



Regione Puglia

· a · r · t · i ·

Agenzia regionale  
per la tecnologia  
e l'innovazione

# PIANO TRIENNALE 2014-2016

## Sommario

Sommario.....	2
Introduzione .....	3
1. La missione istituzionale .....	4
2. L'assetto organizzativo e gestionale dell'Agenzia .....	5
3. Le principali acquisizioni degli ultimi anni.....	6
4. SWOT analysis .....	10
5. La vision.....	12
6. La strategia: obiettivi strategici.....	14
7. La strategia: dagli obiettivi alle attività .....	16
7.0. L'ARTI, una PA che apprende .....	16
7.1. ARTI per l'Amministrazione regionale.....	16
7.2. ARTI, luogo dell'innovazione – Il Front-office dell'Innovazione .....	17
7.3. ARTI per la valorizzazione dei risultati della ricerca e per la nuova imprenditoria .....	18
7.4. ARTI per il monitoraggio e la valutazione .....	19
7.5. ARTI per l'internazionalizzazione dell'innovazione pugliese.....	19
7.6. ARTI per la cultura dell'innovazione .....	20
8. La strategia: l'organizzazione a matrice .....	22
9. Coerenza con le linee di sviluppo della Smart Specialization Strategy (S3) .....	24

## Introduzione

Nei prossimi mesi l'ARTI si avvia a concludere il suo primo decennio di attività. Si tratta di un periodo in cui il progresso scientifico e tecnologico ha subito un'accelerazione imponente; pur se la grande crisi economica e finanziaria degli ultimi cinque anni ne ha minacciato e probabilmente intaccato il vigore, tale progresso ci consegna oggi un panorama di processi e di prodotti innovativi profondamente diverso da quello del 2004.

Dalle scoperte in ambito genetico a quelle che riguardano la struttura della materia, dalla ripresa del programma spaziale di indagine sui pianeti del sistema solare sino alla nascita dei social network e degli smartphone: sono queste solo alcune delle principali acquisizioni scientifiche e tecnologiche che, con le loro ricadute sulla vita quotidiana di ognuno, hanno profondamente modificato le priorità di ricerca, le strategie industriali e le politiche dell'innovazione dei Paesi.

Alla luce di queste trasformazioni e su impulso della Commissione Europea<sup>1</sup>, i governi nazionali<sup>2</sup> e le regioni stanno adeguando le proprie politiche e le scelte strategiche dei rispettivi territori, al fine di mantenere e anzi incrementare la loro competitività sui mercati globali, privilegiando gli strumenti della specializzazione intelligente e delle tecnologie abilitanti.

Non va sottovalutato che alcuni tra i principali indici europei che misurano la capacità di innovazione dei territori regionali stimano che la Puglia sia ad un livello intermedio di sviluppo delle proprie capacità innovative: il Regional Innovation Scoreboard 2012<sup>3</sup> attribuisce al nostro territorio un indice di innovazione regionale pari allo 0,423, ponendolo al 12° posto nella graduatoria nazionale, prima tra tutte le regioni meridionali, non lontano dalla media nazionale di 0,445<sup>4</sup> che definisce l'Italia come "innovatore moderato".

L'esigenza di potenziare alcuni degli indicatori che determinano l'indice di innovazione è, dunque, considerata come fattore determinante nell'impostazione delle politiche regionali pugliesi della R&I e dell'azione dell'Agenzia regionale.

Il presente Piano, dunque, traccia la strategia che l'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione adotterà nel prossimo triennio, nell'ottica di favorire lo sviluppo del territorio pugliese in questo scenario di riferimento.

Si tratta di una strategia che parte dall'esigenza di riposizionare l'ARTI sullo scacchiere regionale, nazionale e internazionale, affermandone l'identità di soggetto di riferimento in Puglia per tutti gli attori dell'innovazione, e che si dispiegherà attraverso azioni che impatteranno sulle priorità tematiche della sua azione e sull'organizzazione interna.

---

<sup>1</sup> Si veda la Comunicazione della Commissione Europea "Una strategia europea per le tecnologie abilitanti – Un ponte verso la crescita e l'occupazione", COM(2012) 341 final.

<sup>2</sup> Si veda il paper del MIUR "HIT 2020 - Horizon 2020 Italia", marzo 2013

<sup>3</sup> Disponibile al seguente link: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris-2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris-2012_en.pdf)

<sup>4</sup> Il dato è fornito dall'ultima edizione dell'Innovation Union Scoreboard (2013), disponibile al link [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm)

## 1. La missione istituzionale

L'ARTI agisce in attuazione delle direttive generali impartite dalla Giunta regionale, pur godendo di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, riconosciuta dalla legge istitutiva (L.R. n.1 del 2004). L'Agenzia concorre, in armonia con le politiche nazionali ed europee, alla crescita sostenibile della Regione promuovendo una rete di relazioni e scambi fra soggetti coinvolti nella creazione e utilizzazione di nuova conoscenza e nuove tecnologie, stimolando e favorendo, con azioni differenziate, comportamenti innovativi nella società pugliese.

L'ARTI assume inoltre i compiti di coordinamento e sostegno del Sistema Innovativo Regionale, in costante raccordo con le strutture di servizio, produttive e della ricerca presenti nella regione.

Le finalità sono definite dall'art.66 della legge istitutiva:

*opera come istituto di previsione tecnologico scientifico (foresight) della Regione allo scopo di identificare le linee di sviluppo future del territorio e di indirizzare le risorse disponibili in concertazione con gli attori tecnologico-scientifici pubblici e privati della Puglia;*

*agisce come strumento operativo della Regione nel coordinamento, nella gestione e nell'indirizzo delle risorse destinate alle istituzioni (consorzi di ricerca, enti di ricerca pubblici e privati, università, etc.) e al sistema produttivo per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico;*

*realizza i programmi di sostegno all'innovazione e al trasferimento tecnologico promossi dalla Regione, con strumenti progettuali specifici dedicati al potenziamento del partenariato tecnologico pubblico-privato;*

*svolge attività di valutazione tecnico-scientifica e gestionale ex-ante ed ex-post e di monitoraggio continuo dei progetti sui fondi da essa gestiti e sui progetti e programmi di sviluppo e innovazione finanziati.*

Nell'attuazione di questa missione, l'Agenzia promuove, coordina, attua, valuta, monitora tutte le iniziative nelle materie di competenza e ne cura l'assegnazione dei fondi sulla base dei criteri stabiliti dalla Regione.

In questo è perfettamente coerente con la definizione fornita dall'OCSE, secondo cui

*La missione di promozione dell'innovazione delle Agenzie regionali per l'innovazione si riferisce a una vasta gamma di aspetti di innovazione e non solo a un singolo strumento o gruppo di riferimento. In quanto tali, esse rappresentano un braccio operativo importante e dedicato per le autorità nazionali e regionali e si integrano con più ampie politiche di promozione economica.<sup>5</sup>*

<sup>5</sup> In "Regional Innovation Agencies", OECD 2010

## 2. L'assetto organizzativo e gestionale dell'Agenzia

In conformità con quanto stabilito dalla legge istitutiva, gli organi dell'Agenzia sono i seguenti:

- il **Presidente**, nella persona della dott.ssa Eva Milella, nominata dalla Giunta Regionale con Deliberazione n. 749 del 11/04/2013;
- la **Giunta esecutiva**, nominata dalla Giunta Regionale con Deliberazione n. 749 del 11/04/2013 e composta, oltre che dal Presidente e dal Direttore Amministrativo, dal prof. Massimiliano Granieri dell'Università di Foggia e dal prof. Alessandro Sannino dell'Università del Salento
- il **Collegio dei Revisori**, composto da tre membri nelle persone del dott. Mauro Giorgino (Presidente), della dott.ssa Pamela Palmi e del dott. Francesco Cafarchia nominati dalla Giunta Regionale con Deliberazione n. 749 del 11/04/2013.

L'assetto organizzativo dell'Agenzia, illustrato dal documento "Modello organizzativo e dotazione organica"<sup>6</sup>, fissa in complessive 15 unità l'organico complessivo del personale dell'ARTI in applicazione di quanto previsto dall'art. 73 della legge istitutiva dell'Ente. Attualmente sono in forza all'Agenzia 9 dipendenti a tempo indeterminato e 1 dipendente in assegnazione temporanea provenienti da InnovaPuglia spa. L'Agenzia al momento è dotata di un unico dirigente (Direttore Amministrativo), previsto dalla stessa Legge istitutiva.

---

<sup>6</sup> Approvato con DGR. 21 ottobre 2008, n. 1963 "Legge regionale 7 gennaio 2004, n. 1, art. 74, comma 1°, lettera a). Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione. Parere della Giunta Regionale sull'Atto aziendale di organizzazione e funzionamento".

### 3. Le principali acquisizioni degli ultimi anni

Nel corso degli ultimi esercizi, l'ARTI ha riorganizzato la propria attività attorno alle priorità evidenziate nella prima versione della nuova Strategia Regionale per la R&I (del 2009), rendendole anzi assai coerenti con quest'ultima. In generale, terminate grandi progettualità quali la prima edizione del Progetto ILO (2007-2008) e il Progetto Osservatorio Permanente dell'Innovazione (2006-2008), nel 2009 si è conclusa la fase di start up della stessa Agenzia.

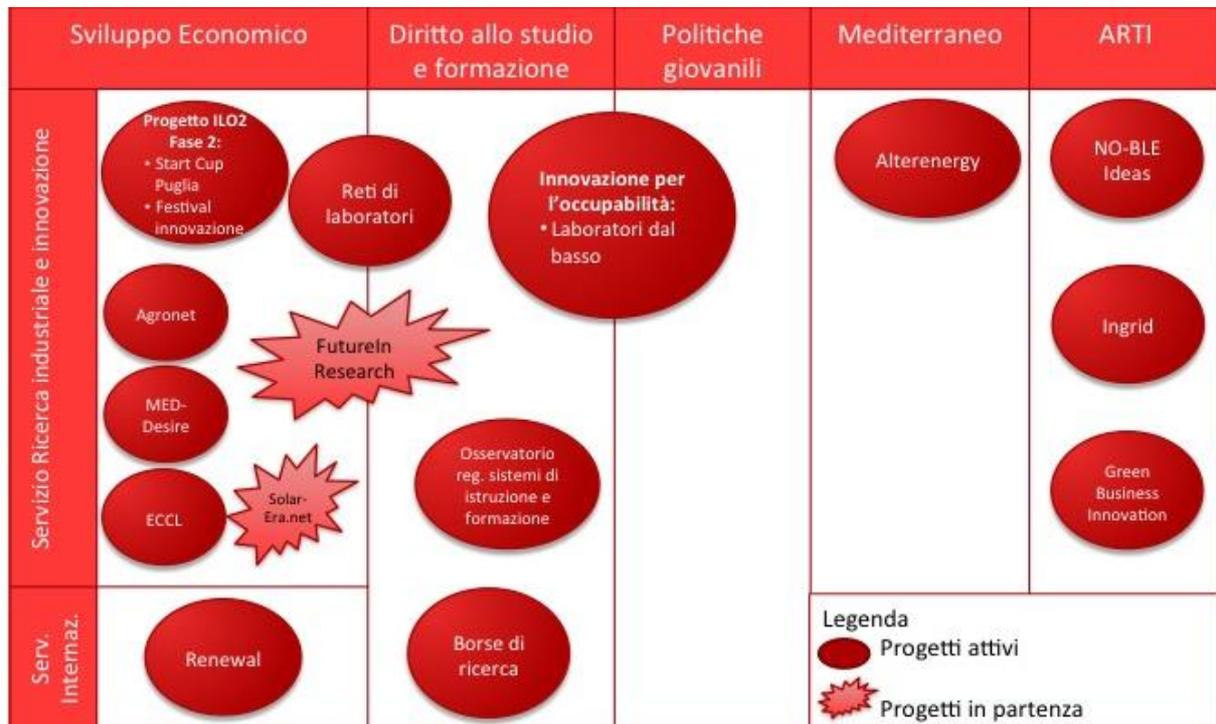
Nell'ultimo triennio, invece, l'Agenzia ha sviluppato competenze progettuali soprattutto negli ambiti prioritari indicati e con riferimento alle attività previste dalla programmazione regionale 2007-2013, dispiegando la propria azione in coerenza con la missione originaria e con le priorità individuate da tutti gli assi della citata Strategia Regionale (Asse 1 - Sostegno alla domanda di innovazione del tessuto imprenditoriale regionale; Asse 2 - Potenziamento dell'offerta tecnologica del sistema della ricerca pubblica regionale; Asse 3 - Qualificazione del raccordo domanda e offerta; Asse 4 - Miglioramento delle risorse umane nel settore della ricerca e dell'innovazione).

A tale riguardo, è bene osservare che alcune delle attività poste in essere dall'Agenzia a partire dal 2011 sono nate nell'ambito del Piano Straordinario per il Lavoro della Regione Puglia, varato nel febbraio di tale anno; altre, progettate in esercizi precedenti, sono state ridisegnate nell'ultimo triennio sulla base delle nuove priorità di intervento evidenziate dalle politiche regionali di contrasto alla crisi.

Sino ad oggi, dunque, la maggior parte delle attività dell'ARTI si è svolta principalmente in maniera ancillare rispetto ai progetti che l'Agenzia coordina e gestisce o per i quali svolge ruoli di assistenza tecnica all'amministrazione regionale. Alcuni degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia sono stati perseguiti solo quando intercettavano obiettivi operativi di uno o più progetti.

Alla fine del 2013, il portafoglio dei progetti dell'Agenzia risulta composto come dallo schema che segue in Figura 1. Lo stesso schema dà conto della distribuzione dei progetti per Assessorato regionale di riferimento.

Figura 1 - Il parco progetti a fine 2013: una clusterizzazione per Assessorato di riferimento.



Di seguito si sintetizzano alcuni tra i principali progetti in cui l'ARTI è stata impegnata negli ultimi anni e di cui è possibile fornire alcuni risultati.

#### • Progetto ILO

Con l'obiettivo di dotare la rete degli Atenei pugliesi di un insieme di strumenti e risorse di carattere stabile per potenziare il trasferimento di conoscenza e la valorizzazione dei risultati della ricerca, è stata avviata nel luglio del 2007 una misura regionale denominata "Rete regionale per il Trasferimento di Conoscenza" (di seguito, per brevità, denominata "Progetto ILO"), promossa dal Servizio Ricerca e Competitività dell'Area Politiche per lo Sviluppo, il Lavoro e l'Innovazione e affidata all'ARTI.

Si sta concludendo la Fase 2 della seconda edizione del Progetto ILO 2, inserita tra le azioni del Piano straordinario per il lavoro in Puglia: essa mirava a sostenere lo sviluppo e la gestione di un modello regionale di interazione sia tra ricerca e mercato, sia tra gli intermediari pugliesi della conoscenza e dell'innovazione, auto-sostenibile nel lungo periodo, attraverso il potenziamento e la stabilizzazione degli Industrial Liaison Office e dei relativi servizi negli Enti Pubblici di Ricerca pugliesi.

Tra i risultati di maggior rilievo del Progetto ILO nel suo complesso, si annoverano:

- la nascita, il consolidamento e la messa in rete dei 7 ILO delle 5 Università pugliesi, di CNR e di ENEA
- la nascita di Alleanze per l'Innovazione, nelle quali gli ILO, gli intermediari e il sistema di impresa hanno cominciato ad interagire in maniera più sistematica attraverso nuove modalità di collaborazione

- il finanziamento di servizi reali per la nascita di 27 nuove spin-off da ricerca pubblica e il consolidamento di 39 spin-off già attive
- il finanziamento di 168 domande di valorizzazione di brevetti di EPR pugliesi
- l'organizzazione di 6 edizioni della Start Cup Puglia, cui hanno partecipato 303 piani di impresa innovative
- l'organizzazione di 3 edizioni del Festival dell'Innovazione
- l'organizzazione del Premio Nazionale per l'Innovazione 2012.

- **Innovazione per l'Occupabilità**

L'azione, gestita dall'ARTI nell'ambito del Piano straordinario per il lavoro in Puglia e cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo, mira a promuovere e favorire l'inserimento di giovani diplomati e laureati nel mercato del lavoro, rafforzando i loro profili di competenza e in considerazione dei reali bisogni di conoscenza e innovazione espressi dal sistema d'impresa della Puglia. A partire dal 2011, sono state avviate le attività relative alla mappatura dei fabbisogni di nuove delle competenze da parte del sistema d'impresa pugliese, il foresight tecnologico e l'intervento "Laboratori da basso".

Quest'ultima è un'iniziativa per rafforzare le competenze di chi fa impresa sul territorio pugliese, incoraggiando la condivisione della conoscenza e lo scambio tra generazioni, realizzata da ARTI e da Bollenti Spiriti tra il 2012 e il 2013. Si tratta di percorsi di apprendimento ideati da giovani imprese o associazioni nel tentativo di accrescere le loro competenze imprenditoriali. Ad oggi questi sono i risultati quantitativi dell'intervento:

- oltre 200 co-progettazioni
- 125 proposte pervenute
- 54 laboratori dal basso
- 21 testimonianze di grandi protagonisti dell'imprenditoria e dell'innovazione realizzati fino ad ora
- oltre 3.000 ore di formazione
- 5.000 partecipanti
- più di 400 docenti italiani e stranieri
- una community di migliaia di giovani che si informa attraverso la pagina Facebook (3.000 like) e frequenta la piattaforma web creata per accogliere i contenuti dei laboratori e delle testimonianze, tutti scaricabili gratuitamente da chiunque.

- **Monitoraggio dell'intervento "Reti di laboratori pubblici di ricerca"**

L'intervento mira a portare ai livelli della frontiera tecnologica internazionale la dotazione infrastrutturale dei laboratori pubblici di Università ed Enti Pubblici di Ricerca pugliesi; l'obiettivo è quello di creare "nodi" distribuiti sul territorio di elevata specializzazione tecnologica a disposizione delle attività di ricerca delle imprese pugliesi, per favorire il riposizionamento dei settori tradizionali e lo sviluppo dei settori innovativi strategici. Si tratta di un Progetto della Regione Puglia – Assessorato allo Sviluppo economico, Servizio Ricerca Industriale e Innovazione, per il quale l'ARTI fornisce assistenza tecnica dal 2011.

In particolare, l'Agenzia ha curato e continuerà a curare la valutazione e il monitoraggio dei progetti dimostratori, la promozione delle Reti e l'attività di accompagnamento relativa a interventi di promozione del capitale umano impiegato nelle stesse (i ricercatori assunti a tempo determinato con l'Avviso 16/2009).

- **Osservatorio regionale dei sistemi di istruzione e formazione**

Istituito nel settembre 2011, è un progetto della Regione Puglia, Assessorato al Diritto allo studio e formazione, attuato dall'ARTI, per favorire la definizione della strategia e della programmazione regionale in materia di istruzione e formazione. Si tratta di una struttura di coordinamento per la definizione di indirizzi strategici e linee programmatiche coerenti con le politiche di sviluppo regionale, nonché di una struttura di monitoraggio, analisi e ricerca in grado di fornire strumenti conoscitivi, costantemente aggiornati, sulle dinamiche e sugli esiti delle politiche e degli interventi attuati.

Tra le attività già svolte, figurano le seguenti:

- supporto alle strutture regionali per la programmazione della rete scolastica regionale
- analisi delle iscrizioni alle scuole secondarie di secondo grado
- analisi dei fabbisogni formativi e professionali sulla base di fonti informative già esistenti
- progettazione dell'Anagrafe Regionale degli Studenti
- progettazione e realizzazione del sito web dell'Osservatorio
- analisi di contesto per l'individuazione di percorsi di istruzione e formazione professionale
- analisi di contesto sul sistema di alternanza scuola-lavoro.

- **Progetti internazionali**

Come si evince dalla numerosità dei progetti in essere a fine 2013 (in tutto 8), per i quali l'Agenzia ha redatto o contribuito a redigere una proposta, questa linea di attività riveste una crescente rilevanza, in quanto:

- fattore di consolidamento di reti (nazionali e internazionali) tra amministrazioni, soggetti imprenditoriali, soggetti intermediari e mondo della ricerca;
- fattore di reperimento di risorse di bilancio autonomo dell'Agenzia.

Le attività più trasversali, come valutazione e monitoraggio, comunicazione istituzionale e relazioni esterne, pertengono invece alla missione istituzionale dell'Agenzia e, dunque, vengono realizzate anche quando svincolate dalla vita dei progetti. Occorre, tuttavia, ripensarne l'articolazione in funzione della visione e della strategia che saranno dettagliate nel seguito del presente documento.

## 4. SWOT analysis

Alla luce dei risultati delle principali attività svolte dall'ARTI nel corso degli ultimi anni e nell'ottica di individuare una strategia di potenziamento dell'Agenzia per il prossimo periodo, è stata realizzata la seguente analisi SWOT.

Figura 2 – La SWOT analisi



L'analisi rileva che alcune delle principali criticità operative dell'Agenzia sono legate alla preponderanza dei progetti rispetto alle attività istituzionali. Questo fa in modo che spesso si perdano di vista o passino in secondo piano taluni obiettivi strategici, a favore del raggiungimento di obiettivi operativi che, in realtà,

sono legati a risultati di progetto. Va quindi invertita la rotta, restituendo dignità e rilevanza alle attività istituzionali dell'ARTI.

Nel prossimo triennio occorrerà, inoltre, dare enfasi alle competenze specialistiche presenti in Agenzia, grazie alle quali l'ARTI è in grado di sviluppare best practice non solo a livello regionale, tanto da affermarsi quale produttore principale, se non esclusivo, di piani e progetti in alcune materie. Tra queste, ad esempio, vi sono la mappatura delle competenze tecnologiche e scientifiche, la valutazione e il monitoraggio, i percorsi di empowerment per giovani e startup innovative e creative, la divulgazione dell'innovazione.

Ugualmente strategico è puntare sulle competenze in materia di progettazione europea, potenziandole ulteriormente e inserendole in una logica di più ampio respiro, funzionale non solo al reperimento di nuove fonti di finanziamento per l'Agenzia, ma soprattutto a un più utile accreditamento a livello nazionale ed internazionale.

Dall'analisi discende quindi la nuova visione per il futuro dell'ARTI e la strategia che sarà adottata per realizzarla.

## 5. La vision

La **vision** che l'ARTI intende perseguire nei prossimi anni può essere così sintetizzata:

***diventare l'Agorà dell'innovazione in Puglia, percepita come tale sia all'interno sia all'esterno del territorio regionale.***

Per far questo, sviluppa la propria strategia, coerentemente con quella della Regione Puglia in materia di R&I, attraverso proprie attività istituzionali e singoli progetti.

Pertanto, come l'innovazione, che è fenomeno pervasivo e trasversale rispetto alle politiche, così anche l'azione dell'ARTI sarà sempre più trasversale e di riferimento per i decisori politici che operano nei diversi ambiti.

Figura 3 – L'azione dell'ARTI trasversale alle politiche



In quest'ottica, l'Agenzia dispiegherà la propria azione ponendo particolare **enfasi** tanto **sulle tecnologie**, in connessione sia con il mondo produttivo sia con quello dell'industria culturale e creativa, quanto **sull'innovazione sociale**, intesa nell'accezione più ampia propagata dalla Commissione Europea<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Si veda, in ultimo e a mero titolo di esempio, la "Guide to Social Innovation" commissionata dalla DG Regional and Urban Policy della Commissione Europea e pubblicata lo scorso febbraio 2013.

## 6. La strategia: obiettivi strategici

La strategia dell’Agenzia per il prossimo triennio sarà dunque improntata al raggiungimento di alcuni obiettivi che configurano le priorità d’azione e la logica di posizionamento all’interno del Sistema regionale dell’innovazione coerenti con la visione e la missione appena delineate. Di seguito si individuano tali obiettivi strategici, cui mireranno le attività dell’ARTI.

### ARTI per l’Amministrazione regionale

Tra gli obiettivi originari e prioritari dell’Agenzia vi è ovviamente quello di supportare la Regione Puglia nel realizzare progetti complessi e innovativi. In quest’ambito, l’Agenzia colloquierà trasversalmente con tutte le strutture della Regione.

### ARTI, luogo dell’innovazione

Saranno adottate le azioni più idonee affinché l’Agenzia sia percepita dal territorio come il luogo in cui tutte le tematiche relative all’innovazione e alla tecnologia possano trovare accoglienza: un luogo non soltanto simbolico o metaforico, bensì reale e fisico. L’ARTI deve essere propriamente in grado di collegarsi a una pluralità di interlocutori, potendo fornire loro risposte a esigenze e a offerte. Questo comporta che l’Agenzia si attrezzi per diventare, più di quanto sia già oggi, uno “sportello intelligente”, capace di corrispondere a tali esigenze e tali offerte sia direttamente, sia “smistandole” all’interno del Sistema dell’innovazione (regionale, ma non solo).

A tale scopo, oltre a mantenere saldo il già stabile legame con il mondo della ricerca pubblica, occorre intensificare il rapporto con il sistema industriale, in modo da instaurare un rapporto sempre più diretto non solo con il mondo associativo e con i soggetti collettivi, bensì proprio con i singoli attori dell’impresa, sia che essi operino in comparti e contesti innovativi, sia che essi ambiscano ad aprirsi a logiche di innovazione.

### ARTI per la valorizzazione dei risultati della ricerca e la nuova imprenditoria

Valorizzare i risultati della ricerca pubblica è uno degli obiettivi caratterizzanti l’azione dell’Agenzia sin dalla sua nascita ed è stato perseguito in maniera costante attraverso interventi di sistema realizzati nell’ambito del Progetto ILO. Tuttavia, le azioni sin qui realizzate, che hanno contribuito in maniera anche consistente a creare in Puglia un ecosistema più favorevole all’innovazione, adesso hanno bisogno di essere affinate, con l’obiettivo di sostenere i migliori risultati della ricerca (spin-off, brevetti) nel loro processo di approccio al mercato, determinando un incremento dei successi.

Un ruolo importante in quest’opera affinamento sarà giocato dalle azioni in grado di innescare e sostenere processi culturali e sociali che stimolino i giovani ad acquisire nuove competenze e intraprendenza: è questa la strada che ARTI percorrerà con impegno ancora maggiore, nello spirito di sperimentare metodologie per le attività di accompagnamento al mercato della nuova impresa innovativa. Lo farà da un lato proseguendo le proprie attività di scouting, dall’altro progettando e realizzando iniziative tagliate su misura rispetto ai diversi livelli di maturità di singoli potenziali e neo-imprenditori o gruppi omogenei di soggetti.

### ARTI per l'internazionalizzazione dell'innovazione pugliese

Sostenere il processo di internazionalizzazione del sistema della ricerca e dell'innovazione pugliese sarà un obiettivo sempre più rilevante per l'Agenzia che, a tale scopo, tornerà nuovamente ad essere sportello APRE. Si tratta di una scelta strategica, volta a sostenere con determinazione una maggiore presenza delle attività dell'ARTI sullo scacchiere europeo.

Tale scelta si sostanzierà in maniera duplice: da un lato, infatti, l'Agenzia potenzierà la gestione diretta e per conto della Regione Puglia di progetti cofinanziati da programmi europei, sforzandosi di determinarne ricadute di rilievo anche per gli attori del territorio; dall'altro, accrescerà la propria capacità e le opportunità concrete di networking internazionale, accreditandosi quindi come referente del territorio pugliese in ambito europeo sui temi della ricerca e dell'innovazione.

### ARTI per la cultura dell'innovazione

L'insieme delle attività dell'Agenzia per la diffusione della cultura dell'innovazione sarà fortemente potenziato, attraverso interventi che incidano sul rafforzamento sia delle conoscenze scientifiche dei ragazzi delle scuole, sia delle competenze di universitari, laureati e dottorandi, sia della cultura dell'innovazione nelle imprese pugliesi, sia, infine, della cultura generale di ampi strati della società pugliese.

Un'attenzione specifica meriteranno, inoltre, la comunicazione e la divulgazione che l'Agenzia realizzerà e anzi promuoverà a sostegno e potenziamento dei risultati delle attività e dei progetti internazionali nei quali sarà impegnata.

Anche in questo ambito, pertanto, l'ARTI si confermerà luogo aperto a interazioni con tutti i soggetti del sistema dell'innovazione regionale.

Nella riorganizzazione delle attività di comunicazione e divulgazione, così come nella funzionalizzazione trasversale dei contenuti e di molti servizi prodotti dall'Agenzia, un ruolo fondamentale e particolarmente critico sarà giocato dagli strumenti di comunicazione web e dalle attività di gestione del sistema informativo dell'Agenzia.

## 7. La strategia: dagli obiettivi alle attività

Il perseguimento degli obiettivi strategici appena delineati, seppure in qualche caso potrà avvenire secondo modalità operative in sostanziale continuità con quelle adottate sinora, nella maggior parte dei casi richiede una revisione critica dell'impostazione delle attività già avviate, oltre a incidere, evidentemente, su quelle che si avvieranno a partire dal 2014.

Di seguito, in relazione a ognuno degli obiettivi strategici, si delineano le principali attività che l'ARTI progetterà e/o realizzerà. In alcuni casi, come meglio si vedrà in seguito, esse saranno realizzate nell'ambito di progetti, in altri casi saranno sviluppate indipendentemente da questi.

In maniera trasversale alle diverse linee di attività, l'Agenzia si concentrerà su alcune **priorità tematiche**, che ne caratterizzeranno in maniera marcata l'approccio metodologico e l'azione. In particolare, si tratta:

- del focus costante sulle **tecnologie**, nella loro relazione tanto con il sistema produttivo manifatturiero classico e innovativo, quanto con i saperi umanistici ed il sistema d'impresa noto come "industria culturale e creativa", nelle sue diverse componenti;
- dell'attenzione all'ambito dell'**innovazione sociale**, intesa quale processo di produzione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) in grado di intercettare e soddisfare bisogni sociali e creare nuove relazioni e collaborazioni.

Tali priorità tematiche saranno, quindi, declinate in tutte le linee di attività di seguito illustrate.

### 7.0. ARTI, una PA che apprende

L'apprendimento e la specializzazione sono le attività preliminari che l'Agenzia perseguirà, caratterizzandosi come Amministrazione che apprende. Si tratta di un processo permanente che si connota per continuità nel tempo e pervasività rispetto a tutte le risorse che operano all'ARTI.

L'Agenzia, dunque, proseguirà e intensificherà nei primi mesi del 2014 l'attività di apprendimento e professionalizzazione ulteriore delle proprie risorse umane, in modo da allinearle alla nuova impostazione metodologica e alle competenze specialistiche che l'adozione del presente piano strategico richiede.

A tale scopo, si avvarrà di modalità diverse e articolate di apprendimento, in particolare di:

- percorsi strutturati di **apprendimento formale** (secondo le modalità più consuete del life-long learning)
- **occasioni informali**, in cui l'apprendimento avverrà per osmosi con competenze, strutture e professionalità esterne.

### 7.1. ARTI per l'Amministrazione regionale

L'obiettivo di **supportare la Regione Puglia nel realizzare progetti complessi e innovativi** sarà perseguito attraverso attività di:

- **progettazione e coprogettazione avanzata**, analogamente a quanto realizzato in passato per iniziative quali quelle degli Osservatori di sistemi regionali settoriali;

- **monitoraggio e valutazione;** si veda in maggior dettaglio quanto previsto nella specifica linea di attività;
- **relazioni istituzionali,** finalizzate al presidio e al consolidamento di network con i referenti delle diverse strutture regionali (Presidenza, Aree, Assessorati, Agenzie, Società partecipate).

## 7.2. ARTI, luogo dell'innovazione – Il Front-office dell'Innovazione

L'obiettivo di rendere l'Agenzia il luogo in cui tutte le tematiche relative all'innovazione e alla tecnologia possano trovare accoglienza sarà perseguito attraverso una serie di attività. Si elencano di seguito i principali interventi che saranno pianificati e realizzati.

- **Attività di relazioni istituzionali:** sarà pianificata un'intensa e costante attività di relazioni istituzionali con i principali stakeholder di riferimento e, sempre di più, con singoli soggetti imprenditoriali.
- **Creazione del "Front-office dell'innovazione".** Si tratterà di uno "sportello intelligente", fisico e virtuale, in grado di raccogliere le richieste di informazione e connessione di singoli soggetti e di fornire adeguata risposta o, in alternativa, di "smistarle" all'interno del Sistema dell'innovazione. Lo sportello è una struttura dedicata, estremamente snella e capace di "intelligenza" rispetto alla natura della richiesta e alla possibilità di soddisfarla in tempi stretti, sia attingendo a competenze e conoscenze interne all'Agenzia, sia individuando fonti esterne in grado di fornire risposte adeguate. Sarà, inoltre, integrato con la funzione di **Sportello APRE**, che l'ARTI ha appena chiesto di poter tornare ad essere: in tal modo, l'ARTI sarà in grado di fornire ai propri interlocutori informazioni di dettaglio anche relative a bandi e opportunità europee.
- **Scelte localizzative:** anche un nuovo posizionamento degli uffici dell'ARTI, più centrale rispetto al tessuto urbano di Bari e più facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici, concorrerebbe all'identificazione dell'Agenzia quale luogo fisico di riferimento per quanti si occupino a vario titolo di innovazione. Inoltre, la disponibilità di spazi idonei (sale attrezzate e servizi) faciliterebbe le occasioni di incontro con tutti gli stakeholder dell'innovazione.

Negli ultimi mesi del 2013 l'Agenzia ha già avviato un'attività di **ricognizione e mappatura** delle competenze scientifiche e tecnologiche pugliesi collegate alle 6 Key Enabling Technologies (KETs) indicate come prioritarie dalla Commissione Europea<sup>8</sup>. Sono stati attivati contatti con oltre 130 strutture della R&I regionale, che stanno partecipando attivamente alla mappatura; rispetto a loro ARTI inizia ad essere percepita concretamente come punto di riferimento delle iniziative riguardanti l'innovazione in Puglia.

---

<sup>8</sup> Le KETs sono tecnologie «ad alta intensità di conoscenza e associate ad elevata intensità di R&S, a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati. Rendono possibile l'innovazione nei processi, nei beni e nei servizi in tutti i settori economici e hanno quindi rilevanza sistemica». Per ulteriori dettagli si veda il documento della Commissione Europea "Una strategia europea per le tecnologie abilitanti – Un ponte verso la crescita e l'occupazione" (EC3, 2012). La Commissione Europea ha attribuito alle KETs un ruolo strategico, ritenendole uno dei cardini delle strategie di sviluppo tecnologico delineate in Horizon 2020, il nuovo programma quadro che combina ricerca e innovazione, promuovendo il trasferimento della conoscenza sul mercato. Horizon 2020, infatti, recependo la logica delle KETs, mira a rafforzare la Leadership Industriale dell'Unione. Si veda a riguardo la Comunicazione della Commissione in "Programma specifico recante attuazione del programma quadro di ricerca e innovazione (2014-2020) – Horizon 2020" COM (2011), 811.

Tale attività, che sta confluendo nella stesura di un Position Paper della Puglia sulle KETs, fornirà un contributo particolarmente interessante tanto ad uso di ulteriori attività realizzate dall'ARTI, quanto ad uso della Regione, che potrà utilizzarlo nell'impostazione di nuovi interventi a supporto dello sviluppo del sistema d'impresa.

Proseguendo, dunque, l'attività sperimentale avviata nel 2013 in occasione della mappatura delle KETs, l'ARTI sarà sempre più impegnata nella **sperimentazione di modalità idonee di interazione partecipata** con singoli interlocutori o gruppi di interlocutori omogenei.

### 7.3. ARTI per la valorizzazione dei risultati della ricerca e per la nuova imprenditoria

L'obiettivo di **sostenere i migliori risultati della ricerca (spin-off, brevetti, risultati industrializzabili) nel loro processo di approccio al mercato, determinando un incremento dei successi** sarà realizzato attraverso interventi che segneranno il completamento prima (entro giugno 2015) e il superamento poi del Progetto ILO. In particolare, i nuovi interventi segneranno una svolta nell'approccio alla questione della valorizzazione, da un punto di vista sia metodologico, sia, soprattutto, sostanziale. Il prossimo periodo vedrà, dunque, un forte impegno dell'Agenzia a favore di una politica di valorizzazione ispirata a criteri di maggiore efficienza dell'investimento pubblico.

Le azioni previste dalle nuove misure possono essere ricondotte essenzialmente alle seguenti tipologie:

- **follow up** delle iniziative imprenditoriali innovative nate o consolidate negli anni scorsi grazie al Progetto ILO, al fine di individuare percorsi *tailored* di accompagnamento per il superamento della "valle della morte"; in tale prospettiva, si verificherà anche la possibilità di ottimizzare gli elementi rivenienti dalla metodologia "dal basso" già sperimentata dall'Agenzia;
- costruzione di un **sistema di supporto finanziario** allo sviluppo di tecnologie, che metta in grado le proposte imprenditoriali più promettenti di superare la *death valley*, sostenendole soprattutto dall'*early stage* al mercato;
- creazione di una **rete di contatti con investitori italiani e stranieri** e individuazione di opportunità e metodologie di interazione;
- l'ARTI ha avviato un'attività di studio e **clusterizzazione delle domande di brevetto** sostenute dagli ILO per poi estenderla a tutta l'attività brevettuale delle imprese operanti sul territorio pugliese; sulla base dei risultati di tale attività, si imposterà e realizzerà un'attività di accompagnamento, che consisterà nell'erogazione di servizi per l'estensione internazionale e il trasferimento dei brevetti verso il mercato.

Le attività di promozione della nuova imprenditoria partono dall'esigenza di **sperimentare nuove metodologie** per le attività di accompagnamento al mercato della nuova impresa innovativa e creativa. A tale riguardo, l'ARTI

- **innescherà e sosterrà processi culturali e sociali** che stimolino i giovani ad acquisire nuove competenze e intraprendenza;
- **progetterà e realizzerà iniziative tagliate su misura** rispetto ai diversi livelli di maturità di singoli potenziali e neo-imprenditori o gruppi omogenei di soggetti.

Mutuando e affinando l'esperienza realizzata con i Laboratori dal basso, l'approccio che sarà seguito nella definizione dei percorsi di affiancamento e tutoraggio si baserà su **una forte partecipazione dei fruitori finali** di tali attività **alla definizione degli obiettivi di formazione specialistica e delle modalità stesse di erogazione dei servizi di affiancamento**.

Questo approccio sarà adottato in maniera massiccia e trasversale dall'ARTI per molte delle iniziative che curerà nel prossimo periodo. La valorizzazione dei risultati della ricerca e la promozione della nuova imprenditoria sono fortemente legate alle attività di divulgazione della cultura dell'innovazione, di cui si dirà più diffusamente nel paragrafo seguente.

#### **7.4. ARTI per il monitoraggio e la valutazione**

L'ARTI potenzierà ed estenderà tali attività, che assumeranno un ruolo di grande rilievo e si configureranno come trasversali alle diverse progettualità e alla stessa azione dell'Agenzia. A tale scopo, un'iniziale fase di apprendimento sarà necessaria al fine di perfezionare e incrementare le competenze valutative interne all'ARTI. Il monitoraggio e la valutazione hanno per destinatari soprattutto gli attori del SIR e le misure regionali in materia di R&I. Obiettivo primario dell'attività sarà, quindi, quello di codificare una metodologia da condividere anche a tavoli ministeriali.

Il **sistema di monitoraggio** si articolerà nei seguenti step:

- definizione della metodologia di individuazione degli indicatori di monitoraggio dei singoli strumenti regionali (come aggregazioni pubblico-private, Distretti Tecnologici, Living Labs)
- predisposizione del sistema di raccolta dei dati necessari
- raccolta dei dati ed elaborazione degli stessi.

Pertanto l'ARTI completerà la **messa a punto di specifiche metodologie**, realizzerà i monitoraggi e le valutazioni, procederà ad **elaborare conoscenze e valutazioni** utili ad impostare o ridisegnare interventi, nonché ad orientare il decisore politico nella costruzione di nuovi strumenti di policy regionale.

#### **7.5. ARTI per l'internazionalizzazione dell'innovazione pugliese**

L'obiettivo di **sostenere il processo di internazionalizzazione del sistema della ricerca e dell'innovazione pugliese** assumerà un ruolo rilevante nella nuova strategia dell'Agenzia. Per questo l'ARTI punterà sulle competenze interne esperte in progettazione europea, potenziandole ulteriormente (anche attraverso una specifica attività di addestramento e formazione) e finalizzandole in maniera più precisa ad alcuni obiettivi operativi.

In questo contesto, infatti, le priorità d'azione saranno ispirate dalle esigenze

- di un più marcato posizionamento dell'Agenzia quale **sogetto rappresentativo dell'intero sistema della R&I pugliese in ambito europeo**, capace di determinare, attraverso la propria progettualità, ricadute positive anche per gli attori del territorio
- di un **rinnovato accreditamento a livello nazionale ed internazionale** dell'Agenzia
- di **reperimento di nuove fonti di finanziamento**, attraverso la partecipazione a progetti cofinanziati da programmi europei.

Pertanto l'ARTI:

- riproporrà al sistema pugliese della R&I i servizi di **Sportello APRE**, garantendo quindi aggiornamenti e informazioni costanti sulle opportunità di finanziamenti europei ai soggetti imprenditoriali e della ricerca;
- accrescerà la propria capacità e le opportunità concrete di **networking internazionale**, sia grazie alla partecipazione a partenariati funzionali alla gestione di progetti, sia attraverso la costruzione e il consolidamento di relazioni internazionali già in essere con le istituzioni nazionali ed europee della R&I; tali relazioni verranno ulteriormente potenziate nei casi in cui rispondano in maniera più diretta al perseguimento di interessi regionali specifici in talune materie e/o progettualità;
- esplorerà la possibilità di perseguire **attività e progetti** (soprattutto nell'ambito del nuovo ciclo di programmazione e specificamente con riferimento ad *Horizon 2020*) **che la mettano in relazione con altri soggetti ed agenzie europee**;
- proseguirà nella propria attività di **gestione diretta e per conto della Regione Puglia di progetti** cofinanziati da programmi europei, razionalizzando il proprio impegno in rapporto alle effettive esigenze di approfondimenti tematici e di impatti attesi, espresse sia dall'Agenzia stessa, sia dalle diverse strutture della Regione Puglia.

#### 7.6. ARTI per la cultura dell'innovazione

L'obiettivo di **innalzare la cultura scientifica e dell'innovazione nella scuola e nella società** sarà perseguito attraverso un sistema di azioni coordinate e coerenti, in cui confluiscono iniziative e interventi più strutturati, diversificati per target di destinatari.

- **Comunicazione istituzionale**: il rafforzamento dell'identità di **ARTI quale Agorà dell'innovazione in Puglia** sarà perseguito attraverso vari canali e strumenti, quali campagne pubblicitarie (come quella già avviata a sostegno delle misure per le "Nuove competenze per l'innovazione"), il sito web e i social, le attività di ufficio stampa. In tutti questi strumenti, sarà ripreso ed evidenziato il payoff **"l'Agorà dell'innovazione della Regione Puglia"**.
- **Divulgazione nella scuola e nella società**: gli interventi progettati e realizzati mireranno al rafforzamento:
  - delle conoscenze scientifiche dei ragazzi delle scuole
  - di alcune competenze specialistiche di universitari, laureati e dottorandi
  - della cultura dell'innovazione nelle imprese pugliesi
  - della cultura generale di ampi strati della società pugliese

Alcuni di questi interventi saranno realizzati **in continuità con le attività già in portafoglio**. Si tratta, soprattutto, di quelli rivolti agli studenti pugliesi e a fasce più ampie e indifferenziate di società (si pensi a format quali A Scuola di Ricerca&Innovazione, Festival dell'Innovazione, mostre ed eventi culturali e scientifici).

Inoltre, saranno progettati **interventi di nuova concezione**, destinati a una serie di target diversificati. Le nuove progettazioni riguarderanno, ad esempio: attività scientifico-matematiche ludico-ricreative, di problem solving e di interazione con exhibit per il potenziamento di competenze matematiche e scientifiche; laboratori di ideazione, sceneggiatura e costruzione di videogiochi interattivi sulla divulgazione scientifica e/o sulla cultura di impresa; percorsi di formazione dei formatori; ulteriori tipologie di eventi culturali ispirati ai temi dell'innovazione e della scienza.

Tra gli interventi di nuova concezione è prevista l'attivazione di “**dottorati in apprendistato**”, da realizzare in coordinamento con le università pugliesi: i dottorandi svolgeranno presso l'ARTI il loro percorso di alta formazione “on the job”, con un evidente beneficio in termini di acquisizione di conoscenze specifiche sui temi dell'innovazione; d'altra parte, l'Agenzia potrà usufruire di un apporto qualificato di giovani ricercatori che, con le loro competenze specialistiche, integreranno utilmente il patrimonio di competenze professionali di cui l'ARTI dispone.

- L'Agenzia proseguirà, inoltre, nell'attività di riorganizzare e rendere più funzionale la **comunicazione dei progetti internazionali**, in coerenza con l'implementazione del nuovo approccio di cui più diffusamente si dirà nel paragrafo seguente. Particolare cura verrà posta nel rendere sempre intelligibili gli impatti concreti sul sistema della R&I pugliese delle attività condotte nell'ambito dei progetti di cui l'ARTI sia partner, in autonomia o per conto di strutture regionali.

Alla comunicazione delle proprie attività l'Agenzia dedicherà, dunque, specifica attenzione, anche attraverso l'adozione di strumenti di comunicazione innovativi e idonei ad una promozione dell'Agenzia rispetto a stakeholder e ad ambiti internazionali.

- Un intero filone di attività sarà poi dedicato alla **comunicazione online e alla gestione del sistema informativo** dell'Agenzia. Partendo dalla revisione in corso dell'infrastruttura del portale dell'ARTI – che di recente si è guadagnato il primo posto nella classifica nazionale dei siti delle Pubbliche Amministrazioni rispetto ai requisiti previsti dalla “Bussola della Trasparenza” - saranno realizzate azioni miranti alla riorganizzazione e funzionalizzazione dei contenuti e di molti dei servizi prodotti dall'Agenzia. Nel prossimo periodo il sistema informativo dell'Agenzia si arricchirà di nuove funzionalità, in grado di potenziare e facilitare l'interazione operativa tra le diverse funzioni aziendali e tra queste e le strutture regionali.

La nuova infrastruttura consentirà anche il rafforzamento degli strumenti di comunicazione online ed il loro utilizzo ancora più massiccio e capillare: dai siti tematici alle pagine e ai profili social, dalla newsletter elettronica ai prodotti multimediali, tutti gli strumenti contribuiranno al consolidamento di un brand unico e alla riconoscibilità dell'ARTI quale produttore di contenuti e iniziative per la divulgazione della cultura dell'innovazione.

Uno specifico approfondimento delle attività di comunicazione e divulgazione è contenuto nel **Piano di comunicazione e divulgazione 2014** dell'ARTI.

## 8. La strategia: l'organizzazione a matrice

La strategia dell'ARTI per il triennio 2014-2016 sarà quindi improntata all'esigenza di contemperare una modalità di lavoro per progetti con una necessaria modalità di lavoro per obiettivi e competenze.

Questo esige un'organizzazione a matrice in cui la dimensione orizzontale dei progetti conviva con quella verticale delle funzioni.

Lungi dal voler ingessare la struttura dell'Agenzia (di per sé estremamente snella e, anzi, sottodimensionata), quest'organizzazione mira a concentrare risorse e competenze sul raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ARTI, eventualmente facendo ricorso anche a progetti (qualora gli stessi siano strumentali a tali obiettivi).

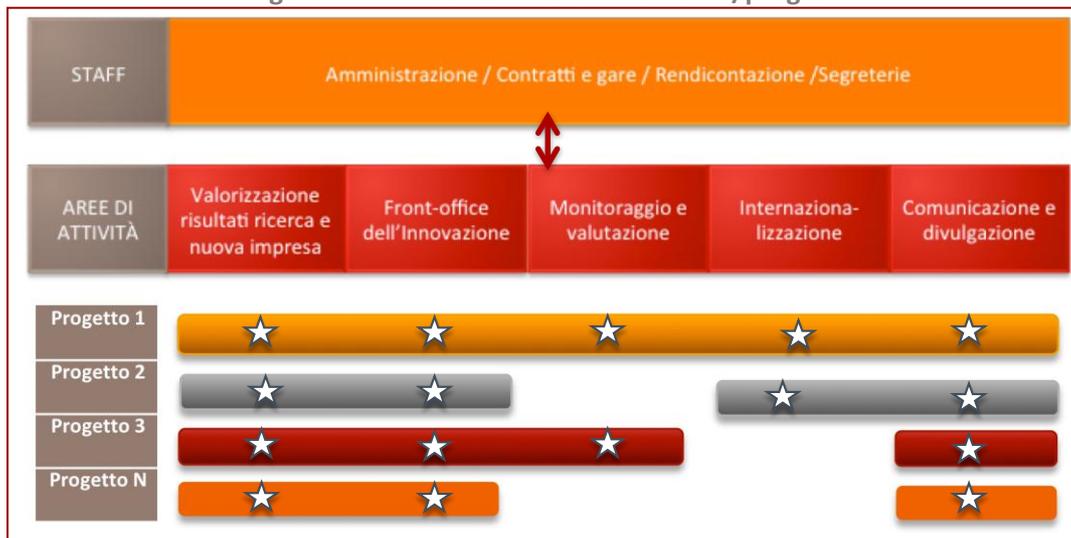
La matrice cui si ispirerà l'organizzazione dell'ARTI nel prossimo periodo incrocia le aree di intervento/competenze con i progetti. In particolare,

- le aree di intervento sono quelle poste a presidio del raggiungimento dei principali obiettivi strategici:
  - Valorizzazione dei risultati della ricerca e nuova impresa
  - Front-office dell'innovazione
  - Monitoraggio e valutazione
  - Internazionalizzazione
  - Comunicazione e divulgazione
- i progetti sono quelli inseriti nel parco progetti dell'ARTI.

Sono le aree che mantengono la regia delle attività, effettuandone una supervisione costante e generando un valore aggiunto; i progetti, invece, rappresentano solo uno strumento di realizzazione di alcune attività, che, tuttavia, nel loro complesso devono rientrare in una visione d'insieme e in una logica strategica che solo la funzione di area può garantire.

La Figura 4 propone uno schema grafico della matrice organizzativa, che riafferma il ruolo di presidio delle aree funzionali sui progetti.

**Figura 4 – La matrice Aree di intervento/progetti**



Come si evince sempre dalla Figura 2, anche le funzioni di staff saranno opportunamente definite e riorganizzate per ottimizzarne l'apporto rispetto al ciclo di produzione di progetti e attività e per migliorare l'utilizzo delle diverse competenze presenti in Agenzia. Già nel corso del 2014, ognuna delle attività di seguito descritte sarà unificata all'interno di specifici uffici operativi.

## 9. Coerenza con le linee di sviluppo della Smart Specialization Strategy (S3)

Come ampiamente dettagliato nel complesso della documentazione europea che illustra come adeguare le politiche regionali alla Strategia di Specializzazione Intelligente<sup>9</sup>, il processo di costruzione della S3 passa per una serie di **step** che prevedono, nel dettaglio: un'analisi del contesto regionale e del potenziale di innovazione; un'attenzione specifica alla governance, che assicuri partecipazione e livelli di controllo; l'elaborazione di una visione complessiva del futuro della Regione; l'identificazione di priorità; la definizione di mix di policy, roadmap e piani di azione coerenti; l'integrazione di meccanismi di monitoraggio e valutazione.

Si tratta, in effetti, di altrettante linee di sviluppo della strategia, rispetto alle quali si ravvisa una indubbia coerenza di buona parte delle linee di intervento dell'ARTI, come individuate nei precedenti paragrafi.

Tale coerenza è particolarmente evidente con riferimento alle attività di: mappatura delle masse critiche di competenze scientifiche e tecnologiche (attraverso le attività condotte nell'ambito del Progetto ILO, di Reti di Laboratori e dell'indagine sulle KETs) e dei fabbisogni di competenze innovative espresse dal sistema d'impresa (anche attraverso l'azione Innovazione per l'Occupabilità); identificazione di priorità tematiche (attraverso l'indagine condotta sulle KETs); la definizione di piani d'azione coerenti con una nuova generazione di politiche (attraverso la realizzazione di attività di assistenza tecnica e di progetti complessi di che hanno nell'innovazione il fattore di caratterizzazione e di coesione); l'affinamento di competenze di monitoraggio e valutazione, che consentano di predisporre ed esercitare valutazioni tanto di singoli attori e cluster di attori del SIR, quanto su procedure, progetti e politiche.

Lo schema riportato in Figura 5 si propone di evidenziare il livello di coerenza tra le linee di sviluppo della S3 e gli obiettivi e le linee di attività dell'ARTI, così come individuati e descritti nei paragrafi precedenti.

---

<sup>9</sup> I principali documenti di riferimento per la S3 sono: i Policy brief prodotti dal Gruppo di esperti di "Knowledge for Growth" e in particolare il n. 9 "Smart Specialisation – The Concept", a cura di D. Foray, P. David e B. Hall 2009); la Comunicazione della Commissione Europea "Regional Policy contributing to smart growth in Europe2020", COM(2010) 553 final; una serie di Guide realizzate dalla Commissione Europea. L'insieme dei documenti e delle guide è disponibile sul sito della Piattaforma S3 (<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home>).

Figura 5 – Matrice di coerenza tra le linee di indirizzo della Smart Specialization Strategy e gli obiettivi e le linee di attività dell'ARTI

Linee di sviluppo della S3	Obiettivi e linee di attività dell'ARTI				
	ARTI per l'Amministrazione regionale – Monitoraggio e valutazione, Progettazione di iniziative complesse	Front-office dell'Innovazione	Valorizzazione dei risultati della ricerca e promozione di nuova imprenditoria	Promozione della cultura dell'innovazione e divulgazione	Internazionalizzazione della R&I pugliese
Analisi del contesto regionale e del potenziale di innovazione					
Governance della S3, che assicuri partecipazione e livelli di controllo					
Sviluppo di una visione complessiva del futuro della Regione					
Identificazione di priorità					
Definizione di mix di policy, roadmap e piani di azione coerenti					
Integrazione di meccanismi di monitoraggio e valutazione					

Legenda:

 Molto coerente Coerente

ARTI – Agenzia Regionale per la Tecnologia e l’Innovazione  
S.P. per Casamassima, Km 3  
70010 Valenzano BA  
C.F. 6365770723

[www.arti.puglia.it](http://www.arti.puglia.it)