il quanto più possibile strutturato, di risk management e di strutturazione, alimentazione e gestione delle sezioni che costituiscono la macro-sezione "Amministrazione Trasparente".

2.2.1 Prevenzione della Corruzione

Il processo di gestione del rischio (risk management), come delineato nel P.N.A. 2019, prevede 3 fasi distinte, di seguito rappresentate:

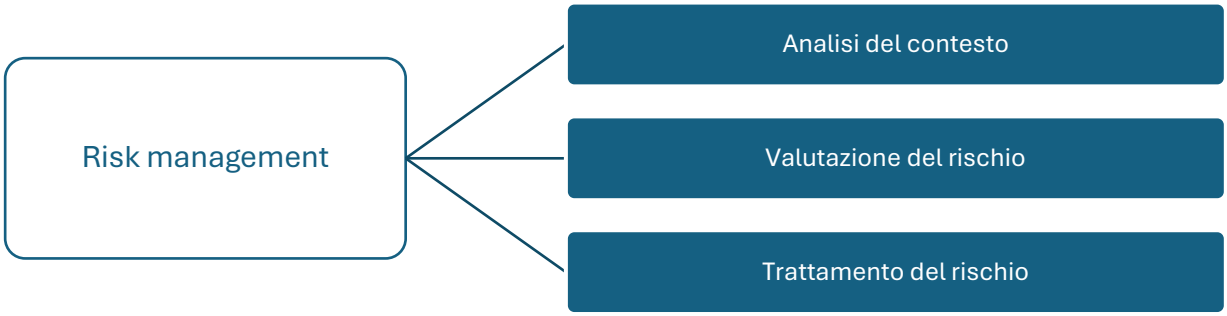


Figura 2 -Il processo di risk management

2.2.1.1 Analisi del contesto esterno

L'ANAC, nella determinazione n. 12/2015 nonché nella delibera n. 831/2016, sottolinea la rilevanza dell'analisi del contesto in quanto strumento strategico per raccogliere informazioni rilevanti a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'amministrazione per via delle specificità dell'ambiente in cui essa opera.
Il Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza effettuerà un'analisi del contesto esterno in cui opera l'Agenzia, sulla base dei seguenti fattori:

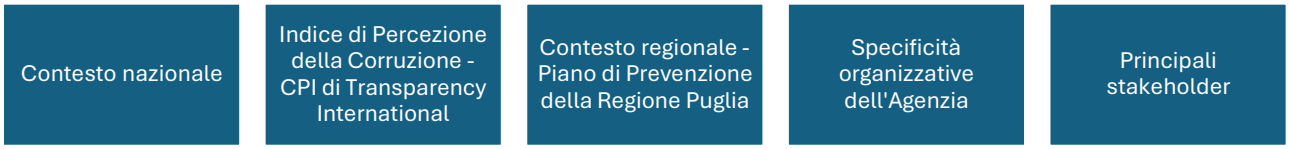


Figura 3 - Elementi di analisi

Per un'ulteriore analisi di dettaglio delle specificità del contesto ARTI si rinvia alla Sezione 1 – ARTI in breve.
L'analisi ha messo in evidenza la ridotta influenza che i vari soggetti "esterni" possono avere sull'Agenzia, evidenziando, al tempo stesso, la validità delle misure di prevenzione della corruzione e di potenziamento della trasparenza di fatto utilizzate.

2.2.1.2 Analisi del contesto interno

Per l'analisi del contesto interno si rinvia al Paragrafo 1.2 "Missione".

2.2.1.3 Misure di prevenzione del rischio anticorruzione

In linea con le indicazioni fornite dall'ANAC, occorre prevedere e scadenzare misure specifiche. Pertanto, oltre alle specifiche misure indicate nell'Allegato 2 del presente Piano, nelle pagine seguenti sono riepilogate le misure generali di prevenzione della corruzione che l'ARTI realizzerà annualmente e/o nel prossimo anno.

Misura	Dettaglio	
Formazione del personale	Il responsabile definisce ogni anno, nell'ambito del piano della formazione, un possibile programma formativo per il personale, al fine di provvedere agli obblighi formativi previsti dalla normativa anticorruzione, la formazione contribuisce all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti.	Misura in essere
Rotazione "ordinaria" del personale	non applicabile – per quanto concerne il personale non dirigenziale, la rotazione viene costantemente praticata nelle composizioni delle commissioni giudicatrici (per le procedure di gara) e delle commissioni esaminatrici (per le procedure di selezione).	Non applicabile - ad oggi in servizio ad arti un unico dirigente
Rotazione "straordinaria" del Personale	la rotazione straordinaria si configura con il verificarsi di "condotte di natura corruttiva". Il provvedimento in oggetto deve essere applicato immediatamente con l'avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva, ossia nel momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p. Pertanto, si provvede al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte dall'agenzia, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttive.	Misura in essere
Tutela del dipendente/collaboratore che effettua segnalazioni di illecito	Implementare l'applicazione informatica online whistleblowing per l'acquisizione e la gestione, nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla normativa vigente	Misura da implementare
Obblighi di astensione	I dipendenti, in caso di conflitto di interessi, devono astenersi dal prendere decisioni o parteciparvi, ovvero svolgere qualsivoglia attività, segnalando tempestivamente ogni situazione di conflitto anche potenziale al responsabile. La violazione dell'obbligo di astensione costituisce causa di responsabilità disciplinare del dipendente, oltre eventualmente a poter costituire fonte di illegittimità degli atti compiuti.	Misura in essere

Misura	Dettaglio	
Pantouflage	Arti recepisce l'art. 1, c. 42, lett. l) della l. 190/2012, ha contemplato l'ipotesi relativa alla cd. "incompatibilità successiva" (pantouflage), introducendo all'art. 53 del d.lgs. 165/2001, il c. 16-ter, ove è disposto il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. la norma sul divieto di pantouflage prevede inoltre specifiche conseguenze sanzionatorie, quali la nullità del contratto concluso e dell'incarico conferito in violazione del predetto divieto; inoltre, ai soggetti privati che hanno conferito l'incarico è preclusa la possibilità di contrattare con le pubbliche amministrazioni nei tre anni successivi, con contestuale obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti ed accertati ad essi riferiti. in particolare, è previsto nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici l'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'autorità ai sensi dell'art. 71 del d.lgs. n. 50/2016. mentre, l'inserimento di apposite clausole che prevedono specificamente il divieto di pantouflage sarà inserito, nel corso del 2025, anche negli atti di assunzione del personale.	Misura in essere
Patti di integrità	Le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, comma 17, della L. 190/2012, di regola, predispongono e utilizzano protocolli di legalità o patti d'integrità per l'affidamento di commesse. A tal fine, ARTI inserisce negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia secondo cui il mancato rispetto del patto di integrità dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.	Misura in essere

Misura	Dettaglio	
Relazione annuale sulle attività di prevenzione della corruzione	Così come stabilito dall'art. 1, comma 14, della L. 190/2012, entro il 15 dicembre di ogni anno, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza compila lo schema per la predisposizione della Relazione della prevenzione della corruzione, reso disponibile dall'ARTI. La Relazione rendiconta le attività svolte, i risultati conseguiti ed eventuali criticità riscontrate in tema di prevenzione dall'Agenzia che ne cura la pubblicazione sul sito istituzione, nella specifica sotto-sezione "Amministrazione Trasparente".	Misura in essere
Codici di comportamento	L'art. 54, c.5, del D.lgs. n. 165/2001 prevede che ciascuna Pubblica Amministrazione definisca un proprio Codice di Comportamento, che integri il Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici approvato con D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013. Esso deve individuare i principi di comportamento dei dipendenti di derivazione costituzionale nonché una serie di comportamenti negativi (vietati o stigmatizzati) e positivi (prescritti o sollecitati), tra cui, in particolare, quelli concernenti la prevenzione della corruzione e il rispetto degli obblighi di trasparenza (artt. 8 e 9). ARTI ha adottato un proprio codice di comportamento.	Misura in essere

2.2.2 Piano Triennale della Trasparenza

2.2.2.1 Contenuti e finalità

Per quanto concerne la trasparenza, così come richiesto dalla delibera ANAC n. 831/2016, essa risulta impostata come atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari per assicurare, all'interno dell'Agenzia, l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.
L'ARTI promuove la trasparenza quale accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo. La trasparenza concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche[1]. La trasparenza dell'azione amministrativa è garantita attraverso la pubblicazione nei siti istituzionali di documenti, informazioni, dati su organizzazione e attività delle pubbliche amministrazioni. Alla pubblicazione corrisponde il diritto alla conoscibilità[2], il diritto, riconosciuto a chiunque di conoscere, fruire gratuitamente, utilizzare e riutilizzare documenti, informazioni e dati pubblicati obbligatoriamente.
Il presente Piano, in linea con le esperienze pregresse, intende rendere noto a tutti i suoi stakeholder quali sono e come l'ARTI intenda realizzare i propri obiettivi di trasparenza nel prossimo triennio.

2.2.2.2 La Responsabilità in tema di Trasparenza

In ottemperanza a quanto indicato dalla delibera n. 1310/2016 dell'ANAC, elemento fondamentale della sezione dedicata alla trasparenza è l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione, elaborazione e pubblicazione dei dati contenuti nella macro-sezione "Amministrazione Trasparente".
In ARTI la responsabilità dell'elaborazione e pubblicazione dei dati sono in capo alla dott.ssa Sara La Bombarda, responsabile per la transizione digitale. Di seguito si presenta un prospetto riepilogativo (Tabella 2) relativo alle principali responsabilità riguardanti direttamente e/o indirettamente l'aggiornamento della macro-sezione "Amministrazione Trasparente".

Responsabilità	Nominativo
RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	Dott. Francesco Addante
RESPONSABILE DELL'ELABORAZIONE E PUBBLICAZIONE DEI DATI	Dott.ssa Sara La Bombarda
TITOLARE DEL POTERE SOSTITUIVO	Dott.ssa Marianunzia Lazzizera
RESPONSABILE PER L'ACCESSIBILITÀ	Dott.ssa Sara La Bombarda
RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE	Dott.ssa Sara La Bombarda
RESPONSABILE TRASMISSIONE DATI	Direzione amministrativa

Tabella 1 – I soggetti responsabili

[1] Art. 1 del decreto legislativo 33/2013
[2] Art. 3 del decreto legislativo 33/2013

Inoltre, ARTI ha provveduto alla nomina del Responsabile della Protezione dei dati (RPD) in ottemperanza a quanto indicato dal Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (RGPD).

2.2.2.3 Gli obiettivi di Trasparenza

Nell'allegato 3 è presentata la tabella degli obblighi di pubblicazione, così come da delibera ANAC, specificando per ogni obbligo lo status dell'ARTI:

- dato aggiornato,
- dato da pubblicare con la relativa data di adeguamento ARTI all'obbligo,
- non applicabile, nel caso in cui l'obbligo non sia riconducibile alla fattispecie ARTI.

2.2.2.4 Le iniziative per la trasparenza e le iniziative per la legalità e la promozione della cultura dell'integrità

Al fine di raggiungere un livello adeguato di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dall'ANAC, e di promuovere la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, l'ARTI si impegna costantemente nel rendere il più possibile accessibile e aggiornare tempestivamente la documentazione riguardante l'attività dell'Agenzia. L'implementazione del sito internet, l'aggiornamento e la pubblicazione di tutti i documenti riguardanti il ciclo della performance, della trasparenza e dell'anticorruzione consentono agli stakeholder esterni una maggiore e consapevole capacità d'interpretazione dell'azione dell'ARTI, favorendo il maggior livello di accountability dell'Agenzia. L'interazione con gli stakeholder esterni è inoltre assicurata attraverso l'invio di newsletters e la divulgazione di numerosi studi, ricerche, materiale di approfondimento, dati vari, ecc. Infatti, in virtù delle specificità organizzative che contraddistinguono ciascuna amministrazione pubblica, e in quanto tale anche l'ARTI, sono disponibili sul sito internet dati ulteriori in aggiunta a quelli la cui pubblicazione è obbligatoria per legge. Inoltre, il percorso verso la trasparenza e l'accessibilità totale seguito da ARTI vuole superare la mera logica di compliance.
In tale ottica, l'Agenzia promuove l'adozione di strumenti informatici che rispettano i principi di accessibilità, intesa come produzione di informazioni fruibili da parte di tutti gli utenti, compresi coloro che si trovano in situazioni di disabilità[3].
Con tale obiettivo il portale ARTI, è stato progettato e sviluppato in modalità "responsiva" (l'interfaccia grafica si adatta al dispositivo con il quale il sito viene visitato) - e nel rispetto dei principi delineati nella Legge 4/2004 (Legge Stanca: "Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici") - ogni sforzo è stato quindi rivolto a rendere il portale rispondente ad alcuni requisiti che nella loro interazione permettono di utilizzarne con facilità il contenuto, ovvero di rendere il sito "usabile":

- navigabilità e tempi di attesa;
- completezza dei contenuti e comprensibilità delle informazioni;
- efficacia comunicativa ed attrattiva grafica.

L'ARTI, infatti, coerentemente con la propria mission istituzionale intende diventare un sistema aperto, accessibile ai diversi stakeholder e ai molteplici target di riferimento delle proprie attività, in grado di collegarsi a una pluralità di interlocutori, potendo fornire loro risposte a esigenze e a offerte.

[3] A tal proposito si vedano gli obiettivi di accessibilità che annualmente ARTI si prefissa.

Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano

3.1 Organizzazione del lavoro agile

L'adozione di un modello di lavoro ibrido (in presenza – a distanza) rappresenta per ARTI un'opportunità di carattere strategico per:

1) operare da acceleratore del processo di digitalizzazione e innovazione organizzativa;
2) aumentare la focalizzazione delle attività sulla soddisfazione dell'utente e la qualità dei risultati;
3) configurare sempre più l'Agenzia come hub della conoscenza, il cui asset strategico è costituito dalle competenze dei dipendenti e collaboratori;
4) contribuire al processo di transizione ecologica;
5) migliorare la conciliazione vita-lavoro del personale;
6) garantire la continuità del servizio anche in caso di problematiche esogene di natura emergenziale.

Il CCNL Funzioni locali 2019-2021 prevede che il lavoro agile sia disciplinato da un accordo individuale, stipulato per iscritto, che disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'Agenzia, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che di norma vengono forniti dall'amministrazione.

L'accordo deve inoltre contenere almeno i seguenti elementi essenziali:

- durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- modalità di recesso, motivato se ad iniziativa dell'Ente, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della L. n. 81/2017;
- ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- indicazione delle fasce di cui all'art. 66 (Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione), lett. a) e b), tra le quali va comunque individuata quella di cui al comma 1, lett. b);
- i tempi di riposo del lavoratore, che comunque non devono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'ente nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della L n. 300/1970 e successive modificazioni;
- l'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agili, ricevuta dall'amministrazione. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere dall'accordo senza preavviso indipendentemente dal fatto che lo stesso sia a tempo determinato o a tempo indeterminato.

3.1.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Il Lavoro agile è una nuova modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, consistente in una prestazione di lavoro subordinato svolta in parte all'interno della sede di lavoro ed in parte all'esterno entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, senza previsione di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali dell'Amministrazione.

Attraverso il lavoro agile, ARTI prosegue il proprio percorso:

- di utilizzo di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, con la garanzia di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera e della valorizzazione individuale;
- di consolidamento di nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati, e al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività;
- di razionalizzare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- di incrementare il benessere organizzativo e rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- di promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi, di percorrenze e di emissioni di inquinanti in atmosfera;
- di contenere gli spazi per le postazioni di lavoro.

La nuova ARTI ha avviato le proprie attività il 01/01/2025; a decorrere da tale data si riportano i dati rilevati del lavoro agile usufruito dal personale.

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	% lavoro agile sul totale ore lavorate (dato al 31 maggio 2025)
Interinale	26,4%
Dipendente	24,9%
TOTALE	26,1%

Tabella 2 - Utilizzo del lavoro agile per tipologia contrattuale (escluse ferie, malattie e permessi)

Analogamente, non si è rilevata una sostanziale differenza nell'utilizzo del lavoro agile tra uomini e donne:

SESSO	% lavoro agile sul totale ore lavorate (dato al 31 maggio 2025)
M	23,5%
F	27,5%
TOTALE	26,1%

Tabella 3 - Utilizzo del lavoro agile per sesso nel corso del 2024 (escluse ferie, malattie e permessi)

3.1.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile

La maggior parte del valore della produzione dell'ARTI è collegato a commesse regionali e progettualità finanziata dall'Unione Europea; in entrambi i casi si tratta di progetti con indicazioni puntuali di tempi, obiettivi, risultati che vengono, a loro volta, assegnati al personale coinvolto nelle attività. L'ARTI ha quindi nel suo DNA una cultura organizzativa fondata sul risultato.

Il personale ARTI è spesso impegnato nella partecipazione a riunioni che si svolgono fuori dalla sede, sia all'estero, per i progetti finanziati dall'Unione Europea, sia presso le sedi di Regione Puglia o degli stakeholder regionali, nonché ad eventi, regionali o nazionali, che ARTI organizza nell'ambito delle attività istituzionali e progettuali. Nel corso degli anni, inoltre, sono state numerose le partecipazioni del personale ad eventi anche di natura intercontinentale (USA, Cina, Kazakistan, etc.).

Gli incontri con stakeholder nella sede dell'Agenzia avvengono soprattutto in due aree attrezzate, chiamate Agorà (proprio per dare un senso di apertura dell'Agenzia alle istanze esterne) e Sala Bandiere (usata anche per incontri con partner internazionali). È stata anche organizzata una piccola area per il co-working. Nel 2020 è stato, altresì, installato un sistema evoluto di videoconferenza nella sala Agorà per condurre eventi misti (online /in presenza).

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.

Tutti i processi evidenziati sono implementabili da remoto, ad eccezione di una parte delle attività amministrative che necessita di un intervento fisico.

Sono da sottolineare ulteriori due aspetti, specifici dell'Agenzia, che hanno determinato un'applicazione relativamente facile della modalità di lavoro agile:

- esistenza di una buona dotazione informatica per tutti i dipendenti, costituita da telefoni cellulari aziendali con abbonamento a traffico dati pc portatili, account professionali sui cloud Dropbox e/o Gdrive, firma elettronica;
- modello organizzativo di ARTI, che prevede un numero limitato di dipendenti, tutti professionisti laureati (nella maggioranza dei casi con titoli terziari post lauream) e con buone competenze informatiche; non si è reso necessario, pertanto, un percorso di alfabetizzazione informatica per avviare i processi di lavoro a distanza.

L'ARTI presenta, in definitiva, tutte le condizioni abilitanti al lavoro agile, sebbene andranno costantemente migliorate le condizioni amministrative, gestionali e i sistemi di misurazione come rappresentato nelle seguenti tabelle.

In particolare, nella tabella sottostante sono verificate le condizioni amministrative e gestionali che, in massima parte, sono già presenti.

CONDIZIONI AMMINISTRATIVE				CONDIZIONI GESTIONALI					
	Regolamento	**Format accordo individuale**	**Adeguamento polizza**	**Programma formativo**	**Programma digitalizzazione**	**Programma sicurezza-benessere**	**Mappatura attività**	**Mappatura processi**	**Job description**
PRESENTE (Sì/No)	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
DA INTRODURRE (Sì/No)	No	No	Si	No	No	No	No	Si	No
DA AGGIORNARE (Sì/No)	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No

Tabella 4 – Condizioni abilitanti

Un buon livello registrano anche i sistemi di misurazione degli impatti, come evidenziato nella seguente tabella, anche se andrebbero migliorati sistemi di valutazione sull'utente (customer satisfaction).

SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI					
	Sistemi di programmazione e controllo strategico	Sistemi di controllo di gestione	Sistemi di valutazione delle performance	Indagini di customer satisfaction	Indagini di benessere organizzativo
PRESENTE (Sì/No)	Si	No	Si	No	Si
DA INTRODURRE (Sì/No)	No	Sì	No	Si	No
DA AGGIORNARE (Sì/No)	No	No	No	No	No

Tabella 5 – Sistemi di misurazione e valutazione degli impatti

Nella tabella successiva sono sintetizzati i criteri in vigore per accedere al lavoro agile.

CRITERI DI ATTIVAZIONE LAVORO AGILE	
DESTINATARI	Personale con contratto di lavoro subordinato, dirigenziale e non dirigenziale, in servizio presso la sede di ARTI, che abbia presentato istanza nei termini dovuti.
% DEI LAVORATORI CHE HA FATTO DOMANDA	100%
% GIORNATE LAVORO AGILE AL MESE PER DIPENDENTE	8 GG
ESCLUSIONI	Non è ammesso il ricorso al lavoro agile da parte del personale che sia stato oggetto di procedimenti disciplinari, con irrogazione di sanzione superiore a

	rimprovero scritto, nei due anni precedenti alla data di presentazione dell'istanza.

Tabella 6 – Criteri, requisiti ed esclusioni del lavoro agile

È inoltre previsto uno specifico programma di sviluppo del lavoro agile al fine di minimizzare le criticità evidenziate con un efficace sistema di monitoraggio, specifiche azioni di formazione e di supporto alla digitalizzazione, come di seguito specificato.

3.1.3 Programma di sviluppo del lavoro agile e modalità attuative

Il Programma di sviluppo del lavoro agile si pone i seguenti obiettivi:

- adottare progressivamente **le soluzioni organizzative delle realtà più innovative a livello mondiale**, trovando il giusto **equilibrio tra presenza e distanza in base alla funzione svolta**, ed evitando soluzioni che snaturano lo stesso concetto di lavoro agile.
- rafforzare il **processo di digitalizzazione e informatizzazione dell'Agenzia.** La qualità delle dotazioni informatiche è fattore competitivo determinante sia per la qualità del prodotto che per la qualità del lavoro. I processi amministrativi andranno progressivamente **dematerializzati.**
- **garantire la sicurezza**. Andrà guidato supportato l'acquisto di attrezzature ed equipaggiamenti, da poter utilizzare presso le proprie abitazioni, in grado di contemperare la sicurezza informatica e sul lavoro con il comfort e l'ergonomia.
- **supportare la formazione**: saranno definiti percorsi formativi in tema di smart working, gestione di webinar e public speaking, videoconferenze e sistemi collaborativi, dematerializzazione dei processi amministrativi, che oggi rappresentano nuove competenze distintive.
- rafforzare la cultura per obiettivi. Andrà progressivamente adattato al nuovo contesto **il sistema di obiettivi individuali, sia dei dirigenti che dei funzionari**, in modo da passare sempre più dalla valorizzazione del tempo a quella dei risultati.

3.1.4 Sintesi delle azioni previste per lo sviluppo del lavoro agile

L'implementazione del lavoro in ARTI continuerà ad essere monitorata attraverso la definizione iniziale (e non esaustiva) di alcuni obiettivi ed indicatori di performance, affinché rappresenti un'effettiva opportunità di crescita per l'amministrazione e per i suoi lavoratori, in relazione alle diverse dimensioni rappresentate nel documento.

In tabella successiva si schematizzano gli obiettivi, gli indicatori e i target per il biennio 2025-2027

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET2025	TARGET 2026
Garantire l'effettivo impiego del lavoro agile	% di domande di lavoro agile accettate	100%	100%
Rafforzare l'organizzazione dell'amministrazione secondo una programmazione per obiettivi	ON/OFF	-	On (output: mappatura dei processi con l'individuazione dei responsabili di processo)
Monitorare l'efficacia delle condizioni poste a garanzia della conciliazione vita-lavoro	ON/OFF	ON (rilevazione annuale estesa a dipendenti e collaboratori)	ON (rilevazione semestrale)
Strutturare un programma formativo coerente con il nuovo contesto lavorativo	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	OFF	ON (revisione piano formazione con specifiche POLA-PIAO)

Tabella 7 – Sviluppo del lavoro agile

3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.2.1 Premessa

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (di seguito indicato anche in sigla PTFP) è lo strumento attraverso il quale l'Amministrazione assicura le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse umane necessarie per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziare e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.

La programmazione del fabbisogno di personale deve ispirarsi a criteri di efficienza, economicità, trasparenza ed imparzialità, indispensabili per una corretta programmazione delle politiche di reclutamento e sviluppo delle risorse umane.

La nuova declinazione di "fabbisogno di personale", come esplicitata dalle norme introdotte dal D.lgs. n. 75/2017 e dalle Linee Guida sulla programmazione del fabbisogno approvate dalla Funzione Pubblica con Decreto dell'8 maggio 2018 integra e, tendenzialmente, sostituisce quella di "dotazione organica". Nelle linee di indirizzo contenute nel D.M. 8 maggio 2018 si anticipava la necessità che la programmazione dei fabbisogni di personale, nella sua nuova configurazione frutto delle riforma normativa del 2017, dovesse tendere, nella progressiva maturazione dello strumento, alla capacità di individuare figure e competenze professionali idonee ad una pubblica amministrazione moderna, nel rispetto dei principi di merito, trasparenza ed imparzialità, mediante l'introduzione di strumenti in grado di valorizzare le attitudini e le abilità richieste per lo svolgimento delle attività e delle responsabilità da affidare, in aggiunta alle conoscenze.

Il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36 ha modificato l'articolo 6-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 introducendo una riformulazione delle linee di indirizzo per la predisposizione del programma dei fabbisogni, aggiornando e integrando le linee di indirizzo contenute nel richiamato D.M. 8 maggio 2018. Le nuove linee di indirizzo, pubblicate in Gazzetta Ufficiale il 14 settembre 2022, intendono affiancare le amministrazioni impegnate nel rinnovamento della gestione delle risorse umane in chiave strategica veicolando uno strumento di progettazione e gestione adattabile alle diverse esigenze di competenze professionali e mirano ad un'efficace programmazione delle professionalità e ad un ottimale perseguimento delle missioni pubbliche che il singolo ente è chiamato a perseguire. Rispetto alle linee di indirizzo contenute nel richiamato D.M. 8 maggio 2018, le nuove linee guida sopra richiamate aggiornano ed integrano la componente connessa alla programmazione qualitativa e all'individuazione delle competenze che investono i profili, nulla innovando, invece, con riguardo agli aspetti finanziari e di gestione degli organici.

Con riferimento all'adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale, si rammenta che, per effetto dell'art. 6 del DL 80/2021, esso è confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) quale strumento unico di coordinamento che mette in correlazione la programmazione dei fabbisogni di risorse umane – espressa in termini di profili professionali e competenze – alla programmazione strategica dell'ente e alle strategie di valorizzazione del capitale umano. Le nuove linee di indirizzo, dunque, definiscono una metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni devono adottare, in sede applicativa, nell'ambito dell'autonomia organizzativa ad esse riconosciuta dalle fonti normative, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica.

3.2.2 Quadro normativo di riferimento

La riforma della pubblica amministrazione, avviata dalla Legge Delega 7 agosto 2015 n.124, è stata promossa attraverso l'adozione di numerosi decreti attuativi, e, per quanto interessa ai fini del presente Piano, dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 75 (G.U. n. 130 del 7.06.2017). Il decreto integra e modifica il T.U. del pubblico impiego (D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165) introducendo importanti misure in materia di organizzazione degli uffici e reclutamento del personale. Nello specifico, l'art. 6, come modificato, prevede, che "Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità indicate all'articolo 1, comma 1, adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni di cui al comma 2, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, previa informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali" (comma 1).

Gli obiettivi a cui si riferisce la norma sono quelli fissati dall'articolo 1 del D.Lgs. n. 165/2001, quali: accrescere l'efficienza delle PA; razionalizzarne i costi; realizzare la migliore utilizzazione del personale pubblico garantendo nel contempo pari opportunità, tutela rispetto a forme di discriminazione ed assicurando la formazione e lo sviluppo professionale.

Al fine di realizzare tali obiettivi, l'art. 6 prevede le seguenti misure:

• che l'adozione del piano triennale dei fabbisogni di personale avvenga in coerenza con la

pianificazione pluriennale delle attività e delle performance (comma 2);

• che possa essere rimodulata la consistenza della dotazione organica in base ai fabbisogni programmati nell'ambito del potenziale limite finanziario (comma 3), ovvero nel rispetto delle risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano e delle connesse facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Viene dunque introdotto un nuovo concetto di "dotazione organica" che da strumento rigido, sotto il profilo quantitativo e qualitativo delle risorse, diviene strumento flessibile e modulabile proprio sulla base delle esigenze effettive, reali ed emergenti rilevate dalla programmazione dei fabbisogni, connesse alle specifiche esigenze di professionalità.

La dotazione organica si risolve, quindi, in un valore finanziario di spesa potenziale massima che non può essere valicata e che deve rispettare i tetti previsti dalla normativa vigente per l'ente considerato.

Le Agenzie regionali, pur essendo dotate di autonomia regolamentare, amministrativa, finanziaria, patrimoniale e contabile, sottopongono al controllo della Giunta regionale alcuni atti fondamentali, tra i quali è ricompreso il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale. A tal proposito, la Regione Puglia, con DGR n. 1427 del 24 ottobre 2022, ha adottato le "Linee di indirizzo regionali per la predisposizione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) delle Agenzie Regionali".

3.2.3 Ruolo, obiettivi e linee di attività di ARTI

Con Deliberazione n. 523 del 21.04.2023, la Giunta regionale della Regione Puglia ha avviato l'iter per l'istituzione dell'Agenzia Regionale per la tecnologia, il trasferimento tecnologico e l'innovazione prendendo atto di quanto riportato in un documento di approfondimento, predisposto a cura di alcune articolazioni organizzative regionali, denominato "*Studio di Fattibilità per l'istituzione di una nuova Agenzia Regionale che ponga il trasferimento tecnologico a servizio del sistema innovativo pugliese*".

Detto documento, partendo da un'analisi delle carenze che caratterizzano il sistema dell'innovazione pugliese (da un lato il sistema di produzione della conoscenza che non riesce in maniera significativa a valorizzare sul mercato i propri risultati della ricerca, trasformando tale lavoro in ricchezza economica e in occupazione, dall'altro il sistema delle imprese locali che non riesce a valorizzare a pieno il proprio potenziale di innovazione), delinea gli elementi che il disegno di una nuova Agenzia votata alla realizzazione di interventi di supporto al trasferimento di conoscenze deve tenere in conto e che possono essere riassunti nei termini di obiettivi da perseguire:

a) Rafforzare il sostegno ai processi di creazione di nuova impresa innovativa, con particolare attenzione alle fasi successive allo start-up, puntando sulla creazione di un ecosistema favorevole allo sviluppo del business e all'innovazione continua.

b) Sostenere il ruolo e il protagonismo dei giovani nello sviluppo della dimensione imprenditoriale dell'innovazione sociale, puntando sulla nascita di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfino dei bisogni sociali, sul rafforzamento delle competenze imprenditoriali e manageriali degli studenti universitari e dei giovani ricercatori, sulla creazione e promozione di reti e sulla messa a punto di forme di incentivo allo spin-off e start-up giovanile agili e a bassa soglia di accesso.

c) Rafforzare la capacità degli organismi di ricerca di individuare e validare soluzioni tecnologiche e risultati di ricerca con elevato potenziale di trasferimento al mercato, attraverso un potenziamento delle capacità dei rispettivi uffici di trasferimento tecnologico e della loro dimensione di rete e azioni mirate all'emersione delle eccellenze e alla loro validazione industriale.

d) Sostenere con forza i processi di innovazione e trasferimento delle conoscenze a favore delle piccole e microimprese, con particolare attenzione ai settori low-tech e tradizionali e ai processi di innovazione non guidati dalla R&S, stimolando la consapevolezza degli imprenditori e fornendo servizi di assistenza e consulenza tarati sui bisogni specifici.

e) Operare per una maggiore qualificazione dei fornitori di servizi di supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico nelle medie e piccole imprese, quali organizzazioni intermediarie e consulenti, attraverso la definizione di standard comuni di qualità e la formazione.

Il documento, inoltre, definisce nel dettaglio gli ambiti di intervento, anche a fronte di una lettura del sistema pugliese del trasferimento tecnologico e delle esperienze più significative recentemente effettuate, ed illustra il modello di sostegno al trasferimento di conoscenze che la nuova Agenzia intende implementare, dettagliandone l'articolazione in specifiche azioni di sistema (produrre e diffondere conoscenza, formare e qualificare gli operatori), rivolte al sistema delle imprese, al sistema della ricerca pubblica e per la creazione di nuove imprese innovative.

Infine, lo studio di che trattasi suggerisce un possibile modello organizzativo, fornendo una proiezione negli anni delle risorse finanziarie necessarie alla sua completa attuazione che, a regime, prevede la presenza di n. 45 unità di personale.

Tali considerazioni sono alla base della Legge Regionale n. 29 del 21 novembre 2024, rubricata "*Istituzione dell'Agenzia regionale per la tecnologia, il trasferimento tecnologico e l'innovazione*". Essa consta di 12 articoli, i cui contenuti sono sinteticamente di seguito riportati:

- nell'art. 1 sono declinati i principi regolatori;

- nell'art. 2 sono individuate le competenze ascritte alla nuova Agenzia, attinte dallo studio di fattibilità;
- l'art. 3 individua gli organi che costituiscono la governance della nuova Agenzia;
- gli artt. 4, 5, 6, 7 e 8 disciplinano prerogative e poteri degli organi della nuova Agenzia;
- l'art. 9 disciplina il personale, prevedendo inoltre il passaggio ex-lege nella neo-istituita Agenzia delle 11 unità di personale in servizio presso la soppressa dell'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione;
- l'art. 10 elenca le funzioni di vigilanza e controllo da esercitare da parte della Regione Puglia sulla nuova Agenzia;
- l'art. 11 reca la norma finanziaria;
- l'art. 12 prevede, oltre a disposizioni transitorie, la soppressione dell'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione, istituita con L.R. n. 1/2004 e riformata dalla L.R. n. 4/2018.

La citata legge regionale n. 29/2024 definisce l'ARTI ente strumentale della Regione Puglia che, quale Agenzia strategica, opera a supporto della definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro e quale ente per il trasferimento tecnologico finalizzato alla valorizzazione della ricerca e dell'innovazione in tutte le sue declinazioni.

ARTI opera come un acceleratore per l'innovazione con l'obiettivo di valorizzare il potenziale di crescita e innovazione regionale, sostenendo l'innovazione in tutte le sue declinazioni a partire dai settori ad alta intensità di conoscenza ma anche nei settori tradizionali e a bassa tecnologia, affiancando imprese che vogliono innovare e promuovendo al contempo la nascita di imprese innovative, per portare a sviluppo e benessere condiviso.

ARTI è formalmente operativa a partire dal 01/01/2025 e in essa sono confluiti tutto il personale dipendente, i beni materiali e immateriali, i contratti e le convenzioni della soppressa Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione.

Le principali finalità istituzionali dell'Agenzia, definite dalla legge istitutiva all'art. 2, riguardano:

a) la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico e dello sfruttamento delle fonti rinnovabili, dell'internazionalizzazione dei sistemi produttivi e della cooperazione interregionale, e, in generale, delle politiche regionali di sviluppo economico intelligente, sostenibile e socialmente inclusivo;

b) 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;

c) il supporto alle politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, allo sviluppo del capitale umano, alle politiche giovanili e di attivazione giovanile;

d) il potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico e lo sviluppo della conoscenza, necessari a valorizzare i risultati della ricerca ottenuti dalle università, dai centri di ricerca e dalle imprese pugliesi.

Tra i principali compiti che ARTI svolgerà per raggiungere le finalità istituzionali, rientrano l'analisi e la valutazione del contesto per supportare la definizione di politiche innovative regionali, nonché il monitoraggio di programmi di sviluppo finanziati dalla Regione. L'Agenzia promuoverà l'aggregazione del partenariato pubblico-privato attraverso la gestione di interventi sperimentali e si occuperà della valorizzazione dei risultati della ricerca e dell'accompagnamento a start-up e piccole e medie imprese locali. ARTI svilupperà inoltre progetti a livello nazionale e internazionale per diffondere l'innovazione e rafforzerà l'ecosistema regionale della conoscenza, favorendo il raccordo tra attori locali e la partecipazione a reti europee.

Sulla base di quanto indicato dalla L.R. 29/2024 all'art. 2 comma 2, pertanto ARTI perseguirà la sua azione per soddisfare le quattro principali finalità indicate, che possono essere così sintetizzate in altrettanti obiettivi, in maniera speculare:

1. **Innovazione e impresa**: per la promozione della competitività, dell'innovazione e dello sviluppo economico sostenibile e inclusivo
2. **Conoscenza e ricerca:** per lo sviluppo della conoscenza, il sostegno alla ricerca scientifica, l'innovazione tecnologica e il sistema educativo
3. **Sviluppo del capitale umano:** per la crescita del lavoro qualificato, la formazione professionale e le politiche giovanili
4. **Trasferimento Tecnologico:** per il potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico e la valorizzazione dei risultati della ricerca

L'Agenzia svolge le funzioni e i **compiti** necessari al perseguimento delle finalità istituzionali previste dal comma 2, tra i quali si annoverano i seguenti:

a) analisi e valutazione di contesto, sviluppo di studi e ricerche per la definizione di politiche innovative, da mettere a disposizione del decisore pubblico regionale per la definizione delle strategie e delle politiche per l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo regionale;

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) valorizzazione dei risultati della ricerca di soggetti pubblici e privati e messa a punto di piani per il loro sfruttamento industriale e commerciale;

g) assistenza ai percorsi di crescita e consolidamento di start up e piccole e medie imprese pugliesi;

h) sviluppo e gestione della conoscenza riguardante le tecnologie e le competenze presenti in Regione;

i) progettazione e gestione di azioni e interventi rivolti al potenziamento dell'ecosistema regionale della ricerca, dell'innovazione e della conoscenza, promuovendo progettualità a livello nazionale, europeo ed

extraeuropeo, nonché il raccordo tra gli attori regionali e il sostegno alla partecipazione a reti europee e internazionali;

j) ogni altra funzione in materia attribuitale con deliberazione della Giunta regionale.

3.2.4 Dotazione organica

L'art. 9, quarto comma, della legge istitutiva dell'Agenzia – L.R. n. 29/2024 - dispone che: "*L'organico complessivo del personale dell'Agenzia è definito nel programma triennale dei fabbisogni, sottoposto all'approvazione della Giunta regionale ai sensi dell'art. 5, comma 3, lettera b), numero 4).*".

In applicazione di tale dettato normativo, con il presente PTFP si intende definire l'organico complessivo dell'Agenzia facendo proprie e recependo le risultanze del citato "*Studio di Fattibilità per l'istituzione di una nuova Agenzia Regionale che ponga il trasferimento tecnologico a servizio del sistema innovativo pugliese*", di cui, come già specificato nel precedente paragrafo, la Giunta regionale ha preso atto con DGR n. 523/2023.

Detto studio prevede che l'organico sia fissato in 45 unità, inquadrate come segue:

- N. 3 dirigenti;
- N. 40 funzionari inquadrati nell'*Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione*;
- N. 2 istruttori inquadrati nell'*Area degli istruttori*.

Lo schema di seguito riportato suddivide gli addetti per ambiti, come da tabella che segue:

AMBITI	ADDETTI
Trasferimento tecnologico e accompagnamento e supporto nuove imprese	20
Gestione e sviluppo della conoscenza	8
Funzioni interne trasversali dell'Agenzia (amministrazione, comunicazione, gestione sistemi informativi)	14
Dirigenza	3
TOTALE	**45**

Riguardo alla dotazione del personale, si evidenzia quanto segue:

- Le risorse assegnate all'ambito "**Trasferimento Tecnologico, Accompagnamento e Supporto nuove imprese**" sono prevalentemente dedicate ad attività di tipo frontale e sul campo e dovranno garantire una elevata mobilità sul territorio regionale. Le loro competenze sono di tipo metodologico e trasversale e includono aspetti quali la gestione dell'innovazione, la gestione della proprietà intellettuale, il project management, l'organizzazione aziendale ecc.

- Le risorse impegnate nell'ambito "**Gestione e Sviluppo della Conoscenza**" sono prevalentemente impegnate in attività di analisi e studio, monitoraggio e valutazione. Le loro competenze sono di tipo specialistico e includono aspetti quali l'economia dell'innovazione, l'economia industriale, la statistica, l'ingegneria industriale, il technological & future foresight ecc. Il loro compito prevalente è quello di mantenere aggiornato il quadro conoscitivo sulle dinamiche del sistema innovativo regionale e delle filiere produttive e dei servizi incluse nella S3 SmartPuglia2030, nonché di monitorare l'attuazione e analizzare e valutare l'impatto delle politiche regionali di sostegno all'innovazione al trasferimento tecnologico.

- Le risorse assegnate all'ambito "**Funzioni interne trasversali dell'Agenzia**" garantiscono infine il funzionamento complessivo dell'Agenzia, sviluppando tutte le necessarie attività di gestione amministrativa, di comunicazione a supporto dei compiti dell'Agenzia e di gestione delle infrastrutture e piattaforme digitali dell'ente.

L'articolazione delle risorse umane sopra esposta sarà meglio e più dettagliatamente descritta nel "*Modello Organizzativo*", attualmente in fase di avanzata predisposizione, che sarà adottato con specifico regolamento dell'Agenzia.

3.2.5 Spazio assunzionale 2025/2027

In quanto ente di nuova istituzione, il legislatore, all'art. 9, comma 36, del D.L. n. 78/2010, deroga alle ordinarie normative vincolistiche in materia di assunzioni di personale ed autorizza, per il primo quinquennio di attività, nuove assunzioni nel limite del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo e nel limite complessivo del 60% della dotazione organica, così testualmente disponendo: "*Per gli enti di nuova istituzione non derivanti da processi di accorpamento o fusione di precedenti organismi, limitatamente al quinquennio decorrente dall'istituzione, le nuove assunzioni, previo esperimento delle procedure di mobilità, fatte salve le maggiori facoltà assunzionali eventualmente previste dalla legge istitutiva, possono essere effettuate nel limite del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo e, comunque nel limite complessivo del 60% della dotazione organica….*".

Viene epurato dal computo il totale di spesa del personale da sostenersi per i contratti acquisiti per successione giuridica nella soppressa Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione che, in quanto ancorati, nella loro sussistenza, ad esplicita previsione legislativa della legge istitutiva n. 29/2024 – ad ogni buon conto non aventi i caratteri di nuova assunzione – sono espressione di una maggiore "facoltà assunzionale" prevista dalla legge istitutiva, come tale in deroga, in fase di avvio delle attività, ai vincoli di spesa summenzionati.

Per quanto concerne il limite "*del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo*", si fa presente che, con nota prot. N. 0316961/2025 del 12/06/2025, avente per oggetto: "*Seguito nota prot. n. 0068401 del 07/02/2025 - Legge Regionale n. 43 del 31.12.2024 e D.G.R. n. 26 del 20.01.2025. Aggiornamento fondi previsti dopo Legge Regionale 30 aprile 2025, n. 6*", la Regione Puglia – Servizio Controlli Agenzie - ha comunicato ad ARTI l'importo delle risorse finanziarie stanziate a favore dell'Agenzia per il triennio 2025/2027, come di seguito riportato:

Capitolo	Descrizione	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
1081005	Spese per il funzionamento dell'Agenzia Regionale per la tecnologia, il trasferimento tecnologico e l'innovazione	€ 2.000.000,00	€ 2.700.000,00	€ 2.700.000,00

Il citato limite *del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo* nel triennio 2025/2027 si attesta, quindi, come segue:

Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
€ 1.000.000,00	€ 1.350.000,00	€ 1.350.000,00

Per quanto concerne invece il secondo vincolo finanziario, pari al *60% della dotazione organica*, in linea con quanto previsto dal D.M. del 08/05/2018 e dall'art. 4 del D.lgs. 75/2017 sulla definizione di dotazione organica quale espressione in termini finanziari di "dotazione" di spesa potenziale, viene identificata come segue: la Dotazione Organica complessiva finanziaria è pari all'importo di euro **2.433.876**. **Il limite del 60% quale massima spesa per le nuove assunzioni nel quinquennio risulta pari, quindi, ad euro 1.460.326**.

I costi dei profili professionali di cui tenere conto sono i seguenti:

DIRETTORE GENERALE

Stipendio tabellare	110.769
Rateo tredicesima mensilità	9.231
Trattamento accessorio	30.000
IVC	0
Oneri Riflessi	40.735
TOTALE	**190.735**

DIRIGENTE

Stipendio tabellare	43.399
Rateo tredicesima mensilità	3.617
Trattamento accessorio	46.292
IVC	2.061
Oneri Riflessi	25.899
TOTALE	**121.268**

FUNZIONARIO

Stipendio tabellare	23.212
Rateo tredicesima mensilità	1.934
Trattamento accessorio	9.000
IVC	1.142
Oneri Riflessi	9.583
TOTALE	**44.871**

ISTRUTTORE

Stipendio tabellare	21.393
Rateo tredicesima mensilità	1.783
Trattamento accessorio	9.000
IVC	1.049
Oneri Riflessi	9.023
TOTALE	**42.248**

Profilo	N.	Costo unitario	Costo Totale
DIRIGENTI	3	121.268	363.805
FUNZIONARI	40	44.871	1.794.840
ISTRUTTORI	2	42.248	84.496
SUB TOTALE	**45**		**2.243.141**
DIRETTORE GENERALE	1	190.735	190.735
TOTALE BASE DI CALCOLO			**2.433.876**
LIMITE DEL 60%			**1.460.326**

Ricapitolando, quindi, alla luce del disposto normativo sopra citato, si riportano nella seguente tabella i "tetti" finanziari che determinano lo spazio assunzionale dell'Agenzia per il triennio 2025-2027:

Annualità	2025	2026	2027
50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo	1.000.000,00	1.350.000,00	1.350.000,00
60% della dotazione organica	1.460.326,00	1.460.326,00	1.460.326,00

Nel pieno rispetto dei limiti finanziari sopra illustrati, si riportano di seguito, distinte per annualità, le previsioni assunzionali per il triennio 2025/2027.

ANNO 2025			
PREVISIONI ASSUNZIONI PER L'ANNO DI RIFERIMENTO	**Unità**	**Costo unitario**	**Costo totale**
Direttore Generale	1	190.735	190.735
Dirigenti	1	121.268	121.268
Funzionari	6	44.871	269.226
Istruttori	0		-
		Costo totale	**581.229**
% incidenza del costo del personale rispetto al totale degli stanziamenti			**29,06%**
% incidenza del costo del personale rispetto al valore finanziario della dotazione organica			**23,88%**

ANNO 2026			
		Costo del personale anno 2025	**581.229**
PREVISIONI ASSUNZIONI PER L'ANNO DI RIFERIMENTO	**Unità**	**Costo unitario**	**Costo totale**
Dirigenti	1	121.268	121.268
Funzionari	12	44.871	538.452
Istruttori	2	42.248	84.496
		Costo totale anno 2026	**744.216**
		Costo totale anni 2025 + 2026	**1.325.446**
% incidenza del costo del personale rispetto al totale degli stanziamenti			**49,09%**
% incidenza del costo del personale rispetto al valore finanziario della dotazione organica			**54,46%**

ANNO 2027			
		Costo del personale anni 2025 + 2026	**1.325.446**
PREVISIONI ASSUNZIONI PER L'ANNO DI RIFERIMENTO	**Unità**	**Costo unitario**	**Costo totale**
Dirigenti	0	-	-
Funzionari	0	-	-
Istruttori	0	-	-
		Costo totale anno 2027	**-**
		Costo totale anni 2025 + 2026 + 2027	**1.325.446**
% incidenza del costo del personale rispetto al totale degli stanziamenti			**49,09%**
% incidenza del costo del personale rispetto al valore finanziario della dotazione organica			**54,46%**

3.2.6 Piano assunzionale 2025

Nel corso dell'esercizio si prevede l'assunzione a tempo determinato di n. 2 figure dirigenziali e n. 6 funzionari dell'Area dell'Elevata Qualificazione a tempo indeterminato.

N. 1 DIRETTORE GENERALE

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 3 della L.R. n. 29/2024, il Direttore Generale è uno degli Organi dell'Agenzia ed il successivo art. 8 ne stabilisce le modalità di nomina ed i relativi poteri. Il Direttore Generale è individuato previo esperimento delle procedure previste per la selezione dei Direttori di Dipartimento dell'amministrazione regionale e la sua nomina è effettuata con deliberazione della Giunta regionale su proposta dell'assessore al ramo.

Il Direttore Generale è dirigente apicale dell'Agenzia ed esercita le funzioni di coordinamento generale, direzione e controllo delle attività dell'Agenzia e quelle inerenti all'organizzazione e gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'Agenzia. Provvede inoltre:

a) alla predisposizione del piano annuale e triennale delle attività dell'Agenzia, del piano e della relazione finale sulla performance, della proposta di bilancio preventivo annuale e pluriennale e del bilancio di esercizio, dei regolamenti, dell'atto generale di organizzazione e funzionamento dell'Agenzia, del programma triennale dei fabbisogni di personale e del piano assunzionale;

b) all'attribuzione degli incarichi dirigenziali, al coordinamento dei dirigenti e al controllo della loro attività, anche con poteri avocativi e sostitutivi in caso di inerzia, secondo la disciplina vigente;

c) a gestire il personale assegnato, emanando le direttive e verificando il conseguimento dei risultati, garantendo l'efficienza e l'efficacia dei servizi nonché la funzionalità delle strutture organizzative;

d) alla valutazione annuale dei dirigenti e dei dipendenti, congiuntamente all'Organismo indipendente di valutazione, secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Agenzia.

L'incarico di Direttore Generale ha durata non superiore a tre anni, con facoltà di rinnovo per un ulteriore triennio, ma non può eccedere la durata della consiliatura regionale al termine della quale, al fine di garantire la continuità nell'esercizio delle funzioni, lo stesso si intende prorogato sino alla nomina del successore e, comunque, per un periodo non superiore a 90 giorni dalla data di insediamento della nuova Giunta regionale.

N. 1 DIRIGENTE AMMINISTRATIVO

Le attività di direzione amministrativa sono attualmente assicurate con applicazione della disposizione transitoria prevista dall'art. 12, comma 3, della L.R. n. 29/2024. Per evitare soluzioni di continuità è opportuno procedere, ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii., con il conferimento di un incarico a tempo pieno e determinato di dirigente amministrativo della durata, prorogabile, di 24 mesi, a soggetto in possesso dei seguenti requisiti specifici:

1. possesso di uno dei seguenti titoli di studio: Diploma di Laurea (DL – Laurea vecchio ordinamento) o Diploma di Laurea appartenente alla classe di laurea specialistica (LS – Laurea Specialistica nuovo ordinamento) in Giurisprudenza, Scienze Politiche ed Economia e commercio, ovvero equipollenti

2. essere in possesso di particolare e comprovata qualificazione professionale, con esperienza pluriennale in ambito di:

Area Gestione Economico-Finanziaria e Contabilità

- Esperienza nella gestione della contabilità generale e per centri di costo, inclusi tutti gli adempimenti fiscali e civilistici.
- Competenza nella redazione di bilanci di previsione e consuntivi, corredati da Piani di attività e Relazioni sulla gestione.
- Esperienza nella gestione e nell'utilizzo di piattaforme della Pubblica Amministrazione per la trasmissione di dati contabili e il monitoraggio finanziario (es. SICO, COROLLA, Piattaforma per la certificazione dei crediti).
- Competenza nella gestione delle procedure di liquidazione, incluse le verifiche di regolarità contributiva (DURC), fiscale e antimafia dei fornitori.
- Capacità di monitorare i flussi finanziari e gestire i rapporti giuridici e operativi con gli istituti di credito.
- Esperienza nella gestione dei rapporti con i Revisori dei Conti, fornendo l'assistenza e la documentazione necessarie per le attività di controllo.
- Conoscenza delle normative in materia di spending review e capacità di monitorarne il rispetto.

Area Appalti, Acquisti e Contratti Pubblici

- Comprovata esperienza nella gestione di procedure di acquisto di beni e servizi secondo il Codice degli Appalti, attraverso piattaforme telematiche della Pubblica Amministrazione (es. EMPULIA, CONSIP, MEPA).
- Esperienza documentata nel ruolo di Responsabile Unico del Procedimento (RUP) per le procedure di gara.
- Esperienza nella partecipazione, anche con funzione di Presidente, a Commissioni di gara, con competenza nel controllo di regolarità degli atti di gara e della documentazione dei concorrenti.
- Conoscenza approfondita e aggiornata del Codice degli Appalti e delle direttive ANAC.

Area Gestione del Personale e delle Collaborazioni

- Esperienza nella direzione del personale e nell'applicazione del CCNL Regioni ed Autonomie Locali, inclusa la gestione delle relazioni sindacali.
- Competenza nella gestione del Ciclo della Performance, includendo la redazione del Piano e della Relazione sulla Performance, l'assegnazione di obiettivi individuali e la loro valutazione.
- Esperienza nella gestione di procedure di selezione pubblica per il conferimento di incarichi di collaborazione e consulenza, inclusa la predisposizione degli atti e lo svolgimento del ruolo di RUP.
- Capacità di interfacciarsi con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per le funzioni di verifica e controllo.
- Competenza nella gestione delle comunicazioni obbligatorie relative ai rapporti di lavoro e nell'utilizzo di piattaforme dedicate (es. PerLA - Anagrafe delle Prestazioni).

Area Anticorruzione, Trasparenza e Controlli Interni

- Esperienza comprovata nel ruolo di Responsabile della Prevenzione della Corruzione, con competenza nella redazione e aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, nella mappatura dei processi a rischio e nella gestione delle segnalazioni (whistleblowing).
- Esperienza nel ruolo di Responsabile della Trasparenza, con competenza nella redazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, nel monitoraggio degli obblighi di pubblicazione e nella gestione dell'accesso civico.

Capacità Gestionali e Organizzative

- Capacità di direzione, coordinamento e gestione di risorse umane in contesti organizzativi con dotazione organica contenuta.
- Comprovata capacità di assicurare la gestione amministrativa integrata di un ente pubblico, come delineato dalla legge istitutiva e dagli atti di organizzazione.
- Esperienza nella redazione di regolamenti interni e nell'interfacciarsi con altre autorità pubbliche (es. Regione, Ue, ecc.).

3. avere svolto attività simili a quelle previste al precedente punto in organismi ed enti pubblici e/o privati, o aziende pubbliche e/o private, con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali;
4. aver conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica desumibile da concrete esperienze di lavoro maturate, per almeno un quinquennio, anche presso pubbliche amministrazioni, nella posizione funzionale prevista per l'accesso alla dirigenza.

N. 6 FUNZIONARI DELL'AREA DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE

Nell'esercizio 2025 verrà quindi avviato il programma di rafforzamento dell'Agenzia da svilupparsi, nell'arco del primo quinquennio di operatività dell'Ente, nell'ambito dei limiti finanziari previsti dall'art. 9, comma 36, del D.L. n. 78/2010, sopra citati e quantificati.

Si procederà all'espletamento di 6 procedure concorsuali per il reclutamento a tempo pieno e indeterminato di n. 6 funzionari da adibire alle attività previste negli ambiti **"Trasferimento Tecnologico, Accompagnamento e Supporto nuove imprese", "Gestione e Sviluppo della Conoscenza" e "Funzioni interne trasversali dell'Agenzia"** descritti al paragrafo 3.2.4. del presente Piano.

Stante la necessità di dotare la neo istituita Agenzia di figure professionali particolarmente qualificate, le procedure concorsuali prevederanno tra i requisiti specifici l'aver maturato un'esperienza lavorativa almeno triennale e valorizzeranno i titoli di servizio prestato presso Pubbliche Amministrazioni, con particolare riferimento a quello realizzato presso ARTI.

3.2.7 Ricognizione eccedenze

Non vi sono situazioni di soprannumero e/o di eccedenza di personale.

3.2.8 Assunzioni a tempo determinato

Come meglio e dettagliatamente descritto nel Piano Triennale delle attività 2025/2027, in via di adozione da parte dei competenti organi dell'Agenzia, nel corso del corrente esercizio 2025 risulteranno definitivamente assegnati ad ARTI numerosi progetti pluriennali. In via meramente esemplificativa è possibile citare la nuova strategia regionale per il sostegno e lo sviluppo delle start up e PMI innovative; la sperimentazione di nuovi modelli di intervento per il lavoro e l'inclusione attiva delle persone in esecuzione penale; gli osservatori del mercato del lavoro, dei sistemi di istruzione e formazione, delle strategie di specializzazione intelligente; la realizzazione di progetti strategici nell'ambito di programmi europei; la strategia regionale della transizione digitale.

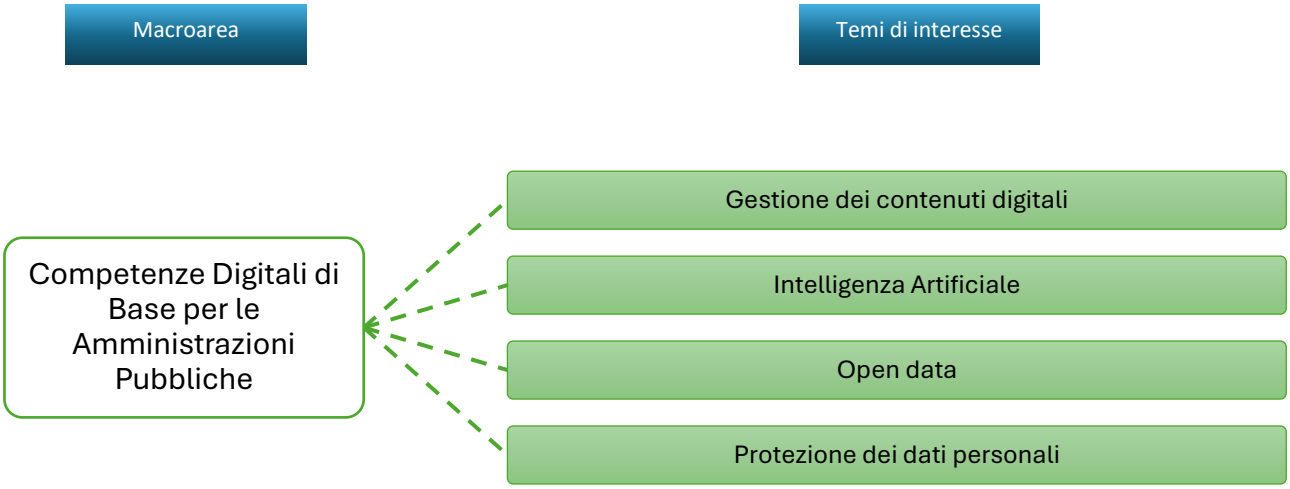
Tali attività impegneranno severamente la struttura produttiva dell'Agenzia e, pertanto, occorrerà valutarne l'impatto in termini organizzativi e di risorse umane. Per tale ragione, a partire dal prossimo esercizio 2026, sarà attentamente valutata l'opportunità di prevedere l'assunzione di dirigenti e funzionari a tempo determinato, aggiuntivi rispetto a quanto previsto al precedente paragrafo 3.2.5. ed esclusi dal limite di spesa normativamente previsto, sempre nel rispetto degli equilibri di bilancio dell'Ente, trattandosi di personale dedicato alla realizzazione di specifici progetti finanziati da fondi SIE.

3.3 Piano della formazione

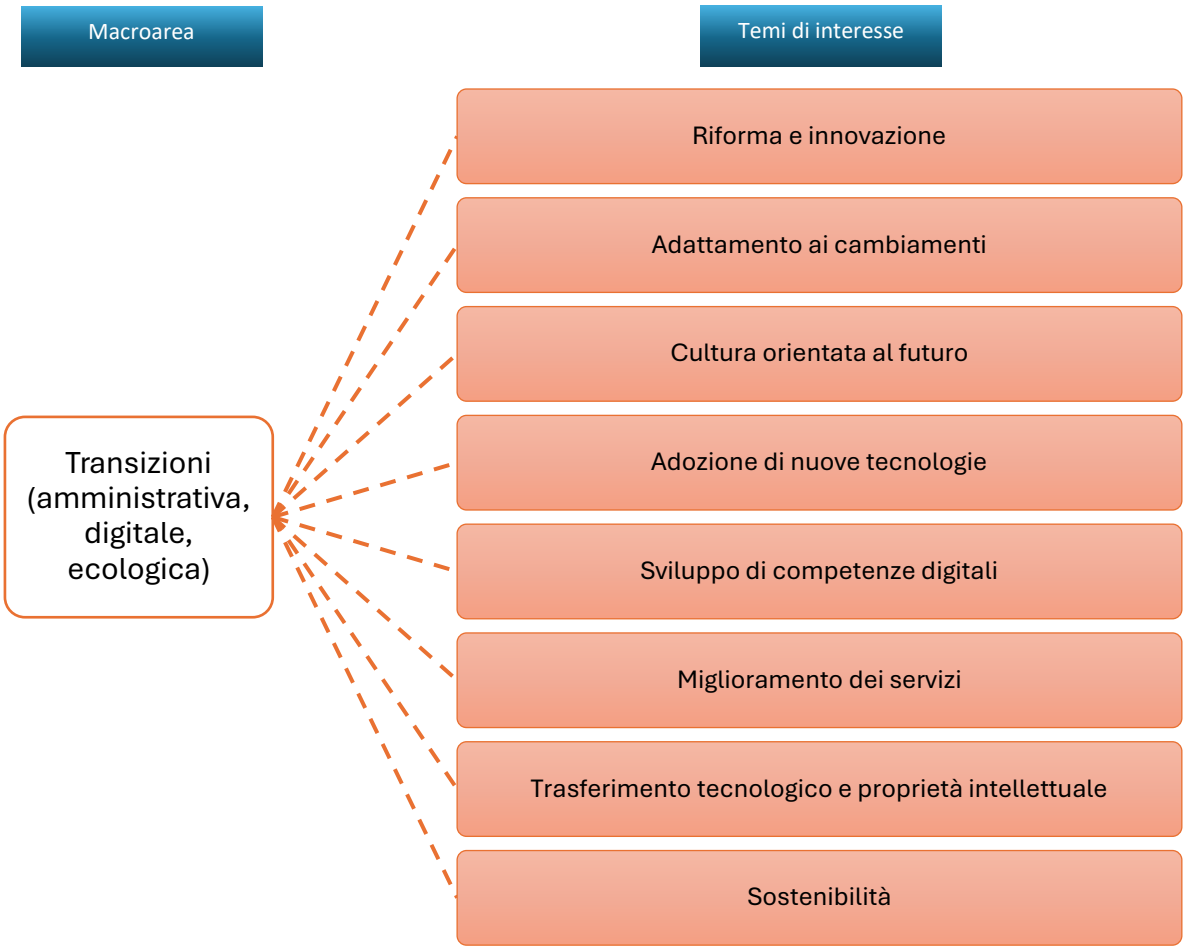
Le direttive del Ministro per la Funzione Pubblica Paolo Zangrillo hanno rafforzato il principio della centralità del capitale umano, consacrando la formazione quale leva strategica per il miglioramento delle performance e dei servizi offerti ai cittadini. Il rafforzamento delle competenze del personale quale strumento di innovazione e miglioramento della qualità dei servizi costituisce il fattore chiave per lo sviluppo delle attività dell'Agenzia e tale centralità è sottolineata anche dal modello organizzativo adottato. Il potenziamento delle competenze del personale strutturato in servizio presso l'ARTI, infatti, assume un'importanza fondamentale anche per controbilanciare i numerici contenuti dell'organico dell'Agenzia.

La direttiva Zangrillo del 14 gennaio 2025 definisce cinque principali aree di competenza (Macroaree) per la formazione del personale pubblico: leadership e soft skills, transizioni (amministrativa, digitale, ecologica), principi e valori della PA, inclusione e salute e sicurezza. In considerazione dell'elevata qualificazione professionale del personale in servizio presso l'Agenzia, tenendo conto dei contenuti della direttiva, la rilevazione del fabbisogno formativo è realizzata in autovalutazione dai dipendenti, al fine di individuare le esigenze specifiche dei singoli profili professionali. L'indagine, costruita sui cardini stabiliti dalla direttiva, ha prodotto la declinazione da parte del personale dell'Agenzia di una serie di esigenze collegate alle Macroaree, sulle quali le intervistate e gli intervistati hanno inserito un giudizio di autovalutazione del livello di partenza con una scala a 5 (1 – Basso; 2 – Insufficiente; 3 – Sufficiente; 4 – Discreto; 5 – Ottimo). I dati sono stati successivamente elaborati e aggregati per tipologia di intervento formativo e genere dell'intervistato.

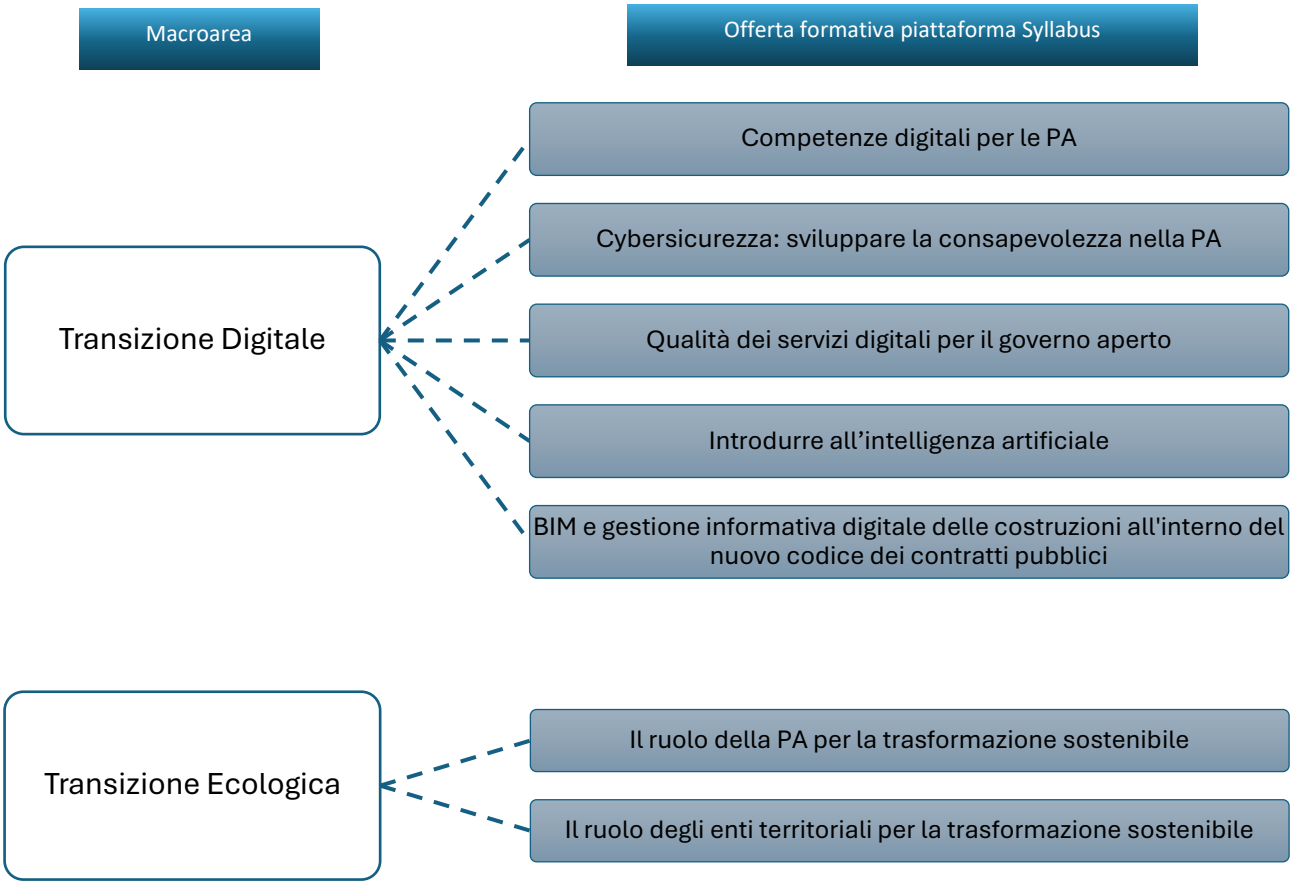
I risultati ottenuti dall'analisi dei contributi pervenuti sono sintetizzati di seguito, evidenziando i temi di maggiore interesse in relazione alle Macroaree:



Macroarea	Temi di interesse
Leadership	Abilità nel prendere decisioni e risolvere problemi complessi
	Capacità di guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento
	Capacità di motivare e coinvolgere i team
	Promozione di una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo
	Visione strategica e capacità di pianificazione
Soft Skills	Abilità di negoziazione e gestione dei conflitti
	Capacità di gestione del tempo e delle priorità
	Capacità di lavorare in team e collaborare con altri
	Competenze relazionali e interpersonali
	Empatia e intelligenza emotiva
	Flessibilità e adattabilità ai cambiamenti



La direttiva introduce, inoltre, un sistema di formazione che prevede percorsi trasversali disponibili tramite la piattaforma Syllabus. La formazione obbligatoria per legge, la formazione specifica e i seminari di Dipartimento contribuiscono al raggiungimento delle 40 ore di formazione per dipendente a partire dal 2025.



Dalle interviste, inoltre, sono emerse altre tematiche di interesse del personale, in molti casi strettamente connesse alle specifiche professionali del richiedente:

- Cerimoniale;
- Contabilità pubblica;
- Corso specializzante per la gestione del personale;
- Disciplina degli aiuti di stato;
- Gestione e condivisione dati;
- Gestione Social Media nella PA, corso PRO;
- Sicurezza informatica: tecniche di difesa;
- trasferimento tecnologico;
- Utilizzo di software statistici (Stata, R, MathLab);
- Valorizzazione e presentazione dei risultati delle attività di analisi;
- Adobe Creative Suite, corso PRO;
- Aggiornamento continuo sulla normativa di settore PA digitale;
- Corso di foresight;
- La conservazione documentale secondo il CAD e le disposizioni dell'AGID;
- La gestione degli appalti verdi;
- Logistica;

- Statistica economica;
- Tecniche e Software di Project management;
- Comunicare la ricerca scientifica;
- Corso di metodi e approcci valutatici;
- Gestione dei cambiamenti;
- Gestione informativa digitale nei processi di affidamento dei contratti pubblici;
- Installazione e configurazione di Docker;
- Leadership e negoziazione;
- L'importanza delle mail: comunicazione PA interna e esterna (project management);
- Sistema di gestione, controllo e governance del PNRR;
- Uso di programmi statistici;
- Comunicazione istituzionale e costruzione brand;
- Diritto Amministrativo;
- Rendicontazione dei progetti PNRR;
- Regime di reclutamento dopo il nuovo decreto PA;
- Gli incarichi professionali della PA e la differenza con gli affidamenti di servizi;
- Trattamento pensionistico, dimissioni e licenziamento nella PA;
- Rapporti di partenariato tra PA ed enti del terzo settore: la co-programmazione e la co-progettazione;
- Pubblicazione dati e normativa sulla privacy;
- Funzionario Amministrativo Enti Locali e Amministrazione Centrale.

Analizzando le richieste relative alle specifiche tematiche e raggruppandole per Macroarea, i risultati complessivi mostrano i numeri riportati nella tabella seguente:

Sintesi sulle Macroaree delle richieste pervenute per le tematiche specifiche

Macroarea	N. di richieste (Donne)	N. di richieste (Uomini)
Competenze Digitali di Base per le Amministrazioni Pubbliche		
Leadership	37	13
Soft Skills		
Transizione Amministrativa	13	9
Transizione Digitale		
Transizione Ecologica	3	5
Totale complessivo	**157**	**84**

I numeri evidenziano un forte interesse alle tematiche legate alle competenze digitali e comportamentali.

3.3.1 Attività formative programmate per il triennio 2025-2027

Gli esiti della rilevazione delle esigenze formative, realizzata secondo le indicazioni della direttiva Zangrillo del 14 gennaio 2025, in relazione alle cinque principali aree di competenza, è stata ricondotta a quattro macro-tipologie di attività formative che già nelle programmazioni della precedente Agenzia rappresentavano alcuni dei pilastri fondamentali della Programmazione:

Formazione obbligatoria	Formazione digitale (Syllabus)	Formazione specialistica	Formazione trasversale

Formazione obbligatoria

ARTI provvede alla programmazione della formazione obbligatoria in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, come da disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 e in coerenza con le misure di anticorruzione del Piano triennale di prevenzione della corruzione, ora confluito all'interno della sottosezione "RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA" del PIAO. Provvede, inoltre, alla programmazione della formazione obbligatoria in materia di privacy, al fine di accrescere la responsabilizzazione del personale nel trattamento dei dati e nel rispetto delle disposizioni del Regolamento (UE) 2016/679 per la Protezione dei Dati. Infine, pianifica le attività obbligatorie di formazione, informazione e addestramento, in materia di sicurezza sul lavoro, nel rispetto dei contenuti del D.Lgs 81/2008.

Formazione digitale

Con riferimento alla formazione digitale, ARTI, già nella precedente configurazione dell'Agenzia, a partire da 2022, ha aderito al Progetto Syllabus. Sulla piattaforma dedicata, i dipendenti hanno avuto accesso ai moduli di autovalutazione delle proprie competenze digitali, per poter essere indirizzati ai moduli formativi utili a colmare i gap di conoscenza e per migliorare le proprie competenze. Alla fine di ogni percorso la certificazione rilasciata alimenterà il "fascicolo del dipendente" (collaborazione con Sogei).

Formazione specialistica

ARTI programma e assicura la formazione specialistica partendo dai risultati della rilevazione del fabbisogno formativo. Il Dipendente può inoltre chiedere la partecipazione ad interventi formativi di interesse, coerenti con il seguente Piano.

L'articolazione dei corsi proposti nel Piano è rilevata su base annuale in un'ottica triennale, in cui la programmazione è ridefinita annualmente.

Formazione trasversale

La rilevazione del fabbisogno ha evidenziato una forte percezione di esigenze formative nell'ambito delle competenze comportamentali e trasversali a diversi profili professionali. La formazione ha l'obiettivo di

ampliare le competenze e le conoscenze dei dipendenti, consentendo loro di affrontare le nuove sfide e di contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Ha lo scopo di far comprendere ai dipendenti il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e avere piena consapevolezza del proprio impatto sul valore pubblico. Si persegue la necessità di sviluppare competenze di leadership e "soft skills" per favorire la collaborazione, la comunicazione e la gestione dei team.

Di seguito si riportano i risultati riclassificati della rilevazione che costituiranno la programmazione degli interventi formativi dell'Agenzia nel triennio 2025-2027:

Macroaree	Temi	Formazione digitale		Formazione obbligatoria		Formazione specialistica		Formazione trasversale		N. di richieste Donne totale	N. di richieste Uomini totale
		N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini		
Competenze Digitali di Base per le Amministrazioni Pubbliche	Gestione dei contenuti digitali	26	13							26	13
	Intelligenza Artificiale	1	3							1	3
	Open data	11	3							11	3
	protezione dei dati personali			9	3					9	3
Leadership	Abilità nel prendere decisioni e risolvere problemi complessi							5	3	5	3
	Capacità di guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento							7	3	7	3
	Capacità di motivare e coinvolgere i team							6	1	6	1
	Promozione di una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo							9	3	9	3
	Visione strategica e capacità di pianificazione							10	3	10	3
Soft Skills	Abilità di negoziazione e gestione dei conflitti							8	4	8	4

Macroaree	Temi	Formazione digitale		Formazione obbligatoria		Formazione specialistica		Formazione trasversale		N. di richieste Donne totale	N. di richieste Uomini totale
		N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini		
	Capacità di gestione del tempo e delle priorità							8	3	8	3
	Capacità di lavorare in team e collaborare con altri							6	6	6	6
	Competenze relazionali e interpersonali							4	3	4	3
	Empatia e intelligenza emotiva							6	4	6	4
	Flessibilità e adattabilità ai cambiamenti							6	3	6	3
Transizione Amministrativa	Adattamento ai cambiamenti: consentire alle amministrazioni di gestire e accompagnare trasformazioni legate a norme sovranazionali e nazionali, nonché a crisi sistemiche							3	1	3	1
	Cultura orientata al futuro: sviluppare competenze diverse per affrontare le sfide future, come la digitalizzazione e la sostenibilità, rendendo le amministrazioni più flessibili, partecipate e orientate ai risultati							5	4	5	4
	Riforma e innovazione: promuovere un nuovo approccio ai processi di riforma amministrativa, integrando politiche di innovazione e semplificazione normativa							5	4	5	4
Transizione Digitale	Adozione di tecnologie: implementazione di strumenti digitali e tecnologie emergenti per migliorare l'efficienza dei servizi pubblici e la comunicazione con i cittadini					7	5			7	5
	Altro (Trasferimento tecnologico e proprietà intellettuale)					1	0			1	0
	Miglioramento dei servizi: utilizzo della digitalizzazione per semplificare i processi amministrativi, migliorare l'accesso ai servizi e promuovere la trasparenza e l'accountability	7	4							7	4
	Sviluppo di competenze: formazione del personale per acquisire competenze digitali di base, come la gestione di dati, la produzione di documenti informatici e l'uso consapevole delle tecnologie	4	3							4	3
Transizione Ecologica	Competenze per la sostenibilità: sviluppo di conoscenze e capacità necessarie per attuare politiche ecologiche, come la gestione dei rifiuti e l'uso efficiente delle risorse							1	2	1	2
	Integrazione con altre transizioni: riconoscimento dell'interconnessione tra transizione ecologica, digitale e amministrativa, per garantire un approccio olistico e coordinato ai cambiamenti necessari nella società							2	1	2	1

Macroaree	Temi	Formazione digitale		Formazione obbligatoria		Formazione specialistica		Formazione trasversale		N. di richieste Donne totale	N. di richieste Uomini totale
		N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini	N. di richieste Donne	N. di richieste Uomini		
	Sostenibilità: promozione di pratiche sostenibili e responsabili nella gestione delle risorse, con un'attenzione particolare agli acquisti verdi e alla riduzione dell'impatto ambientale							0	2	0	2
	Totale complessivo	**49**	**26**	**9**	**3**	**8**	**5**	**91**	**50**	**157**	**84**

Sezione 4 - Monitoraggio

ARTI da tempo ha strutturato un sistema interno di monitoraggio che riguarda le diverse dimensioni analizzate in questo documento. L'obiettivo di ARTI, nel prossimo triennio, è di sviluppare un processo integrato di monitoraggio. A fronte delle semplificazioni introdotte, l'Autorità ritiene che anche le amministrazioni/enti con meno di 50 dipendenti siano tenuti ad incrementare il monitoraggio. "Per questi enti, anzi, il rafforzamento del monitoraggio non comporta un onere aggiuntivo bensì, nel compensare le semplificazioni nell'attività di pianificazione delle misure, garantisce effettività e sostenibilità al sistema di prevenzione"[4].

Performance

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.

Trasparenza e anticorruzione

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza attua costantemente un'attività di monitoraggio al fine di assicurare il rispetto dei principi e delle normative sull'anticorruzione nonché l'attuazione delle specifiche misure previste nel Piano triennale anticorruzione. In linea con quanto indicato dalla determinazione ANAC n. 12/2015 che richiede di indicare modalità, periodicità e relative responsabilità dell'attività di monitoraggio, il Direttore Amministrativo effettuata un'attività semestrale di monitoraggio sull'attuazione delle misure generali e specifiche anticorruzione.

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;

[4] PNA 2012

- 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.

Lavoro Agile

Il Direttore Amministrativo programma e gestisce le azioni di implementazione del lavoro agile, secondo il piano di sviluppo declinato dal presente documento. Coordina e promuove gli interventi e i percorsi formativi destinati al personale di comparto per il potenziamento delle competenze tecniche, organizzative e tecnologiche funzionali allo sviluppo stabile del lavoro agile. Coordina le azioni di monitoraggio periodico sullo stato di attuazione del lavoro agile nell'ambito dell'amministrazione, valutandone l'impatto sulla performance.

Il Comitato di Coordinamento dell'ARTI supporta il Direttore Amministrativo nella gestione dei processi di organizzazione e di cambiamento, monitora l'implementazione dei medesimi processi e cura le interlocuzioni con gli altri dipendenti e i collaboratori ARTI in lavoro agile.

Il presente Piano viene reso noto all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) di ARTI, ai fini dell'avvio di un'interlocuzione stabile sulla coerenza/compatibilità con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) sull'adeguatezza metodologica degli indicatori proposti, sulla definizione di indicatori di misurazione dell'impatto del lavoro agile, sul monitoraggio dello stato di avanzamento del Piano, per l'elaborazione di eventuali proposte di miglioramento sugli aspetti di competenza.

Le Organizzazioni sindacali (OO.SS.) vengono sentite in via preliminare ai fini dell'adozione del presente Piano e informate periodicamente sullo stato di attuazione e avanzamento dello stesso.

Fabbisogno del personale e formazione

Affinché gli interventi formativi siano efficienti, è necessario monitorare i progressi dei dipendenti e il loro indice di gradimento. L'attività di monitoraggio e di impatto delle azioni formative provvederà a rilevare il livello di copertura dei fabbisogni formativi emersi e l'incremento delle performance individuali e organizzative.

Nel breve periodo si provvederà a rilevare la reazione e il gradimento dei dipendenti rispetto alle attività formative erogate, attraverso i feedback che perverranno.

Nel medio-breve periodo, si valuterà il livello di raggiungimento degli obiettivi dei singoli progetti formativi. Si analizzeranno, inoltre, i risultati dell'apprendimento, utilizzando la metodologia del self assessment sulle tematiche proposte nella rilevazione del fabbisogno formativo che costituirà la base per la programmazione dell'annualità successiva.

Infine, nel medio-lungo periodo si confronteranno i risultati ottenuti dalla struttura nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi organizzativi.