03/03/2022

Piano industriale - Attività 2022-2024 InnovaPuglia S.p.A.

Società in house della Regione Puglia

Executive Summary

“Contribuiamo a costruire in Puglia una comunità digitale, resiliente e adeguata alle sfide presenti. Una comunità fondata sul rispetto della cultura delle diversità, della trasparenza e della responsabilità, sul networking e l’innovazione, sulla qualità della vita e dei servizi. Una comunità che concorre consapevolmente al miglioramento del benessere individuale e collettivo.”

Questo Consiglio di Amministrazione, che ho l'onore di presiedere, si è insediato nell'aprile di quest'anno e ha trovato una società pronta ad affrontare le sfide che questi tempi difficili ci stanno assegnando, una società fatta di donne e uomini con una lunga storia e una consolidata competenza, al servizio della collettività.

Tra i compiti da portare a termine con massima priorità, c'è il Piano triennale della società, nel quale sono affermate le missioni che il socio Regione Puglia ci conferisce e sono declinate in una serie di azioni organizzate, tese a raggiungere gli obiettivi assegnati, nei tempi e nei modi dati.

Nelle pagine che seguono abbiamo riportato quanto ci è richiesto dalle leggi nazionali e regionali che regolano le società a partecipazione pubblica, ma non solo: voglio qui affermare con forza che non è stato solo il compito da redigere per rispondere a un dettato amministrativo.

In questo documento si può leggere chiaramente come interpretiamo quotidianamente il ruolo di soggetto che accompagna la Regione nel processo di ammodernamento e nell'efficientamento della struttura amministrativa e degli enti territoriali. C'è lo spirito di una società che contribuisce a definire politiche innovative in grado di offrire condizioni favorevoli allo sviluppo socio-economico del nostro territorio, proiettato verso una nuova e più consapevole dimensione europea.

Infine, voglio qui ringraziare per il loro lavoro quotidiano i dirigenti e i lavoratori tutti di InnovaPuglia che con la loro creatività, orientamento al risultato, capacità di focalizzare gli elementi salienti e mettere a fuoco i fabbisogni dell'utenza, agiscono come una comunità di professionisti che contribuiscono in maniera fattiva ai successi della società.

Insieme costruiremo un solido futuro per InnovaPuglia e contribuiremo al deciso sviluppo della nostra regione e del nostro Paese.

Anna Rosaria Piccinni
Presidente Consiglio di Amministrazione
InnovaPuglia S.p.A.

1. EXECUTIVE SUMMARY

Nel documento sul **Piano industriale - Attività 2022-2024** InnovaPuglia S.p.A. sono dettagliati i piani operativi per il prossimo triennio, inquadrati in una visione prospettica che vede la società perseguire in maniera più efficace il ruolo assegnatole con il precedente Piano, approvato dalla Regione Puglia con Delibera n. 584 del 29 marzo 2019, coniugando anche l'obiettivo di essere, in qualità di **Soggetto Aggregatore degli enti locali territoriali**, motore propulsivo per la Regione Puglia, necessario al cambiamento organizzativo dell'intero territorio pugliese indotto dal processo di trasformazione digitale in corso e reso ancor più cogente dall'emergenza Covid19.

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR,** elaborato dal Governo per superare le difficoltà dell'attuale emergenza e rispondere alle sfide poste al nostro Paese dai programmi ***Green New Deal e Next Generation EU***, affida alla Pubblica Amministrazione un ruolo centrale nei processi di innovazione.

La Puglia sarà certamente all'altezza del cambiamento, consapevole di dover superare, al pari di tutte le amministrazioni pubbliche, le storiche carenze di competenze e i limiti di una burocrazia difensiva e ancora troppo centrata sul rispetto formale dei processi invece che sul raggiungimento dei risultati.

InnovaPuglia in questo percorso si pone al **servizio del Socio e della collettività** per accompagnare le amministrazioni in un processo di trasformazione digitale e sostenibile volto a connettere i fabbisogni del territorio e la capacità di risposta dell'intero tessuto socio-economico pugliese.

Oggi, la **Puglia Digitale** immaginata dalla Regione Puglia attraverso InnovaPuglia è un asset fondamentale e un obiettivo trasversale per il superamento dei disequilibri socio-economici e per lo sviluppo di beni e servizi che mettono al centro i cittadini e gli imprenditori e si focalizzano sulla qualità della vita e sulle sfide sociali, ambientali ed economiche.

L'intero intervento va visto, innanzitutto, come una **proposta di visione prospettica** di un nuovo modello di sviluppo economico responsabile, basato sul potenziamento progressivo e collettivo della capacità di interconnessione e dialogo e un uso "intelligente, inclusivo e sostenibile delle tecnologie".

In particolare, l'attenzione all'**impatto sociale dell'innovazione** è il faro che ha guidato la Regione Puglia e quindi l'azione della società in questi ultimi anni, in un contesto in cui l'innovazione e le tecnologie sono state viste in funzione della generazione di una nuova dimensione di **intreccio sociale** verso una **crescita economica sostenibile** e una **migliore distribuzione della ricchezza**, in anticipo sul disegno che a livello europeo è oggi promosso dai programmi *Green New Deal e Next Generation EU* e che a livello nazionale è chiaramente esplicitato nel *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.*

L'obiettivo sul quale tutta l'amministrazione regionale oggi può convergere è dunque la costruzione di un **sistema socio-economico evoluto**, basato su una comunità che tende a innovare il territorio in un'ottica partecipativa e inclusiva, basandosi sulla fattiva **cooperazione e connessione** tra la cosa pubblica, un sistema imprenditoriale con una forte cultura della responsabilità sociale e un sistema di istruzione, formazione, alta specializzazione e ricerca fortemente qualificato e capace.

Una comunità che fa leva sull'innovazione per rendere l'economia e la società della regione più sostenibile e resiliente, preparata ad accogliere le sfide e le opportunità della transizione ecologica e di quella digitale in corso.

1.1 L'EMERGENZA COVID 19 E IL RUOLO DI INNOVAPUGLIA

Il 2020 si è caratterizzato in tutto il mondo come l'anno della pandemia da Covid 19 che ha portato a un ripensamento globale dei modelli di vita e produzione e ha introdotto la necessità di poter usufruire di un ecosistema di **Servizi Digitali Integrati** disponibili, accessibili e sicuri.

La digitalizzazione, infatti, ha permesso a noi tutti di lavorare in smart working, affrontare la didattica a distanza, ricevere sullo smartphone le ricette mediche e utilizzare i servizi online degli enti locali.

La crisi epidemiologica ha dunque accelerato i tempi della **Trasformazione Digitale**, rilanciando il tema e ponendolo al centro degli obiettivi di sviluppo e ammodernamento del nostro Paese e del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR**, il programma di riforme e progetti per la ripartenza del Paese.

> Oggi più che mai, si può dire che il futuro passa attraverso **le tecnologie digitali e i nuovi modelli organizzativi da esse indotti**. I fatti stanno dimostrando che il digitale ha centralità nel rendere possibile una gestione efficiente delle emergenze sanitarie, ma può avere un ruolo sempre più cruciale nel supportare un percorso più rapido verso la 'normalità' agognata. È però necessario fare tesoro delle lezioni apprese e procedere speditamente verso un rinnovamento digitale che utilizzi al meglio tutte le tecnologie oggi disponibili, sempre garantendo alla collettività omogeneità, qualità, protezione dei dati e rispetto degli standard nella realizzazione di servizi digitali pubblici - forniti dalle imprese del settore ICT – in grado di semplificare la vita dei cittadini.

La Regione Puglia non si è fatta trovare impreparata e, avendo compreso da tempo l'importanza della digitalizzazione, ha potuto rispondere all'emergenza efficacemente, mettendo rapidamente a punto una macchina organizzativa complessa in grado di affrontare le problematiche imposte dalla pandemia, anche grazie all'apporto offerto da InnovaPuglia.

> L'aver iniziato più di un decennio fa, immaginando **un percorso digitale complessivo, un unico disegno operativo** implementato con accelerazione sempre più crescente negli ultimi anni, ha infatti aiutato a trovare soluzioni che facilitassero la gestione digitale della sanità e lo facessero in tempi rapidi.
>
> Tutto il lavoro svolto in questi ultimi anni dalla Società ha permesso alla Regione, durante la pandemia, di gestire efficacemente i dati sull'infezione da Covid 19, la campagna vaccinale e la certificazione verde.
>
> Erano già disponibili sul Portale della Salute i servizi di prenotazione on line e pagamento dei ticket ed era già in uso il sistema regionale di gestione delle prescrizioni dematerializzate e il **Fascicolo Sanitario Elettronico**; si è provveduto rapidamente ad aprirne l'accesso ai farmacisti, in maniera che i cittadini potessero ritirare i farmaci direttamente in farmacia, semplicemente con la propria tessera sanitaria.
>
> Attraverso la piattaforma dedicata Giava covid 19, si è fatta sorveglianza attiva e azione di contact tracing, si sono gestite le richieste di tamponi e la gestione degli esiti e si è provveduto alla raccolta e trasmissione automatica dei dati alle autorità nazionali competenti, tenendo sotto controllo l'evoluzione dei casi.
>
> Quando è arrivata la necessità di vaccinare la popolazione nel più breve tempo possibile, grazie a tutto il lavoro pregresso, è stato possibile mettere in piedi immediatamente un sistema di prenotazione on line, in linea con le richieste del Commissario Straordinario,

gestendo anche i picchi di accessi ai servizi e le inevitabili "crisi informatiche" legate al grande afflusso di utenti sui portali. Si pensi che solo per ciò che attiene i Fascicoli sanitari elettronici si è passati dal doverne gestire alcune decine di migliaia attivate a fine 2019, ai circa 4 milioni di oggi.

In questo periodo turbolento, anche InnovaPuglia ha affrontato sfide inedite, superandole di slancio, grazie al lavoro di squadra che la società è stata in grado di mettere in campo.

In tempi di pandemia, è stata **l'ecosistema socio sanitario** (sanità e welfare) il dominio nel quale le sfide sono state più ardue: predisporre rapidamente servizi digitali efficienti è stato il primo e principale compito. Ma ciò non ha impedito alla società di continuare a lavorare per mettere a punto applicazioni per lavorare in modo sicuro dal proprio domicilio e per gestire in maniera dematerializzata atti e iter procedurali dell'ente Regione, nonché per presentare telematicamente istanze per bandi regionali e pratiche, continuando nel contempo a fornire sulla piattaforma regionale sessioni di formazione e-learning per i lavoratori in smart working su temi quali privacy, e-procurement, e per gli operatori turistico culturali del territorio pugliese.

La **sicurezza e la privacy** sono diventati ancora più cruciali per la Transizione Digitale del Paese e della regione, e sono anche l'unica strada per garantire a cittadini e imprese servizi digitali sicuri e affidabili. Per questo, InnovaPuglia ha continuato a lavorare per contribuire a definire standard operativi omogenei, condividere le migliori pratiche, promuovere azioni comuni.

Gestire **l'infrastruttura del Cloud** regionale in sicurezza, impostare il disegno e la completa reingegnerizzazione dei servizi digitali pubblici sulle esigenze degli utenti, assicurare la fruizione delle informazioni che devono essere aperte, facilmente accessibili, identificabili e riusabili, definire un modello di governance per garantire la protezione delle informazioni in termini di privacy e sicurezza, accompagnare gli Enti locali nel percorso complesso della dematerializzazione degli atti e dei procedimenti e nella diffusione dei servizi digitali offerti ai propri cittadini e alle imprese: questi i compiti sui quali ha continuato a lavorare la società.

Infine, nei tempi difficili della pandemia e con modalità operative assolutamente inedite – come diamo ampio rendiconto nelle pagine a seguire - tutta la struttura ha continuato a lavorare come Centro di competenza per la gestione integrata degli acquisti e **Soggetto Aggregatore** della regione Puglia (SArPULIA) e come **Organismo Intermedio** per la gestione di regimi di aiuto nell'ambito della programmazione comunitaria, interpretando il proprio ruolo sempre al servizio della collettività.

1.2 LA VISIONE

È in questo scenario che la società sta dunque mettendo a punto il proprio **riassetto funzionale e organizzativo**, in attuazione delle linee di indirizzo dettate dalla Giunta regionale che definiscono la mission aziendale della Società: il ruolo di InnovaPuglia S.p.A. è incardinato sulle funzioni di "**Soggetto Aggregatore per la spesa pubblica e di Centro di competenza per il governo regionale dell'ICT"**, complementate con la funzione di **Organismo Intermedio**, nel campo della ricerca e innovazione digitale, ruolo questo affidato alla società per la qualità delle competenze maturate negli ultimi 20 anni e le cui attività sono indispensabili a garantire alla Regione un punto di osservazione strategico sui processi di innovazione che si sviluppano nel tessuto socio economico regionale.

Ma a noi è affidato anche il compito di offrire **uno sguardo lungo e inclusivo** sul percorso verso un futuro che implementi **nuovi modelli organizzativi**, facendo tesoro delle lezioni apprese e procedendo verso un rinnovamento che utilizzi al meglio tutte le tecnologie disponibili.

In questo senso, se proviamo a leggere le soluzioni ideate, i risultati raggiunti e le proposte per il triennio alla luce delle ultime misure varate, e in particolare del PNRR, scopriamo come tutta l'azione di InnovaPuglia sia stata volta a stimolare il tessuto socio-economico pugliese affinché sia già pronto a recepire tutte le indicazioni verso una **transizione digitale e sostenibile**, intesa come un punto di svolta nelle politiche dell'innovazione.

Continuare in questo percorso, significa dare piena attuazione al **ruolo di Soggetto Aggregatore in una vista integrata e tridimensionale:** *Aggregatore della spesa pubblica, Aggregatore Territoriale per il Digitale, Aggregatore del tessuto produttivo e innovativo regionale*. Soggetto Aggregatore che opera in un sistema definito **come un insieme di relazioni e interazioni in cui l'informazione** - facilmente accessibile, fruibile e interoperabile – è il valore aggiunto sul quale basare i processi di innovazione e la **trasformazione digitale** è lo **strumento fondamentale di costruzione e definizione delle relazioni.**

Alla trasformazione digitale si deve coniugare inderogabilmente il tema della **sostenibilità**, che diventa l'interesse comune fondante, ed è quindi necessario far riferimento a modelli socioeconomici innovativi, in grado di rafforzare l'interazione tra istituzioni pubbliche, organizzazioni private, istituti di ricerca, enti locali e cittadini, in un unico sistema ambientale sostenibile a cui sottende il substrato della trasformazione digitale.

Tutto ciò definisce un **modello di sviluppo endogeno in cui l'innovazione diventa fattore di produzione** e in cui a InnovaPuglia, come Soggetto Aggregatore, è affidato il ruolo di promuovere la cooperazione pubblico-privata per agende regionali di ricerca e innovazione, traguardando l'obiettivo di posizionare la Puglia efficacemente rispetto alle sfide comuni fissate dalle strategie europee e nazionali e dal PNRR.

Ogni divisione di InnovaPuglia concorre al raggiungimento dell'obiettivo.

La **Divisione Informatica e Telematica** ha il compito di recepire la domanda di innovazione ed elaborare il disegno, la progettazione e il monitoraggio dei servizi pubblici digitali, accompagnando la Regione Puglia nella progettazione di un unico ecosistema di **Servizi Digitali Integrati** disponibili, accessibili e sicuri, con un focus significativo verso il dominio della salute e del benessere.

La **Divisione SArPULIA** presidia in particolare la spesa sostenuta dagli Enti del Sistema Sanitario Regionale, guida la Regione nella sua ottimizzazione per generare risparmi da investire in vantaggio della comunità, razionalizza la spesa pubblica di beni e servizi attraverso l'aggregazione dei bisogni delle amministrazioni, assicura trasparenza delle procedure attraverso la dematerializzazione del sistema di procurement e accompagna gli enti locali nella semplificazione e digitalizzazione delle procedure di gara.

La **Divisione Organismo Intermedio** supporta la progettazione e gestisce interventi di incentivi pubblici regionali a sostegno della innovazione delle imprese e del sistema della ricerca pubblica e privata per connettere i fabbisogni del territorio e la capacità di risposta del tessuto produttivo, in un modello di sviluppo economico responsabile, basato sul potenziamento progressivo e collettivo di capacità di interconnessione e dialogo, parte integrante del contesto europeo.

Le tre Divisioni operano di concerto, mettendo a disposizione le proprie professionalità per raggiungere obiettivi comuni. Nel campo degli appalti ICT la DIT supporta SArPULIA nella progettazione tecnica delle gare e nella composizione delle funzioni di gestione delle stesse (RUP, Commissioni Tecniche), ferma restando la competenza SArPULIA sulla gestione complessiva del procedimento. Parimenti, la Divisione OI, nell'ambito della gestione dei processi di innovazione delle imprese, ha sviluppato a supporto delle altre Divisioni competenze sui modelli di appalti

innovativi (PreCommercial Procurement e Public Procurement for Innovative Solutions). Nella gestione dell'innovazione in ambito ICT, la DIT supporta l'OI, mentre SaRPULIA supporta sempre le altre Divisioni in tutte le attività e competenze relative agli appalti.

Come si può constatare, si tratta di un **processo circolare** che vede le tre Divisioni operative della Società cooperare costruttivamente per costruire un'azione complessiva ad alto valore aggiunto a favore del territorio regionale.

Oggi, e per l'immediato futuro, la sfida è rappresentata dalla capacità del sistema dell'innovazione regionale e del suo modello di sviluppo di essere **parte integrante del contesto europeo** nel conseguimento degli obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite, non solo nelle intenzioni ma soprattutto nel concreto, come richiesto dal Piano di Ripresa e Resilienza del Governo italiano.

In questa direzione, la società ha lavorato continuamente e continuerà a lavorare per l'integrazione tra infrastrutture abilitanti, servizi innovativi, specializzazioni e comunità intelligenti.

Le **leve** su cui agire sono: coniugare il saper fare e la creatività del territorio con l'uso esperto delle tecnologie, valorizzare i talenti e le competenze, ideare politiche pubbliche per connettere fabbisogni territoriali e nuovi prodotti/servizi, diffondere la digitalizzazione come acceleratore della "intelligenza" delle comunità, creare reti di connessione per facilitare la circolazione dei saperi.

Ciò contribuisce a rafforzare un **patrimonio di imprese, risorse umane, luoghi, valori, tradizioni, creatività** e su questo patrimonio la Puglia deve contare per sviluppare competenze partecipative, promuovere l'intero territorio, favorire l'accelerazione delle dinamiche di innovazione del tessuto socio-economico.

Si punta cioè a costruire una comunità fondata sul rispetto delle diversità, della trasparenza e della responsabilità, sul networking e l'innovazione, sulla qualità della vita e dei servizi, su una forte cultura della responsabilità. Una comunità che investe in ricerca e innova, che partecipa alle sfide collettive per la **sostenibilità ambientale, per la sicurezza, la salute**. Insomma, un sistema che **concorre consapevolmente al miglioramento della qualità della vita individuale e collettiva**.

In questa direzione e per i prossimi anni, InnovaPuglia mette a disposizione tutta la sua competenza ed esperienza maturata negli anni e rappresentata dal valore delle **risorse umane** su cui può contare.

1.3 COSA ABBIAMO FATTO COSA C'È DA FARE

In particolare, in questi anni si è lavorato strenuamente e si è provveduto:

- A strutturare la funzione di **Soggetto Aggregatore e** Centrale di committenza regionale risolvendo le principali criticità connesse alla struttura organizzativa e operativa. Soprattutto nell'organizzazione, permangono fabbisogni di rafforzamento dell'organico che nel breve periodo saranno affrontati con l'avvio delle procedure di assunzione di figure professionali, al momento mancanti nell'organigramma, come previsto nella Deliberazione n. 1430 del 15 settembre 2021 "InnovaPuglia S.p.A. – Approvazione Programmazione fabbisogno personale".
- A consolidare una **nuova organizzazione complessiva** della struttura operativa rispondente alle nuove esigenze della mission affidata a InnovaPuglia. Tale organizzazione non è stata implementata, anche per via delle difficoltà connesse all'emergenza Covid 19, riportate in premessa. In questo periodo si è però provveduto ad ottimizzare la struttura organizzativa,

anche alla luce del nuovo Piano triennale 2022-2024, in vista della sua prossima implementazione.

- A proseguire nell'azione di **accompagnamento della Regione Puglia nel suo ruolo di Soggetto Aggregatore Territoriale per il Digitale (SATD)** con la realizzazione degli interventi previsti dal Programma "Puglia Login" (DGR n. 1921/2016) e il suo proseguimento con il Programma Puglia Digitale (DGR n. 179/2020), continuando lo sviluppo dei servizi digitali nell'ambito delle stesse linee strategiche di affidamento al mercato delle attività realizzative e di sinergia con la strategia "Cloud".
- Conseguentemente, a riallineare progressivamente il ruolo di InnovaPuglia in ambito ICT e trasformarlo da sviluppatore di servizi digitali a vero e proprio **propulsore dell'innovazione digitale a livello territoriale**, soggetto esperto capace di comprendere e anticipare le esigenze della PA e degli utenti, di tramutarle in progetti da far realizzare al mercato e di monitorane in seguito l'implementazione. .
- A proseguire nel ruolo e nelle funzioni di **Organismo Intermedio**, garantendo il supporto tecnico scientifico e amministrativo al socio Regione Puglia per l'implementazione delle nuove misure agevolative a favore dell'innovazione e della **trasformazione digitale ed ecologica,** o per meglio dire **sostenibile,** del sistema produttivo regionale. Nuove misure in cui si continuerà a far leva sull'importanza dell' **impatto sociale dell'innovazione,** in piena coerenza con il disegno che a livello europeo è oggi promosso dai programmi ***Green New Deal e Next Generation EU*** e che a livello nazionale è chiaramente esplicitato nel **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.**

I punti sui quali continuare a lavorare sono dunque:

1.3.1 Assetto strategico

In relazione agli obiettivi assegnati e alle linee di indirizzo sulle modalità organizzative di InnovaPuglia S.p.a., la situazione alla data della redazione del presente Piano appare consolidata.

L'azione in questi anni è stata volta a dare priorità alle **funzioni di Soggetto Aggregatore**, secondo il nuovo modello di gestione integrata degli acquisti, a **potenziare le competenze in materia di ICT**, con nuove modalità di gestione delle commesse, come sintetizzato nell'Allegato B della DGR n.1434 del 02/08/2018, **e a rafforzare l'organico dell'Organismo Intermedio.**

il processo di omogeneizzazione tecnologica e razionalizzazione del portfolio applicativo per "*Cambiare la modalità di selezione e ingaggio dei fornitori IT, attraverso l'adozione di un nuovo modello di sourcing"* è iniziato con la pubblicazione nel 2017 dell'**Accordo Quadro multifornitore** per servizi di sviluppo, manutenzione, assistenza e altri servizi in ambito ICT che è stato lo strumento principale della sua attuazione. Allo stato, nell'ambito dell'accordo quadro sono stati indetti n. 14 appalti specifici, da n. 7 stazioni appaltanti, per un valore complessivo di oltre 46 milioni di euro.

Dai dati del Bilancio 2020 si evince chiaramente come l'obiettivo di **"adottare nuovi paradigmi di cooperazione e sviluppo delegando con un modello di outsourcing le attività relative alle fasi di realizzazione delle soluzioni IT a società terze"** è stato sostanzialmente raggiunto, anche attraverso il cambio della modalità operativa di InnovaPuglia.

Ad oggi, l'incidenza del personale impegnato in **attività residue di sviluppo software è pari a meno del 15% del totale delle risorse di InnovaPuglia S.p.A.** essendoci concentrati invece nel disegno, progettazione, monitoraggio dei servizi pubblici digitali, accompagnando la Regione Puglia nello sviluppo di un ecosistema di **Servizi Digitali Integrati** disponibili, accessibili e sicuri.

Fondamentale diventa il ruolo di InnovaPuglia anche nell'accompagnamento e aggregazione degli **Enti Locali,** nell'implementazione dei loro servizi on line offerti ai cittadini dove si aprono spazi per lavorare per il coordinamento tecnico, l'analisi e la progettazione dei loro servizi digitali. A InnovaPuglia è già stato affidato un progetto in questa direzione e le è stato affidato anche il compito di garantire alla collettività omogeneità, qualità, protezione dei dati e rispetto degli standard. Infatti, **sicurezza e privacy** sono altri due ambiti in cui è necessario aumentare l'impegno, sapendo che sono temi cruciali per le infrastrutture digitali della Pubblica Amministrazione, come ci ha insegnato l'emergenza Covid 19. Il Datacenter della Regione Puglia, gestito da InnovaPuglia, conseguentemente, potrebbe avere un ruolo fondamentale e affiancare il PSN nazionale, disegnato dai nuovi piani del Ministro per la transizione Tecnologica, nell'offrire supporto alle amministrazioni centrali e alle principali amministrazioni locali, ad esempio Regioni, ASL e città metropolitane.

In particolare, gli investimenti già messi in atto nel 2021 da InnovaPuglia, nell'ambito dell'attuazione del programma Puglia Digitale, consentiranno di completare nel corso del 2022 la migrazione sul Cloud regionale degli Enti del SSR e di avviare i primi servizi rivolti ai Comuni. Gli ulteriori investimenti resi disponibili dalla DGR n. 983 del 16/06/2021 consentiranno nel biennio 2023-24 di ospitare una buona parte dei sistemi informativi degli EE.LL. regionali e di dimensionare opportunamente il **Polo di Conservazione Regionale** in modo che il servizio di Conservazione si affianchi sinergicamente al servizio Cloud nel supportare la transizione digitale non solo dell'Ente Regione Puglia ma anche degli EE.LL. regionali.

Nella funzione di **Organismo Intermedio** i risultati ottenuti nella gestione degli strumenti della programmazione POR 2014-2020 costituiscono una premessa per un'azione di consolidamento e aggregazione delle capacità territoriali per affrontare le problematiche dei cambiamenti in corso ambientali e culturali (dalla transizione ecologica a quella digitale). La sfida è rappresentata dalla capacità del sistema dell'innovazione regionale (imprese, centri di ricerca pubblici e privati e pubbliche amministrazioni locali) e del suo modello di sviluppo, di essere parte integrante del contesto europeo nel conseguimento degli obiettivi di sostenibilità, non solo nelle intenzioni ma soprattutto nel concreto, nei riferimenti puntuali dei risultati progettuali descritti al Piano di Ripresa e Resilienza del Governo italiano, nella prospettiva della *Next Generation EU* e del *Green Deal* europeo "*a favore delle persone, del pianeta e della prosperità*".

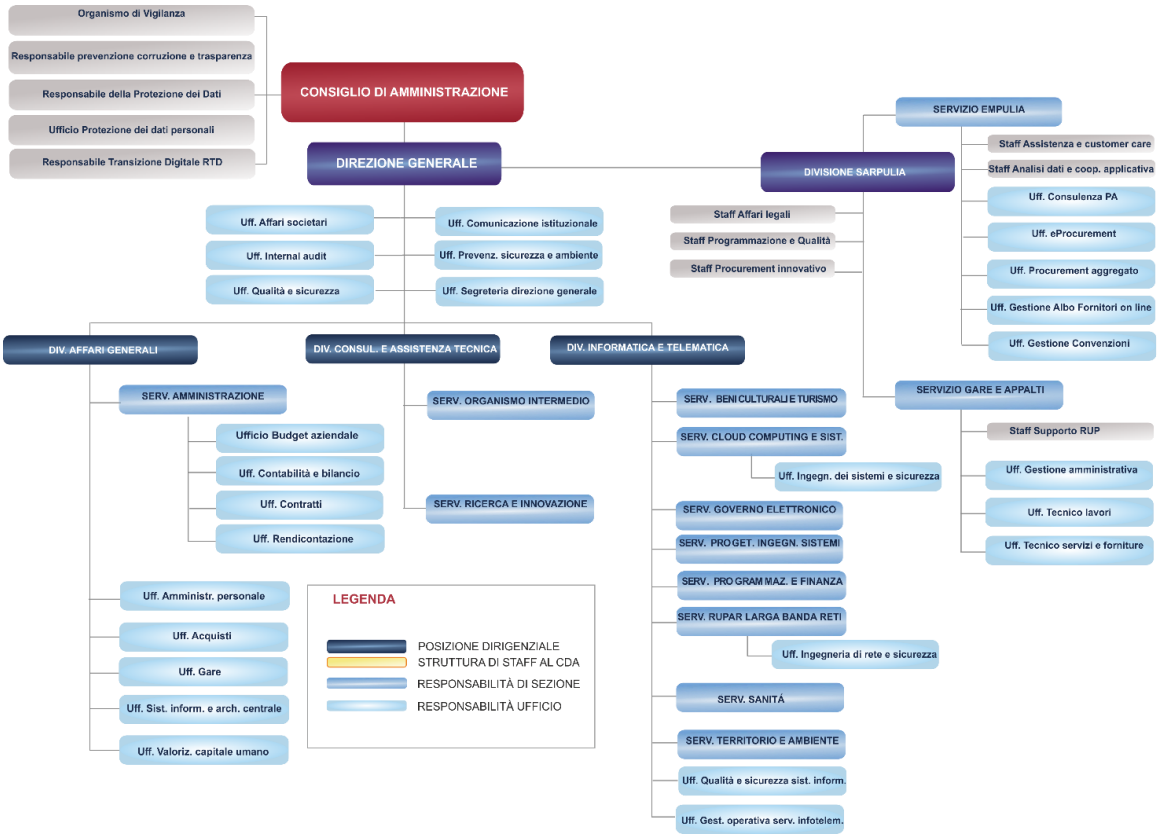
In questo contesto InnovaPuglia potrà mettere a valore la propria esperienza maturata nella gestione degli strumenti di partecipazione attiva delle comunità di innovazione territoriali, in qualità di Organismo Intermedio della Regione (modello Living Labs) in filiere lunghe di innovazione territoriale (es. dominio agroalimentare, Salute, industria creativa) integrando la dimensione di sostenibilità ambientale (**Quintupla Elica)** nelle politiche regionali dell'innovazione collegate alla transizione digitale ed ecologica/sostenibile, contribuendo a una prospettiva *win-win tra ecologia, conoscenza, innovazione sociale e sviluppo tecnologico ed economico.*

1.3.2 Organizzazione

L'attuale organizzazione della Società è articolata in 5 uffici di staff al Consiglio di Amministrazione, 6 uffici di staff alla Direzione generale, 4 Divisioni direttamente afferenti alla Direzione Generale, ciascuna delle quali suddivisa a sua volta in servizi e uffici.

La rappresentazione grafica dell'organizzazione attuale è riportata nell'immagine seguente:

ORGANIZZAZIONE ATTUALE



È necessario completare l'assetto organizzativo della società in coerenza con la Deliberazione di Giunta Regione 584 del 2019 e secondo quanto delineato nella Deliberazione n.1430 del 15 settembre 2021 "InnovaPuglia S.p.A. – Approvazione Programmazione fabbisogno personale".

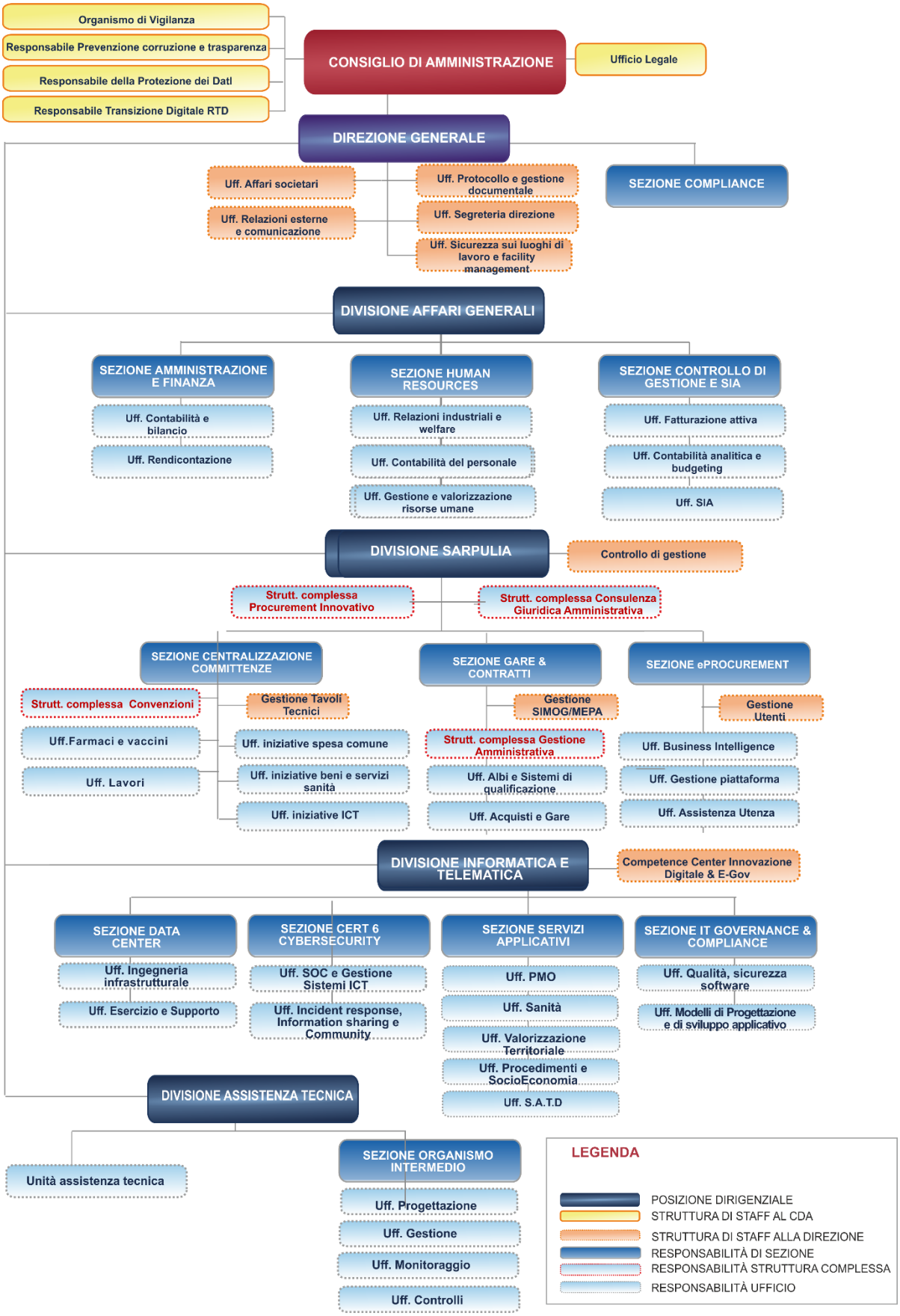
Il fabbisogno di personale dovrà comunque essere monitorato, anche alla luce delle ulteriori prevedibili uscite di risorse legate alla loro andata in quiescenza per motivi di raggiunta anzianità o vecchiaia.

In questo senso, la società intende elaborare anche un piano di incentivo all'esodo per provvedere al completo ringiovanimento della struttura, la cui età media è di 52 anni, ancora oggi molto alta.

In ogni caso, sono di particolare urgenza, e pertanto avranno assoluta priorità, le assunzioni previste per aumentare l'efficienza del Soggetto Aggregatore e dell'Organismo Intermedio.

Al termine del percorso, l'organizzazione di approdo sarà quella rappresentata di seguito:

ORGANIGRAMMA DELLA SOCIETÀ A REGIME



Alla luce di quanto sin qui esposto, risulta evidente la necessità di una ulteriore riflessione sull'implementazione nell'immediato futuro di nuovi **modelli organizzativi** in grado di cogliere lo **sguardo lungo e inclusivo** che ha guidato la stesura del Piano, per dare piena attuazione al **ruolo di Soggetto Aggregatore in una vista integrata e tridimensionale.**

Una delle criticità che abbiamo registrato in questi anni è stato il difficile collegamento trasversale tra le funzioni aziendali, con la conseguente problematicità riscontrata nella diffusione delle informazioni all'interno della Società.

La pandemia poi, escludendo di fatto tutte quelle relazioni informali che spesso sono alla base della vera innovazione, ha enfatizzato la non più procrastinabile necessità di superare un'operatività a compartimenti stagni e strutturare in termini organizzativi una relazione circolare dell'informazione in grado di incrementare il valore aggiunto dei risultati di ogni singola Divisione.

Come argomentiamo nelle analisi che sono il substrato dei progetti che gestiamo, anche al nostro interno la tecnologia può e deve essere lo strumento per sperimentare forme organizzative differenti che oltre a far cadere il vincolo spazio/temporale del lavoro, come accade per il lavoro agile, propongano modelli alternativi che garantiscano flessibilità e contaminazione e che facciano della diversità il motore del cambiamento.

L'orientamento deve essere immaginare una sperimentazione che riallinei ottimizzazione, controllo, innovazione e valorizzazione delle persone, senza perder il controllo sul risultato.

Si tratta di immaginare una struttura partecipata e collaborativa che vada oltre le gabbie organizzative, consenta confini meno rigidi tra esterno e interno, valorizzi le persone di talento e riassegni impegni e responsabilità consentendo alle persone di utilizzare e manutenere nel modo migliore le loro competenze.

Non si sta pensando ad attività di mero "*employer branding"* per manutenere la reputazione della società o ad attività di formazione, se pur necessarie, si tratta piuttosto di immaginare una forma di **sviluppo professionale multidisciplinare** che scaturisca dalla consapevolezza che una realtà complessa e profondamente interconnessa può essere interpretata solo da figure professionali altrettanto complesse e interdisciplinari.

D'altro canto, se si analizza il **Rapporto DESI 2021** (Digital Economy and Society Index) della Commissione Europea, si vede come nel corso del 2020 l'**Italia** ha fatto dei progressi nel digitale, soprattutto in termini di connettività, ma resta ancora ampiamente al di sotto della media europea sul fronte delle **competenze digitali**, ambito nel quale ci posizioniamo al **terzultimo posto** in Europa, (24° su 27).

Si tratta di lavorare a nuove figure professionali che vadano oltre i profili classici, sapendo che, ad esempio, per gli approvvigionamenti della sanità o dell'ICT non servono solo i giuristi, ma anche esperti di dominio e persone in grado di leggere la complessità del contesto, individuare le soluzioni tecnologiche innovative presenti sul mercato, immaginare e praticare nuove forme di appalti (Dialogo competitivo, PreCommercial Procurement e Public Procurement for Innovative Solutions), presidiare l'implementazione delle soluzioni e cooperare con i fornitori per il miglior raggiungimento del risultato, rafforzandoci nell'uso dei *big data* e di tecnologie basate *sull'intelligenza artificiale*, le cosiddette "**tecnologie di frontiera**" che oggi non possono neanche più essere definite tali, dato che permeano ormai la nostra vita quotidiana.

Tali figure *"ibride"* non sono oggi pienamente disponibili né al nostro interno né sul mercato del lavoro e devono necessariamente scaturire dalla contaminazione tra quelle tradizionali.

Il futuro prossimo è far lavorare, in team e proficuamente*, tecnologi, approvvigionatori, giuristi, data scientist, esperti di AI,* in grado di riversare le loro competenze, amplificate dalla circolarità, sulle soluzioni da individuare per l'innovazione del territorio.

In questo contesto anche l'ingaggio dei collaboratori non passa solo da benefit, welfare aziendale, percorsi di accelerazione di carriera o di progressioni orizzontali, ma si attesta anche sul senso di appartenenza piena alla realizzazione del risultato e all'incremento della propria autonomia e del proprio valore professionale.

Ovviamente questo comporta anche un ripensamento di tutti gli strumenti esistenti per la valutazione dei risultati e dei riconoscimenti professionali, attraverso un percorso lungo , articolato e che richiederà energie e cooperazione tra tutti gli attori interessati.

Con questo Piano Industriale si vuole però iniziare ad **affrontare il tema delle competenze e avviare un confronto, anche sindacale, verso sperimentazioni innovative**, facendo tesoro delle lezioni apprese, procedendo verso un rinnovamento per piccoli passi successivi, ragionando sulle criticità incontrate sul cammino, ma traguardando gli obiettivi che ci stiamo fissando.

1.3.3 Nuove modalità di lavoro

Alla luce dell'emergenza pandemica, la società si è vista costretta a rispondere, in tempi molto rapidi, alla necessità di organizzare il proprio lavoro a distanza, con modalità in remoto e dematerializzate. La risposta della struttura è stata ottima. I livelli di produttività sono stati mantenuti alti, se non addirittura aumentati, e la capacità di adeguamento alle nuove esigenze è stata pronta. La prossima fine del periodo emergenziale ha però reso evidente la necessità di dare struttura organizzativa stabile alla nuova modalità di lavoro. La tipologia del lavoro svolto da InnovaPuglia si presta, in questo senso, ad essere interpretato al meglio in **modalità agile**. In tal senso è stato sottoscritto un *accordo sindacale sperimentale* che gestisca in maniera efficace ed efficiente il lavoro agile. Le scelte compiute con questo accordo - il primo in una società in house che si trova ad affrontare le contraddizioni rivenienti da un ente di diritto privato tenuto al rispetto di vincoli pubblici – saranno monitorate e potranno essere riviste al termine della sperimentazione per affrontare le eventuali criticità e risolverle con rispettivo soddisfacimento della società e dei lavoratori.

Conseguentemente alle nuove scelte operative, si rileva la necessità di ripensare anche la logistica complessiva di InnovaPuglia, disegnando nuovi *spazi di co-working* nei quali poter operare in modalità "smart" sempre nel rispetto degli standard di sicurezza e di privacy necessari.

1.3.4 Sistema informativo aziendale integrato

Entro il 2022 si dovrà procedere al completamento di un sistema informativo aziendale unico, in grado di gestire la organizzazione per commesse, la rendicontazione - che dovrà avere una frequenza tale da garantire l'effettivo controllo dell'andamento dei conti - ma soprattutto l'efficientamento dell'organizzazione del lavoro. È anche necessario implementare un sistema di valutazione delle *perfomance* dei lavoratori che sia rispondente alla nuova esigenza di InnovaPuglia di operare per obiettivi, chiari, ben identificati e misurabili. Parallelamente, sarà necessario rivedere e attualizzare tutte le procedure e i regolamenti aziendali affinché siano coerenti con il nuovo assetto organizzativo e con le rinnovate esigenze della società.

1.3.5 Sintesi dei dati economici – finanziari

Bilancio previsionale nel triennio 2022-24

(Importi in Euro migliaia)	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Ricavi divisione DIT (ICT)	44.900	30.129	13.411
Ricavi divisione SArPULIA	7.751	6.093	6.298
Ricavi divisione CAT	1.309	1.287	1.285
Totale ricavi	**53.961**	**37.509**	**20.994**
Altri ricavi	1.075	847	868
Totale valore della produzione	**55.036**	**38.356**	**21.862**
Costo del personale	(12.715)	(13.125)	(12.941)
Costi esterni diretti	(38.900)	(21.848)	(5.291)
Costi generali	(909)	(889)	(898)
Totale costi della produzione	**(52.524)**	**(35.862)**	**(19.130)**
EBITDA	**2.512**	**2.494**	**2.731**
Margin %	*5%*	*7%*	*12%*
Ammortamenti, svalutazioni e altri accantonamenti	(1.442)	(1.474)	(1.644)
EBIT	**1.070**	**1.020**	**1.087**
Margin %	*2%*	*3%*	*5%*
Proventi e oneri finanziari	10	10	10
EBT	**1.080**	**1.030**	**1.097**
Imposte sul reddito	(1.005)	(958)	(1.039)
Utile netto	**75**	**72**	**57**

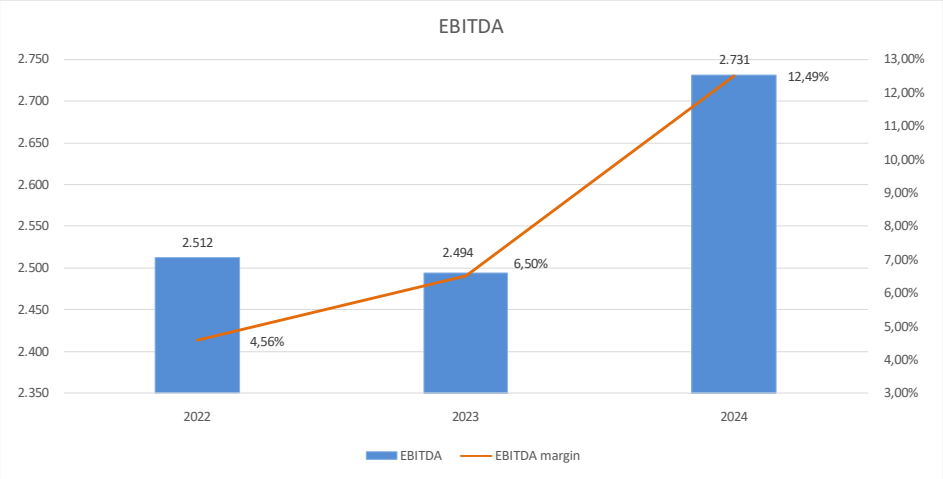
La previsione del 2024 si basa su valutazione previsionale tenuto conto del completamento di Puglia Digitale tra il 2022 e 2023 per la Divisione DIT e della scadenza del PPA del Soggetto Aggregatore al 2023. In funzione dell'avvio della nuova programmazione comunitaria POR Puglia 2021-2027 e del nuovo PPA 2022-2024 nel 2023 si procederà all'aggiornamento del Piano Industriale.

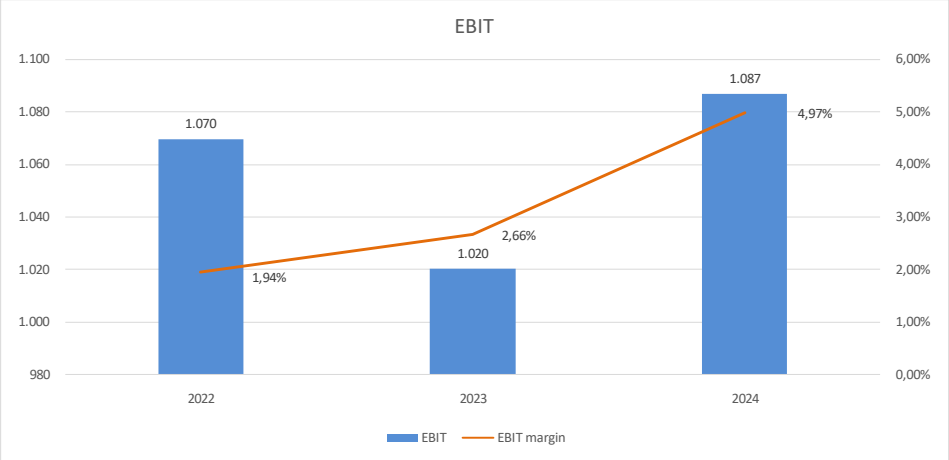
I costi diretti mostrano un andamento nel triennio in linea con le variazioni previste per i ricavi. I costi del personale sono stimati in aumento nel 2022 e nel 2023 per effetto delle nuove assunzioni e in diminuzione nel 2024 per effetto delle previsioni attese di uscita.

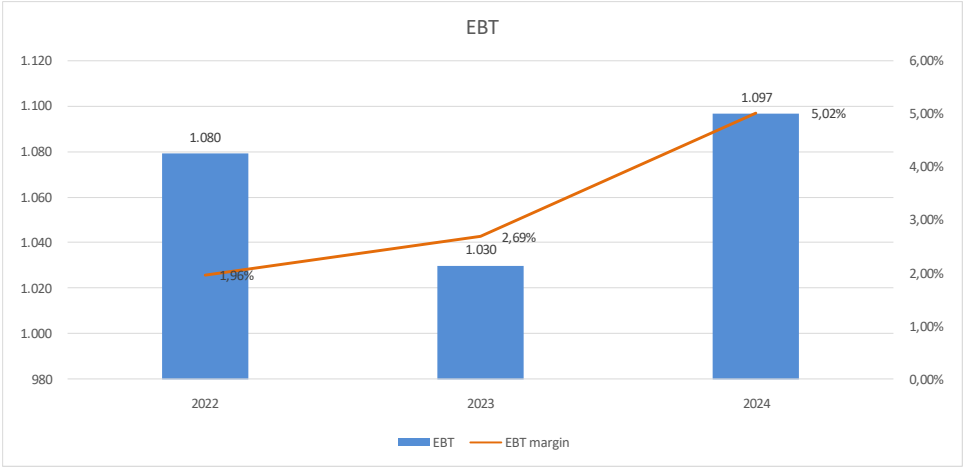
Relativamente alla valutazione dei risultati complessivi, si utilizzano l'EBITDA e l'EBIT:

- L'Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (**EBITDA**) rappresenta una misura ampiamente utilizzata nel calcolo dei flussi di cassa dell'impresa. L'EBITDA consente di verificare se la società realizza profitti positivi dalla gestione caratteristica.
- L'Earnings Before Interest and Taxes (**EBIT)** rappresenta una misura del risultato operativo prima della deduzione degli oneri finanziari e delle imposte. L'EBIT consente di verificare se la società realizza profitti positivi dalla gestione complessiva ad esclusione della gestione finanziaria.

Entrambi gli indici si presentano positivi nel triennio e in linea con le caratteristiche dei business della società.


EBITDA
2.750
2.700
2.650
2.600
2.550
2.500
2.450
2.400
2.350
13,00%
12,00%
11,00%
10,00%
9,00%
8,00%
7,00%
6,00%
5,00%
4,00%
3,00%
2.512
2.494
2.731
4,56%
6,50%
12,49%
2022
2023
2024
EBITDA
EBITDA margin


EBIT
1.100
1.080
1.060
1.040
1.020
1.000
980
6,00%
5,00%
4,00%
3,00%
2,00%
1,00%
0,00%
1.070
1.020
1.087
1,94%
2,66%
4,97%
2022
2023
2024
EBIT
EBIT margin


EBT
1.120
1.100
1.080
1.060
1.040
1.020
1.000
980
6,00%
5,00%
4,00%
3,00%
2,00%
1,00%
0,00%
1.080
1.030
1.097
1,96%
2,69%
5,02%
2022
2023
2024
EBT
EBT margin