



Piano Industriale

Attività 2018-2020

e

Riassetto Funzionale-Organizzativo della Società

Versione 4.1

Valenzano, 18 Dicembre 2018



Sommario

1. VISION.....	4
2. EVOLUZIONE STORICA DI INNOVAPUGLIA.....	5
3. IL NUOVO RUOLO DI INNOVA PUGLIA – ATTO DI INDIRIZZO.....	6
4. LINEE EVOLUTIVE DELL’ATTUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO	7
4.1 La Divisione SARPULIA.....	7
4.1.1 Il Quadro Normativo.....	7
4.1.2 Il Contesto nazionale dei Soggetti Aggregatori	8
4.1.3 Il <i>Benchmark</i> – Soggetti Aggregatori Nazionali	8
4.1.4 La Fotografia Attuale	9
4.1.4.1 L’organizzazione e le Risorse.....	9
4.1.4.2 Le principali criticità	9
4.1.5 Gli obiettivi prioritari per l’implementazione del nuovo ruolo.....	10
4.2 La Divisione ICT.....	13
4.2.1 Il Contesto Normativo	13
4.2.2 La Fotografie Attuale	14
4.2.2.1 L’organizzazione e le Risorse.....	14
4.2.2.2 I Servizi.....	14
4.2.2.3 Le principali criticità	15
4.2.3 Il Nuovo Ruolo di InnovaPuglia (ICT)	15
4.2.4 Gli obiettivi Principali nel nuovo Ruolo (ICT)	15
4.2.5 Evoluzione del ruolo: l’accordo AgID – Regione Puglia	17
4.2.6 La pianificazione degli Obiettivi.....	17
4.3 La Divisione Assistenza Tecnica/OI.....	20
4.3.1 Il Contesto Normativo	20
4.3.2 La Fotografia Attuale	20
4.3.2.1 L’Organizzazione e le risorse	20
4.3.2.2 Servizio Organismo Intermedio	21
4.3.2.3 Servizio Ricerca e Innovazione.....	22
4.3.3 Le principali criticità.....	22
4.3.4 Gli obiettivi prioritari per l’implementazione del nuovo ruolo.....	23
4.3.5 La pianificazione degli Obiettivi.....	24
4.4 La Divisione Affari Generali	26
4.5.1 La Fotografia Attuale	26
4.5.1.1 L’Organizzazione e le risorse	26
4.5.2 Le Principali Criticità	27
4.5.3 Gli obiettivi prioritari per l’implementazione del nuovo ruolo.....	27
4.5 Le funzioni di Staff.....	28

4.6.1	La Fotografia Attuale	28
4.6.1.1	L'Organizzazione e le risorse	28
4.6.2	Le Principali Criticità	29
4.6.3	Gli obiettivi prioritari per l'implementazione del nuovo ruolo.....	29
5.	IL NUOVO PROFILO DI INNOVAPUGLIA . MODALITÀ.....	30
5.1	La nuova organizzazione di InnovaPuglia	30
5.2	Azioni di "Change Management"	34
	Il Change Management in InnovaPuglia	34
5.3	Il Piano di progressione delle carriere per il triennio 2018-2020	34
5.4	Il Piano occupazionale per il triennio 2018-2020	35
5.5	Il Turn-Over Aziendale	38
	Valutazione degli effetti di possibili interventi di agevolazione sul turn over aziendale nell'ambito del piano triennale 2018-2020	38
6.	IL PIANO ECONOMICO TRIENNALE	41
6.1	Principali dati economici 2018-2020.....	41
6.2	ANALISI DEI RICAVI.....	42
6.3	ANALISI DEI COSTI.....	45
6.4	ANALISI DEI RISULTATI	50
	<i>Allegato 1 - La nuova organizzazione della Divisione SArPULLA – Descrizione</i>	
	<i>Allegato 2 - La nuova organizzazione della Divisione ICT – Descrizione</i>	
	<i>Allegato 3 - La nuova organizzazione della Divisione AT – Descrizione</i>	
	<i>Allegato 4 - La nuova organizzazione della Divisione Affari Generali – Descrizione</i>	
	<i>Allegato 5 - La nuova organizzazione delle funzioni di Staff alla direzione Generale</i>	



1. Vision

*“Valorizzare le risorse umane,
potenziare le competenze acquisite,
consolidare gli investimenti per l’innovazione digitale della
Regione Puglia
per il continuo miglioramento ed efficientamento dei
servizi”*

InnovaPuglia, un nuovo inizio



2. Evoluzione Storica di InnovaPuglia

InnovaPuglia S.p.A. è nata nel **2008** dall'integrazione di Tecnopolis Scrl (Parco Scientifico e Tecnologico) e FinPuglia S.p.A. (Istituto Finanziario Regionale Pugliese) per offrire supporto tecnico alla Regione Puglia nella programmazione strategica a sostegno dell'innovazione.

Precedentemente, il Governo, con la Legge Regionale n. 296 del 27 Dicembre 2006 (Finanziaria 2007), aveva conferito alle Regioni la possibilità di costituire le Centrali di Committenza Regionali: *“Ai fini del contenimento e della razionalizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi, le regioni possono costituire centrali di acquisto anche unitamente ad altre regioni, che operano quali centrali di committenza ai sensi dell'articolo 33 del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, in favore delle amministrazioni ed enti regionali, degli enti locali, degli enti del Servizio sanitario nazionale e delle altre pubbliche amministrazioni aventi sede nel medesimo territorio.”* (art. 1 comma 455).

Conseguentemente, la **Legge Regionale n. 4** pubblicata nel B.U.R.Puglia n. 40 del 2 marzo 2010 (Norme urgenti in materia di sanità e servizi sociali), all'articolo 54 recitava: *“La Regione Puglia promuove e sviluppa un processo di razionalizzazione degli acquisti per beni e servizi delle amministrazioni e degli enti aventi sede nel territorio regionale, basato sull'utilizzo di strumenti telematici, attraverso la Centrale di acquisto territoriale denominata EmpULLA.”* e in seguito nel 2012 la **Legge Regionale n.20** (Norme sul software libero, accessibilità di dati e documenti e hardware documentato), pubblicata nel B.U.R.Puglia del 24 luglio 2012, n. 109, *modificando tale articolo* conferiva a InnovaPuglia il ruolo di Centrale di Committenza Regionale.

Infine, nel 2014, a seguito dell'entrata in vigore del **Decreto Legge 24 aprile 2014, n. 66** che istituisce l'elenco dei Soggetti Aggregatori di cui fanno parte CONSIP e le centrali di committenza regionali, la Regione Puglia con **Legge Regionale 1 agosto 2014, n° 37** ha designato InnovaPuglia S.p.A. quale Soggetto Aggregatore della Regione Puglia, nella sua qualità di Centrale di Committenza e di Centrale di acquisto territoriale.

Oggi nel 2018 si va delineando un nuovo modello di gestione integrata degli acquisti con conseguente evoluzione della “mission” aziendale e dell'organizzazione di InnovaPuglia e in agosto, con le **D.G.R. n.1385/2018 e n.1434/2018** viene definito un nuovo modello di gestione integrata degli acquisti della Regione Puglia con la conseguente emanazione di linee di indirizzo sulle modalità organizzative della società InnovaPuglia S.p.a.

3. Il Nuovo Ruolo di Innova Puglia – Atto di Indirizzo

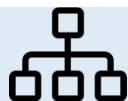
Le **D.G.R. n.1385 e n.1434 del 02/08/2018** definiscono le **linee di indirizzo sulle modalità organizzative** di InnovaPuglia S.p.a. al fine di dare priorità alle **funzioni di Soggetto Aggregatore**, secondo il nuovo modello di gestione integrata degli acquisti, e **consolidare le competenze in materia di ICT**, con nuove modalità di gestione delle commesse:

CENTRO DI COMPETENZA PER LA GESTIONE INTEGRATA DEGLI ACQUISTI

- Rafforzamento del ruolo del Soggetto Aggregatore
- Ampliamento del perimetro di azione della spesa gestita, in termini di nuove categorie di spesa affrontata e di Enti serviti
- Potenziamento dei sistemi di pianificazione e programmazione della spesa e delle iniziative di acquisto
- Sviluppo di sistemi di monitoraggio e controllo della spesa e della gestione dei contratti in esecuzione
- Sviluppo delle professionalità delle risorse umane regionali e del SA
- Consolidamento e ulteriore sviluppo degli strumenti informatici a supporto del processo di acquisto (e.g. piattaforma di e-procurement, dematerializzazione del ciclo passivo, piattaforma e-learning, ecc.)
- Predisposizione di sistemi e meccanismi di remunerazione che garantiscano la sostenibilità economico finanziaria dell'attività svolta dal SA

CENTRO DI COMPETENZA PER IL GOVERNO DELL'ICT REGIONALE

- Razionalizzazione e innovazione del portfolio applicativo e omogeneizzazione delle tecnologie per ridurre i costi di gestione, contenere la dispersione del *know-how* e abilitare la trasformazione del modello operativo
- Realizzazione di un modello ibrido che si apra alle soluzioni *Cloud*, nelle diverse configurazioni (IaaS, PaaS, SaaS)
- Cambiamento della modalità di selezione e ingaggio dei fornitori IT, attraverso l'adozione di un nuovo modello di *sourcing*
- Ridefinizione del catalogo dei servizi attraverso la digitalizzazione dei processi esistenti e l'esplorazione di nuovi modelli di business
- Definizione di un modello di governo in grado di garantire la sicurezza delle informazioni trattate dai servizi erogati
- Valorizzazione e accrescimento delle professionalità in materia di competenze digitali



4. Linee evolutive dell'attuale assetto organizzativo

4.1 La Divisione SArPULIA

4.1.1 Il Quadro Normativo

NORMA O LINEA GUIDA	DESCRIZIONE
Legge Finanziaria 2000 (L.23 Dicembre 1999, n.488)	Il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) avvia il programma per la razionalizzazione degli Acquisti nella Pubblica Amministrazione
Legge Finanziaria 2007 (L.27 Dicembre 2006, n.296)	Costituzione di un sistema a Rete tra le centrali di committenza regionali e Consip , al fine di perseguire l'armonizzazione dei rispettivi piani di razionalizzazione della spesa e realizzare sinergie nell'utilizzo degli strumenti informatici
D.L 66 2014 (D.L. convertito con modificazioni alla L. 23 giugno 2014, n. 89)	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione dell'elenco dei Soggetti Aggregatori di cui fanno parte Consip e le centrali regionali, costituite ai sensi della finanziaria 2007, nonché i soggetti, in possesso dei requisiti di cui al DPCM 11/11/2014, iscritti all'elenco da parte dell'ANAC • Definizione dell'obbligo per le regioni, gli enti regionali e gli enti del SSR di ricorrere ai Soggetti Aggregatori (SA)
L.R. 1 agosto 2014, 37 (Art. 20: Soggetto aggregatore della R.P.; Art.21: Programmazione regionale delle acquisizioni di lavori, beni e servizi con ricorso al S.A.; Art.22: Modalità di organizzazione amministrativa per l'aggregazione della spesa della Regione)	Recepimento del D.L. 66/2014 con la designazione della società in house InnovaPuglia S.p.A. quale Soggetto Aggregatore della Regione Puglia, nella sua qualità di centrale di committenza e di centrale di acquisto territoriale., ai fini del perseguimento degli obiettivi di promozione e sviluppo del processo di razionalizzazione dell'acquisizione di lavori, beni e servizi della PA avente sede nel territorio regionale
DPCM 24 dicembre 2015 (In attuazione del D.L.66/2014)	Individuazione delle 19 categorie merceologiche per le quali gli Enti individuati dal D.L. 66/2014 hanno l'obbligo di ricorrere ai SA
Legge di Stabilità 2016 (L. 28 Dicembre 2015, n. 208)	<ul style="list-style-type: none"> • Estensione dell'obbligatorietà di ricorrere ai SA anche agli Enti Locali • Definizione dell'obbligo per le amministrazioni pubbliche di acquisizione centralizzata dei beni e servizi informatici e di connettività • Deroga ai vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente nei limiti del finanziamento del Fondo di incentivazione S.A.
D.P.C.M. 11 luglio 2018	Rinnovo ed incremento delle categorie merceologiche, di cui al precedente D.P.C.M. 24 dicembre 2015, per le quali vige l'obbligo di ricorso ai SA

4.1.2 Il Contesto nazionale dei Soggetti Aggregatori

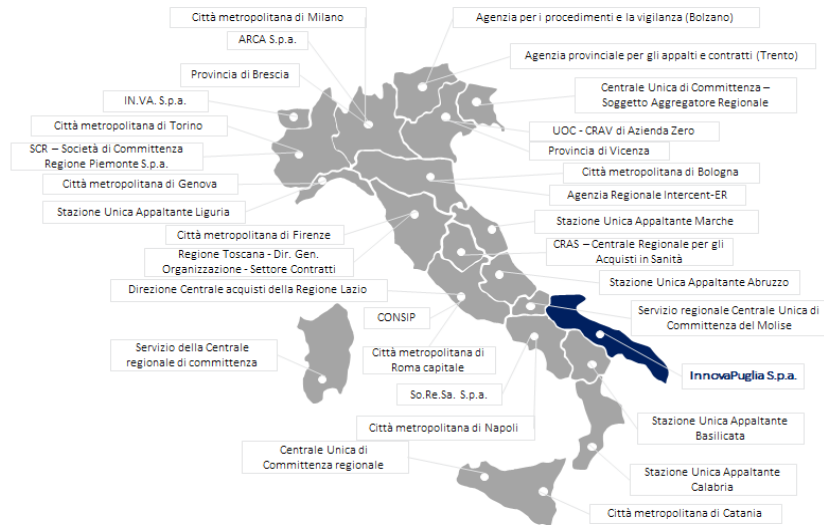
Il D.L. 66/2014 istituisce l'elenco dei Soggetti Aggregatori nazionale individuando **32 SA** di cui:

22

Soggetti Aggregatori di cui al comma 1 (una centrale di committenza per ciascuna regione più Consip S.p.A.)







10

10 Soggetti Aggregatori di cui al comma 2 (Città Metropolitane e Province)



4.1.3 Il Benchmark – Soggetti Aggregatori Nazionali

Di seguito si propone un benchmark sulle caratteristiche e sull'attività svolta dai principali Soggetti Aggregatori regionali, i dati sono riferiti al 2017

Soggetto Aggregatore	Forma societaria	N° gare bandite	Importo delle gare bandite (€ Mld)	Importo delle gare aggiudicate (€ Mld)	Riduzione spesa regionale (€ Mln)	Copertura Categorie DPCM***	Piattaforma e-procurement
 ARCA LOMBARDIA	S.p.A.	132	5,7	N.A.	210	92%	Proprietà
 intercent-ER	Agenzia	47	1,6	2,2	161	88%	Proprietà
 ESTAR*	Ente del SSR	236	2,5	6,1	35**	72%	Proprietà
 SORESA	S.p.A.	17**	5,3**	0,8**	144**	72%	Proprietà
 SCR PIEMONTE	S.p.A.	117	1,4	0,4****	80****	48%	Riuso/SaaS
 InnovaPuglia	S.p.A.	13 ⁺	2,7	0,34 ⁺⁺	45 ⁺⁺⁺	56%	Proprietà

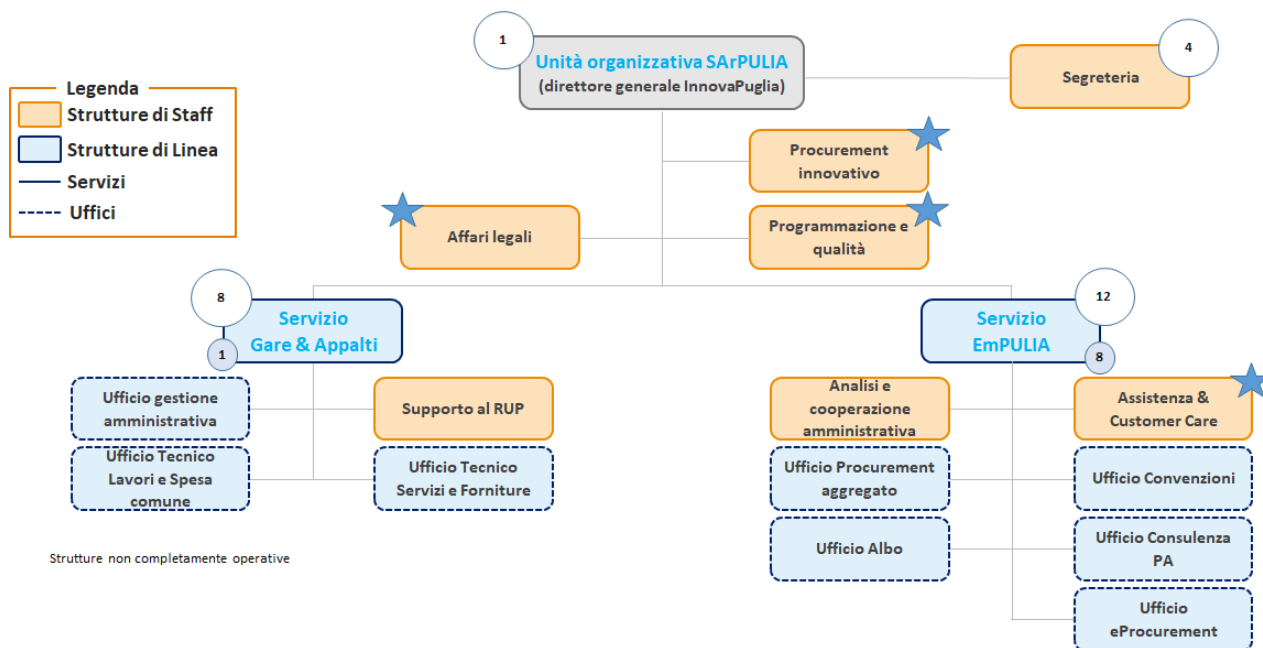
Dall'analisi di benchmark si evince come i SA regionali più virtuosi sono in grado di presidiare oltre il 72% delle categorie merceologiche previste dalla normativa. Inoltre, nella maggioranza dei casi, i SA svolgono gare aggregate inerenti categorie merceologiche aggiuntive, oltre a quelle previste dalla normativa, e gare su delega per altri Enti contribuendo un maniera significativa alla riduzione della spesa regionale

(*) ESTAR agisce come stazione appaltante per le gare del SSR del Soggetto Aggregatore Regione Toscana
 (**) Dati riferiti al 2016
 (***) Si intendono le gare bandite comprese le nuove categorie merceologiche individuate con DPCM 11.07.2018
 (****) L'importo delle gare aggiudicate è riferito ad appalti di beni, servizi e lavori

(+) 12 gare regionali ed 1 come SUA
 (++) valore stimato comprensivo degli anni 2017 e 2018
 (+++) delle 18 iniziative SSR sono state coperte 14 (78%), mancano Rifiuti SSR, Ristorazione, Suture, Diabetologia

4.1.4 La Fotografia Attuale

4.1.4.1 L'organizzazione e le Risorse

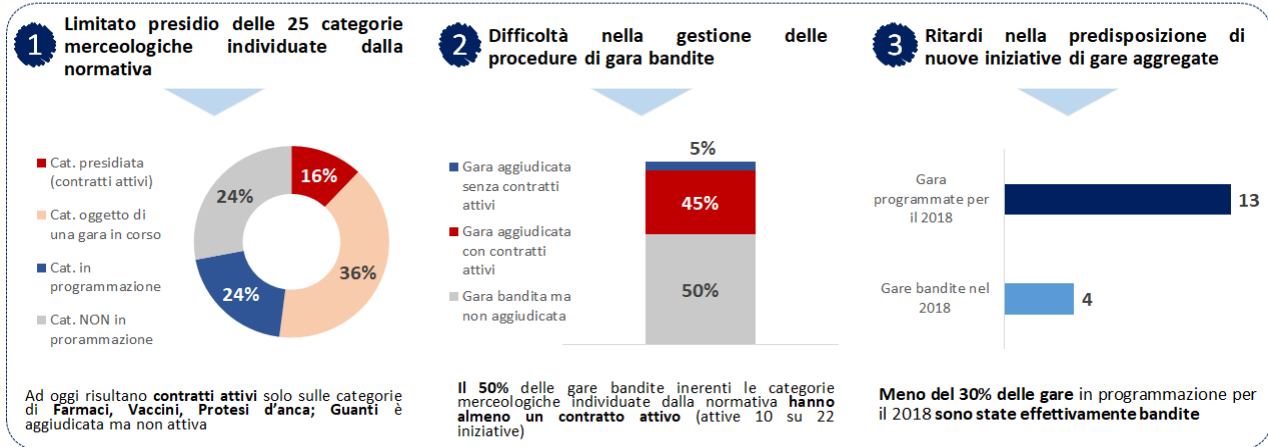


4.1.4.2 Le principali criticità

Le principali criticità sono attribuibili a:

- **Problematiche connesse alla struttura organizzativa e operativa**
 - Carenza di personale interno in termini di numerosità
 - Carenza di personale interno in termini di know-how in ambito *procurement*
- **Ritardi nelle finalizzazioni delle iniziative inerenti i farmaci dovuti a:**
 - Mancanza RUP e strutture dedicate ad affrontare la merceologia
 - Messa a punto del flusso di lavoro tra i soggetti coinvolti (Soggetto Aggregatore, Regione, Aziende Ospedaliere)
 - Ottimizzazione del rapporto con i fornitori
 - Procedure informatiche a supporto della gestione delle convenzioni da predisporre/migliorare
- **Problematiche nella predisposizione e gestione delle gare (nomina Commissioni, redazione dei progetti di gara, ...)**
- **Elevato numero di ricorsi sulle procedure bandite**
- **Supporto legale interno al S.A. non adeguato alla mole di lavoro da gestire**

Dall'analisi dell'attività svolta da SARPULIA si evince come la **funzione di Soggetto Aggregatore regionale non sia tuttora svolta a pieno regime.**



4.1.5 Gli obiettivi prioritari per l'implementazione del nuovo ruolo

a. Presidio della spesa sostenuta dagli Enti del SSR

Il **primo obiettivo** per l'implementazione del **nuovo ruolo** di InnovaPuglia (D.G.R. n.1385 e n.1434 del 02/08/2018), in linea con la normativa nazionale, deve necessariamente convergere nel **presidio della spesa sostenuta dagli Enti del SSR**

Due principali focus di azione

A Presidio Categorie dei DPCM

Dall'analisi dei dati sulle gare relative alle categorie dei DPCM, emerge che attualmente SARPULIA aggredisce solo in minima parte la spesa sanitaria pugliese, con **ben 7 categorie DPCM non presidiate**

Categorie DPCM non presidiate*

Servizi di pulizia per gli Enti SSR	X
Vigilanza armata	X
Facility Management Immobili	X
Pulizia immobili	X
Guardiania	X
Manutenzione immobili ed impianti	X

(*) Regione Puglia ha designato la competenza a diversi Enti in relazione alle differenti categorie merceologiche:

- Servizi di Pulizia per gli Enti SSR è di competenza delle società in house delle ASL
- I servizi di gestione quali vigilanza armata, Facility Management Immobili, pulizia immobili, guardiania e manutenzione immobili ed impianti sono stati assegnati alla Città Metropolitana di Bari attualmente non più presente nella lista ANAC dei Soggetti Aggregatori

B Presidio Dispositivi medici ad alto impatto

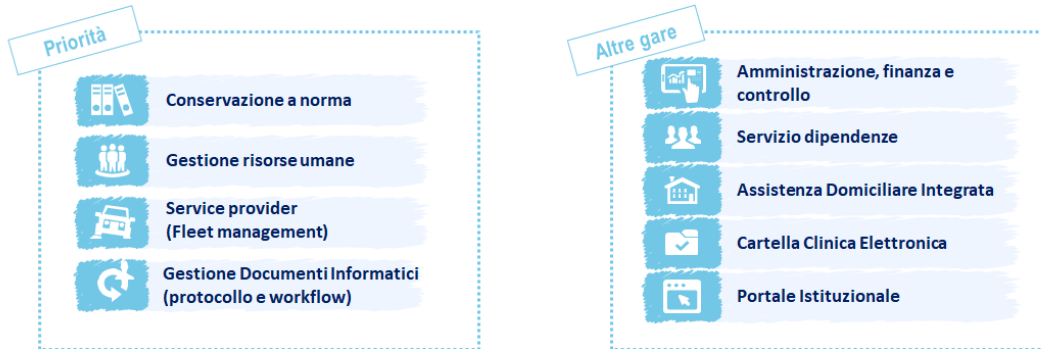
In linea con la **DGR 1251** del 2018 che contiene le misure per la **razionalizzazione della spesa per Dispositivi Medici**, sono identificate le categorie **CND a maggior impatto sulla spesa sanitaria regionale**, da aggredire in via prioritaria

W-DM-DIAGNOSTICI IN VITRO	131 M €
P-PROTESICI IMPIANTABILI E OSTEOSINTESI	53 M €
A-SOMMINISTRAZIONE, PRELIEVO E RACCOLTA	38 M €
C-APPARATO CARDIOCIRCOLATORIO	34 M €
T-DISPOSITIVI PROTEZIONE E AUSILI INCONTINENZA	33 M €
J-DISPOSITIVI IMPIANTABILI ATTIVI	29 M €
Z-APPARECCHIATURE SANITARIE	22 M €
K-CHIRURGIA MINI-INVASIVA ED ELETTROCHIRURGIA	22 M €
M-MEDICAZIONI GENERALI E SPECIALISTICHE	20 M €


b. Svolgimento di gare aggregate per beni e servizi informatici

Sulla base del quadro normativo di riferimento e coerentemente con le linee guida evolutive del Piano Triennale, InnovaPuglia sarà chiamata ad individuare delle **procedure di approvvigionamento e fornitura di servizi in ambito ICT destinate agli Enti Sanitari** da svolgere anche in maniera aggregata, anche in considerazione dell'A.Q. ICT in fase di aggiudicazione da parte del Soggetto Aggregatore

Ipotesi forniture centralizzabili



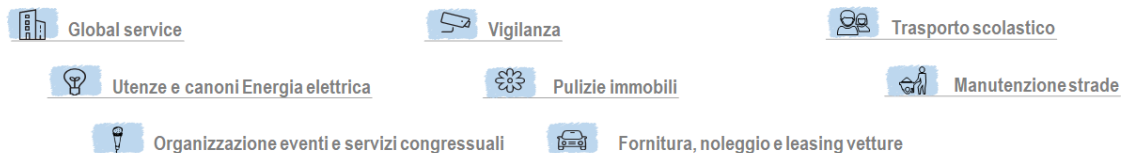
c. Svolgimento di gare aggregate e di gare su delega per gli Enti locali

 Due obiettivi:

A Svolgere e aggiudicare gare d'appalto centralizzate finalizzate all'adozione di strumenti contrattuali aggregativi per l'acquisizione di **beni, servizi e lavori destinati a tutte le Pubbliche Amministrazioni del territorio pugliese**


B Svolgere gare in nome e per conto di singoli, o di aggregazioni di Enti, ivi inclusa la Regione Puglia con specifico riferimento alle **gare sopra la soglia comunitaria**

Ipotesi gare centralizzabili




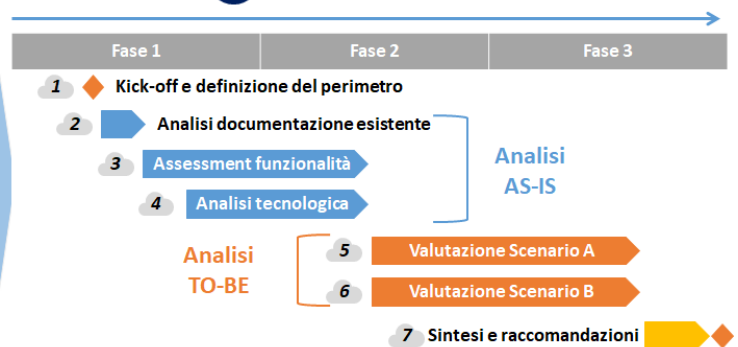
d. Sviluppo degli strumenti informatici di eProcurement

Le **attuali performance della piattaforma di eProcurement Empulia** risultano essere **non adeguate** al numero degli utenti e, soprattutto, a quanto richiesto dal piano triennale AGID

 Due scenari possibili



 L'approccio progettuale



4.2 La Divisione ICT

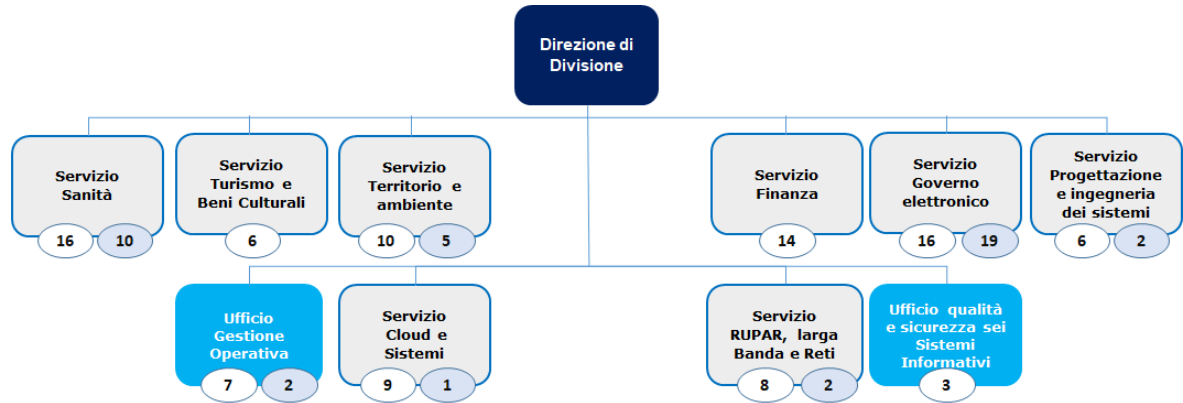
4.2.1 Il Contesto Normativo

NORMA O LINEA GUIDA	DESCRIZIONE
Dlgs. 82/2005, n.179 (aggiornato al decreto legislativo 13 Dicembre 2017, n.217)	Codice dell'amministrazione digitale (CAD)
CNIPA Governo dei Contratti ICT del 15 febbraio 2009	Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione
CdM del 03 marzo 2015	Piano nazionale Banda Ultra Larga e la Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020
DPCM del 31 maggio 2017	Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica amministrazione 2017–2019 - documento di indirizzo strategico ed economico destinato a tutta la Pubblica Amministrazione che accompagna la trasformazione digitale del Paese.
L.R. n. 37 del 01 agosto 2014, art. 20	Designazione «Soggetto Aggregatore Regione Puglia»
Delibera di Giunta Regionale n.1921 del 30 novembre 2016	«POR Puglia FESR – FSE 2014/2020. Avvio degli interventi prioritari in tema di Agenda digitale. Azione pilota «Puglia Log-in». Variazione di Bilancio»
Delibera di Giunta Regionale n.2316 del 28 dicembre 2017	«Cambiamento tecnologico e organizzativo: Approvazione delle linee di indirizzo e modello di governance e della programmazione per l'attuazione del Piano Triennale dell'ICT 2017/2019
Delibera di Giunta Regionale n. 842 del 22 maggio 2018	«Adesione della Regione Puglia all'accordo tra Regione Puglia e l'Agenzia per L'Italia Digitale»
Delibera di Giunta Regionale n. 1434 del 2 agosto 2018	«Definizione di nuovo modello di gestione integrata degli acquisti della regione Puglia. Linee di indirizzo sulle modalità organizzative della società in house InnovaPuglia S.p.a»
Delibera di Giunta Regionale n. 1385 del 2 agosto 2018 (2 Agosto 2018)	«Convenzione avente ad oggetto le attività di InnovaPuglia S.p.A. in qualità di soggetto aggregatore della Regione Puglia»

4.2.2 La Fotografie Attuale

4.2.2.1 L'organizzazione e le Risorse

L'attuale Divisione ICT si articola in otto servizi e due uffici, per un totale di **95 risorse in organico** che risultano già dipendenti a tempo indeterminato al 31/12/2017. Le **76 risorse in somministrazione** alla stessa data si sono evolute oggi in **41 dipendenti a tempo determinato**.



○ Risorse Tempo Indeterminato
 ● Risorse tempo Determinato

L'anzianità media di servizio dei dipendenti a tempo indeterminato è di circa 20 anni

4.2.2.2 I Servizi

Monitoraggio FESR/FSE	Orientam. Form. Lavoro
Portale EmPulia	Portale della Salute
Ist. Regione Puglia	Sviluppo rurale
Portale del Welfare	Sist. Inf. Sanit. Terr.
Portale per le imprese	Turismo
Apulian ICT Living Lab	Tributi
Puglia.CON	Rupar
Portale open data	
PEC	Accesso Informazioni GIS
Firma Digitale	Cooperazione applicativa
Servizi SPC	Anonimizz./Pseud. SAP
Protocollo Informativo	Servizio IdP
Gestione documentale	Piattaforma workflow



OFIL	PMA
CIFRA	SIST
SIT Puglia	GIAVA
Papers	EDOTTO
Tramper	Prevenzione
UMA	Dipendente
MIR	Salute mentale
EmPULIA	Anatomie patologiche
SIR-TUR	Welfare
Sist. Puglia	Screening oncologico
Sist 118	Digital library
Banda Larga	Rete GNSS
Rupar	Data Center
Rupar Wireless	

4.2.2.3 Le principali criticità

- **Struttura Organizzativa** che necessita di **un’evoluzione** che meglio si adatti con il ruolo di *Partner* strategico della Regione;
- **Elevata anzianità aziendale;**
- Dimensione **rigida** dell’Organico con **limiti assunzionali** molto cogenti;
- Il **65% del budget** di InnovaPuglia è dedicato alla **gestione e sviluppo dei progetti;**
- Necessità di **adeguarsi al nuovo CAD** che dal Gennaio 2018 impone che:
 - Tutti i servizi online delle PA siano accessibili tramite SPID
 - Il domicilio digitale sia l’indirizzo online con cui un cittadino potrà dialogare con le pubbliche amministrazioni
 - La moneta elettronica sia il principale strumento di pagamento delle pubbliche amministrazioni
 - Sia eliminato l’obbligo di conservare ricevute di pagamento e bollette dei gestori dei servizi pubblici
 - La banda non utilizzata da un ufficio pubblico sia disponibile ai cittadini attraverso il wi-fi
 - Sia effettuato l’adeguamento alla nuova disciplina europea sui servizi fiduciari (PEC, firma digitale, ...)

4.2.3 Il Nuovo Ruolo di InnovaPuglia (ICT)

L’obiettivo della Divisione ICT di Innovapuglia è di essere il **propulsore dell’innovazione digitale e divenire l’information Hub della Regione Puglia** migliorando la qualità, l’accessibilità e la fruibilità dei servizi offerti ai cittadini, per cui le sue attività sono orientate a

- Impostare il **disegno dei servizi IT sulle esigenze degli utenti** e non sulle soluzioni tecnologiche o attività progettuali già in essere.
- Implementare modelli di delivery dei servizi basati sul digitale migliorando l’accessibilità degli utenti
- Misurare la performance dei servizi per valutare e gestire lo sviluppo, i costi e la qualità degli stessi.
- Le informazioni devono essere aperte, facilmente accessibili, identificabili e riusabili
- Definire un modello di *Governance* per garantire la **protezione delle informazioni**
- Rispondere ai cambiamenti delle esigenze dei clienti e tecnologici in modo rapido e proattivo utilizzando metodologie di sviluppo AGILE
- Standardizzare il modello operativo divenendo il service provider delle soluzioni cloud per le pubbliche amministrazioni della Regione Puglia (*Cloud Enterprise Model*)

4.2.4 Gli obiettivi Principali nel nuovo Ruolo (ICT)

A. Nuova struttura Organizzativa e nuovo modello di *Governance* dei servizi IT e della sicurezza

- Adeguare la struttura organizzativa a quanto indicato dalle Linee guida contenute nella delibera della giunta Regionale n. 1434 del 02/08/2018
- Definire un *Framework* di gestione dei servizi IT basato sugli standard internazionali (ITIL)
- Definire un modello di governo in grado di garantire la sicurezza delle informazioni.
- Definire un «*Service Cost Model*» per identificare il costo di ogni servizio erogato.

B. Razionalizzazione patrimonio Applicativo e infrastrutturale

- In linea con l’evoluzione verso il PSN e coerentemente all’Accordo AgID – Regione Puglia per la crescita e la cittadinanza digitale nella regione Puglia (in via di sottoscrizione), razionalizzazione e innovazione del portfolio applicativo e omogeneizzazione delle tecnologie

per ridurre i costi, contenere la dispersione del *know-how* e abilitare la trasformazione del modello operativo

- Relativamente all'infrastruttura, realizzazione di un modello ibrido che si apra alle soluzioni *Cloud (IaaS, PaaS, SaaS)* e che consentirà ad InnovaPuglia un portafoglio di servizi *Cloud* e la gestione delle *operation* con canoni prevedibili e negoziabili.

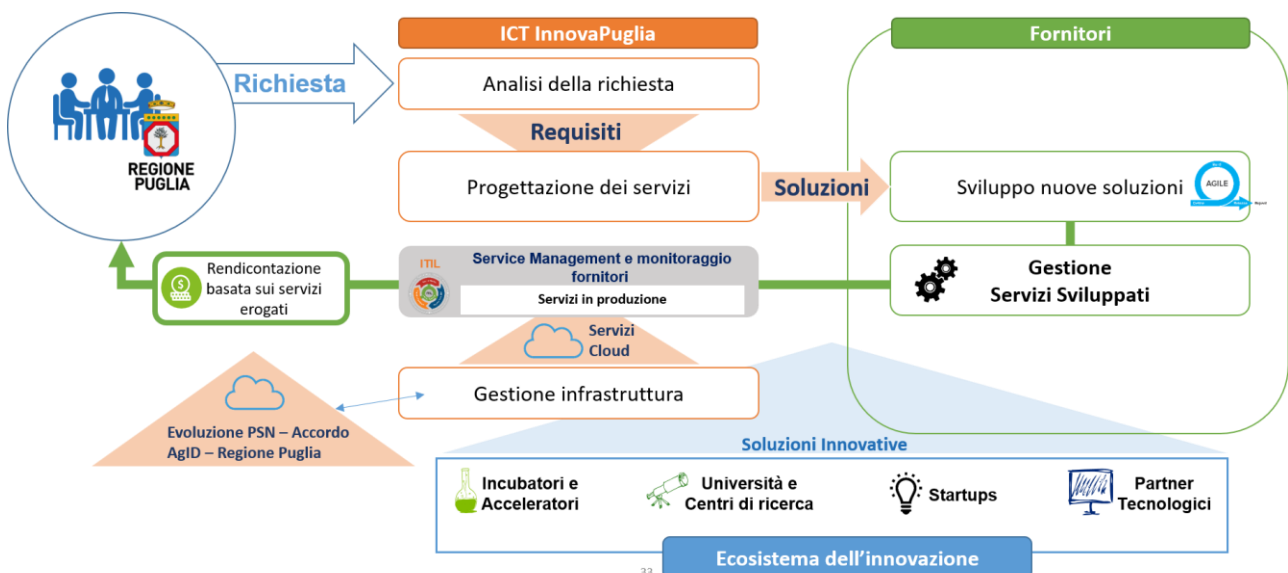
C. Nuovo Modello di Sourcing

- Cambiare la modalità di selezione e ingaggio dei fornitori IT, attraverso l'adozione di un nuovo modello di *sourcing* con lo scopo di delegare ai fornitori le attività di realizzazione delle soluzioni IT
- Per raggiungere ciò è necessario che InnovaPuglia cambi modalità operativa nello svolgimento delle proprie attività passando da un modello basato sulla «Realizzazione» ad un modello basato sul «Governare dei servizi e dei fornitori»

D. Innovazione Digitale

- Monitorare i trend tecnologici e sociali all'interno dell'ecosistema dell'innovazione, nazionale e internazionale per indirizzare la propria strategia di innovazione radicale e identificare le *start up* e le soluzioni di mercato di maggiore interesse
- Garantire il processo per lo *scouting* di tecnologie a supporto dell'utenza o della realizzazione di soluzioni innovative, sviluppare prototipi e servizi innovativi per il cittadino/PA.

A valle delle iniziative descritte in precedenza, l'ICT di InnovaPuglia assumerà il ruolo di un vero e proprio fornitore di servizi capace di comprendere e anticipare le esigenze della PA e degli utenti e di propulsore dell'innovazione.



4.2.5 Evoluzione del ruolo: l'accordo AgID – Regione Puglia

Nel Triennio 2019-2021 InnovaPuglia opererà come attuatore dell'Accordo AgID – Regione Puglia per la crescita e la cittadinanza digitale nella regione Puglia, in via di sottoscrizione, in cui la Regione svolgerà il ruolo di Soggetto Aggregatore Territoriale per il Digitale (SATD) e quindi InnovaPuglia amplierà il proprio ruolo come fornitore di servizi alla PA locale (p. es. i Comuni)

Queste attività si inquadrano nell'attuazione del Piano Triennale per l'informatica della Pubblica Amministrazione e si articolano su 7 iniziative progettuali che hanno come target la Pubblica Amministrazione Locale regionale che InnovaPuglia supporterà per raggiungere i seguenti obiettivi:

- **Datacenter-Cloud:** favorire la razionalizzazione delle infrastrutture di elaborazione mediante l'adozione di servizi Cloud offerti dal Datacenter di InnovaPuglia
- **CyberSecurity:** innalzare il livello di sicurezza dei servizi digitali della PA per garantire il loro utilizzo da parte della popolazione senza rischi per il proprio patrimonio informativo
- **SPID:** generalizzare l'accesso ai servizi digitali della PA mediante l'infrastruttura nazionale SPID
- **PagoPA:** diffondere l'uso della infrastruttura nazionale pagoPA per il pagamento on-line alla PA
- **FSE:** diffondere l'utilizzo del Fascicolo Sanitario Elettronico come strumento di supporto per una migliore assistenza sanitaria al cittadino
- **EvoWeb:** far evolvere l'accesso alle informazioni ed ai servizi digitali della PA in modo che sia più semplice da usare e più efficace nel supportare i cittadini nella loro vita quotidiana
- **DPI2:** (Domanda Pubblica di Innovazione e Dispiegamento del modello di Procurement per l'Innovazione), sviluppo di strumenti innovativi per il public procurement per elevare la capacità competitiva delle Imprese pugliesi facendo leva sull'innovazione

A queste si affiancherà un'azione trasversale di comunicazione finalizzata a diffondere verso le Pubbliche Amministrazioni e la cittadinanza la conoscenza dell'iniziativa e dei suoi benefici

4.2.6 La pianificazione degli Obiettivi

Considerando l'orizzonte temporale definito dal Piano Industriale 2018-2020, è possibile stabilire le **principali scadenze intermedie** per l'implementazione delle attività relative al **modello Futuro dell'ICT**

FINE 2018 Fase di Assessment

Assessment di dettaglio della **situazione as-is** di InnovaPuglia per ottenere tutti gli elementi che consentano di definire il modello di funzionamento futuro e definire un **piano di Transformation**

FINE 2019 Fase di Pianificazione e Disegno

Disegno del **modello To-Be** che consenta il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti con il relativo piano d'implementazione di dettaglio

FINE 2020 Fase d'Implementazione e Formazione

Implementazione delle attività definite nel piano di *Transformation* e misurazione dei primi benefici ottenuti

Formazione per il personale ICT di InnovaPuglia per ogni ambito di competenza definito



Attività	Stima Tempi
Assessment	
<ul style="list-style-type: none"> Assessment dell'impiego e delle competenze delle risorse attuali per la definizione di un skill mapping Assessment per l'identificazione dei processi ITSM In Essere e GAP Analysis del livello di maturità dell'attuale Framework ITSM verso lo standard ITIL Security Assessment e Definizione piano di adeguamento implementazioni misure di sicurezza 	4Q 2018
Pianificazione e Disegno	
<ul style="list-style-type: none"> Definizione Nuovo Modello Organizzativo con descrizione della MISSION e delle attività di ogni area organizzativa e predisposizione disposizioni organizzative. 	4Q 2018
<ul style="list-style-type: none"> Definizione modello ITSM basato su ITIL (Processi e strumenti) Definizione di un modello di gestione dei progetti basato su standard Internazionali (es Prince2; Agile) con definizione di Policy; Processi; template da utilizzare e strumenti 	1Q 2019
<ul style="list-style-type: none"> Definizione modello per la determinazione dei costi dei servizi erogati (costi diretti e costi indiretti) per la rendicontazione verso la Regione Puglia 	
Implementazione e Formazione	
<ul style="list-style-type: none"> Implementazione Misure di sicurezza inserite nel piano 	2Q 2019
<ul style="list-style-type: none"> Implementazione Modello ITSM basato su ITIL (Processi e strumenti) e ottenimento certificazione ISO 20000 con lo scopo di costruire un modello di gestione integrato insieme alle certificazioni ISO 9000 e ISO 27001 già possedute Implementazione modello di gestione Project Management (Processi e strumenti) 	3Q 2019
<ul style="list-style-type: none"> Formazione ITIL per il personale coinvolto nella gestione dei servizi IT (più sessioni) Formazione Project Management con certificazioni professionali per il personale coinvolto nella gestione dei progetti (Prince2; Agile) 	2Q 2019



Razionalizzazione patrimonio Applicativo e infrastrutturale

Attività	Stima Tempi
Assessment	
<ul style="list-style-type: none"> Assessment delle piattaforme applicative in uso (compresa parte empulia) Assessment dei progetti in corso 	4Q 2018
Pianificazione e Disegno	
<ul style="list-style-type: none"> Proposta di razionalizzazione del patrimonio applicativo 	1Q 2019
<ul style="list-style-type: none"> Definizione di un catalogo dei servizi (basato su ITIL) Mappatura dei servizi infrastrutturali erogabili e definizione di un IT Service Catalog 	2Q 2019
<ul style="list-style-type: none"> Definizione piano d'implementazione nuovi servizi infrastrutturali utilizzando modalità CLOUD 	3Q 2019
Implementazione e Formazione	
<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamento Catalogo dei servizi Implementazione servizi Infrastrutturali 	3Q 2020



Nuovo Modello di Sourcing

Attività	Stima Tempi
Assessment	
<ul style="list-style-type: none"> Assessment e mappatura dei contratti di servizio in essere per lo sviluppo e la gestione dei servizi IT 	3Q 2018
Pianificazione e Disegno	
<ul style="list-style-type: none"> Definizione Piano di Transition dell'attività di sviluppo verso i fornitori 	1Q 2019
<ul style="list-style-type: none"> Definizione di un modello di controllo delle prestazione dei fornitori con l'implementazione di strumenti e Dashboard necessarie al fine di monitorare i livelli di servizio della società Outsourcer Definizione di un modello di monitoraggio dei costi in relazione alle prestazioni dei fornitori 	2Q 2019
Implementazione e Formazione	
<ul style="list-style-type: none"> Implementazione del modello di controllo delle prestazione dei fornitori (comprensivo di strumenti e Dashboard) Implementazione monitoraggio costi delle attività dei fornitori (comprensivo di strumenti e Dashboard) 	3Q 2019



Innovazione Digitale

Attività	Tempi
Assessment	
<ul style="list-style-type: none"> Scouting delle innovazioni tecnologiche (Robotics; AI; Blockchain; IoT) e identificazione Use cases per InnovaPuglia 	1Q 2019
Pianificazione e Disegno	
<ul style="list-style-type: none"> Definizione Roadmap iniziative digitale da implementare Negoziazione e stipulazione accordo con Università e Centri di Ricerca per creare l'ecosistema dell'innovazione Definizione di un piano di sviluppo delle competenze digitali del personale InnovaPuglia 	2Q 2019
Implementazione e Formazione	
<ul style="list-style-type: none"> Formazione sulle tecnologie innovative (Robotics; AI; Blockchain; IoT) e sulle modalità di disegno dei nuovi servizi basati sull'esperienza degli utenti (UX Design) Implementazione Piano di sviluppo competenze digitali 	4Q 2019
<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione dei prototipi di servizi Innovativi previsti dalla Roadmap 	1Q 2020
<ul style="list-style-type: none"> Messa in produzione Prototipi realizzati ritenuti soddisfacenti 	3Q 2019 – 4Q 2020

4.3 La Divisione Assistenza Tecnica/OI

4.3.1 Il Contesto Normativo

NORMA O LINEA GUIDA	DESCRIZIONE
Regolamento (UE) n. 1303 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013	Disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio.
Regolamento Regionale n. 17 del 30 settembre 2014	Regolamento della Puglia per gli aiuti compatibili con il mercato interno ai sensi del TFUE - Regolamento regionale della Puglia per gli aiuti in esenzione” - BURP n. 139 suppl. del 06/10/2014
Delibera di Giunta regionale n. 1404 del 04 luglio 2014	Disciplina per la regolamentazione dei rapporti tra la Regione Puglia e la Società "in house" InnovaPuglia spa. Approvazione schema di convenzione
Delibera di Giunta Regionale n. 2211 del 4 luglio 2015	Integrazione alla Convenzione per le “attività inerenti attività e iniziative in tema di innovazione della Regione Puglia” tra Regione Puglia e InnovaPuglia
Delibera di Giunta Regionale n. 330 del 31 marzo 2016	Convenzione per le “attività inerenti attività e iniziative in tema di innovazione della Regione Puglia”. Aggiornamento e integrazione.
Delibera di Giunta Regionale n. 1434 del 02 agosto 2018	Definizione di nuovo modello di gestione integrata degli acquisti della regione Puglia. Linee di indirizzo sulle modalità organizzative della società in house InnovaPuglia S.p.a».

4.3.2 La Fotografia Attuale

4.3.2.1 L'Organizzazione e le risorse

La Divisione Consulenza e Assistenza Tecnica- è attualmente la struttura operativa di InnovaPuglia che offre supporto alla programmazione strategica della Regione Puglia nel campo dell'innovazione e fornisce assistenza tecnica nella definizione, attuazione, monitoraggio, verifica e controllo degli interventi previsti per lo sviluppo del sistema socio economico territoriale.

Nell'ambito della programmazione comunitaria dei fondi strutturali 2014-2020, la Commissione Europea promuove la progettazione di strategie regionali di innovazione per specializzazione intelligente come un approccio strategico e integrato allo sfruttamento del potenziale per una crescita intelligente dell'economia della conoscenza in tutte le regioni europee: “*Smart Specialisation Strategy (S3)*”. La S3 è un approccio utilizzato come raccomandazione per migliorare l'efficacia dei sistemi nazionali e regionali responsabili dell'attuazione delle politiche di ricerca e innovazione e per ripartire e mettere a sistema gli interventi dei Fondi europei (HORIZON, COSME, Fondi strutturali) nel loro sostegno all'innovazione. Alle Regioni viene richiesto di adottare l'approccio programmatico della *Smart Specialization* per consolidare una nuova generazione di politiche pubbliche per la ricerca e l'innovazione e per affrontare il nuovo ciclo di programmazione 2014-2020 attraverso un utilizzo integrato e razionalizzato dei fondi strutturali e di altre risorse finanziarie.

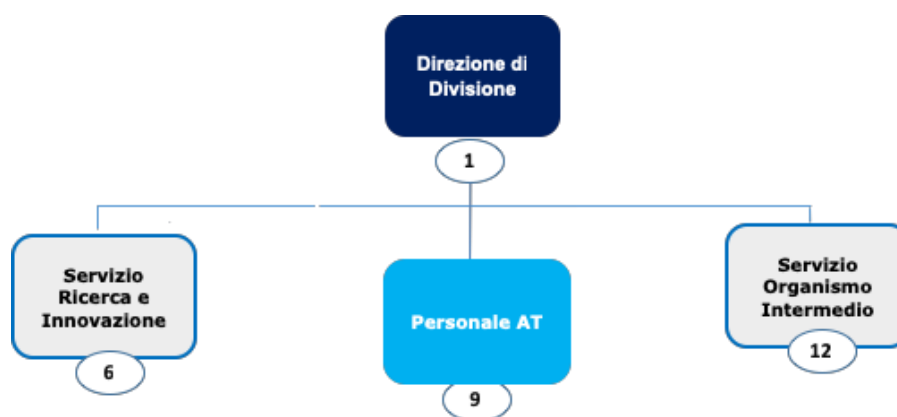
La S3 regionale vede, tra i soggetti coinvolti, anche **InnovaPuglia**, che è tenuta ad intervenire come soggetto protagonista assicurando inoltre le funzioni proprie di **assistenza tecnica nel campo della ricerca e**

innovazione digitale con finalità di progettazione e di realizzazione della società digitale in Puglia, al fine di sostenere la crescita sociale ed economica della regione, nonché di **Organismo Intermedio**, nell’accezione della normativa comunitaria vigente, per la gestione di linee di incentivi alle organizzazioni pubbliche e private del nuovo ciclo di programmazione, in particolare attraverso interventi finalizzati alla crescita del settore dell’ICT regionale e della diffusione delle ICT nei processi produttivi delle PMI (in particolare nei settori con maggiore potenziale di crescita: manifattura sostenibile, salute dell’uomo e dell’ambiente, comunità digitali, creative e inclusive), coerentemente con la strategia regionale di smart specialization.

La Divisione è strutturata con due unità organizzative, che riflettono le diverse tipologie di domanda dell’amministrazione regionale in materia di programmazione strategica e innovazione a cui sono associate le specificità delle competenze e dei processi operativi ad esse corrispondenti:

- Servizio Organismo Intermedio
- Servizio Ricerca e Innovazione

Alla Divisione afferisce funzionalmente anche il personale in Assegnazione Temporanea. Complessivamente afferiscono 27 unità di personale, oltre al Direttore di Divisione.



4.3.2.2 Servizio Organismo Intermedio

InnovaPuglia opera in assicurazione delle funzioni proprie di **Organismo Intermedio** (OI) previste dalla normativa regionale - *Regolamento Regionale n. 17 del 30 settembre 2014, recante “Regolamento della Puglia per gli aiuti compatibili con il mercato interno ai sensi del TFUE - Regolamento regionale della Puglia per gli aiuti in esenzione”* - BURP n. 139 suppl. del 06/10/2014 - e comunitaria - *Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013* - e ulteriormente sancite dalla DGR n.1404/2014, D.G.R. n. 2211/2015 e successiva D.G.R. n. 330 del 31 marzo 2016.

Il **Servizio OI** di InnovaPuglia detiene il Certificato di Sistema di Gestione Qualità N° 50 100 7712-Rev.04 con riferimento alla “Gestione strategica e operativa, monitoraggio e controllo degli interventi Regionali agevolativi. Progettazione e attuazione del supporto alla programmazione regionale nella gestione di linee di incentivi alle organizzazioni pubbliche e private, nell’ambito dei programmi comunitari nel settore ICT. Progettazione e attuazione del supporto tecnico, scientifico e gestionale alla programmazione strategica regionale per la ricerca e sviluppo nel campo dell’innovazione digitale (IAF 35, 33)”.

Il Servizio, in particolare:

- Assicura funzioni di Organismo Intermedio, nell’accezione della programmazione regionale, per la gestione di alcuni regimi di aiuto, compresi tra gli interventi previsti nei Piani Operativi regionali, sulle linee di incentivi alle imprese in ricerca e innovazione dei programmi comunitari, nonché per l’attuazione degli interventi connessi allo sviluppo sul territorio dei Servizi di *E-government* in attuazione dell’Agenda Digitale Puglia 2020, non ricompresi nella categoria di interventi “in regime d’aiuto”;
- Fornisce assistenza tecnico-gestionale on site alle Direzioni regionali e ai Responsabili di Asse/Linea per lo svolgimento delle attività connesse alla fase attuativa della programmazione regionale;

- Fornisce supporto alla certificazione delle dichiarazioni di spesa in conformità alle procedure di rendicontazione comunitaria, degli interventi previsti dalla programmazione regionale;
- Negli ultimi 6 anni, e quindi con riferimento alla programmazione FESR 2007-2013 e alla programmazione a cavallo, precedente al POR FESR-FSE 2014-2020, l'OI di InnovaPuglia ha fornito assistenza per la valutazione di oltre 1.000 proposte progettuali portandone in attuazione circa 750 per oltre 400.000.000,00 di euro di finanziamenti erogati, coinvolgendo oltre 1000 soggetti tra PMI, PA ed Organismi di Ricerca pubblico/privati.

4.3.2.3 Servizio Ricerca e Innovazione

Tra le priorità della Commissione Europea per il periodo 2014-2020 le **Politiche per la crescita e l'innovazione** [1] rappresentano certamente una sintesi di processi, strategie e indirizzi di attuazione che possono generare un impatto reale sulle opportunità offerte ai cittadini e alle imprese. La declinazione territoriale di queste politiche [2] ha consentito alla Regione Puglia di predisporre in maniera coerente azioni e interventi in grado di valorizzare investimenti precedenti e accompagnare nuovi processi di innovazione sul territorio anche attraverso lo sviluppo delle *Key Enabling Technologies*[3]. Ridurre gli ostacoli e creare condizioni favorevoli di sviluppo possono infatti consentire a cittadini e imprese di operare e innovare liberamente in maniera più celere, sicura, protetta e a costi accessibili [4].

Se da un lato le tecnologie prioritarie per l'intero sistema paese propongono approfondimenti specifici su una serie di tematiche quali l'Informatica e telecomunicazioni, l'Aerospazio, i Beni strumentali per l'industria e i servizi, i Trasporti, la Farmaceutica e le Biotecnologie, la Micro e nano elettronica, il livello regionale ha identificato[5] alcune sfide sociali e tre aree prioritarie di innovazione nelle quali emerge chiaramente la valenza territoriale della "Manifattura sostenibile", della "Salute dell'uomo e dell'ambiente" e delle "Comunità digitali, creative ed inclusive" e come queste traiettorie intercettano molti settori produttivi locali nei quali i processi di trasformazione digitale per la Pubblica Amministrazione, le Imprese e i Cittadini costituiscono il fattore abilitante trasversale.

In questo quadro le attività del Servizio Ricerca e Innovazione di InnovaPuglia sono funzionali all'assistenza tecnica alla Regione per lo sviluppo e monitoraggio di servizi sperimentali, studi di fattibilità tecnica e azioni pilota all'interno della programmazione regionale in ambito *open e smart innovation*, e all'azione di supporto alle politiche regionali di intervento pubblico nel campo della ricerca e innovazione digitale al fine di sostenerne l'implementazione attraverso la partecipazione a reti e progetti anche sovraregionali.

Il Servizio R&I ha svolto un ruolo di cerniera tra la domanda di innovazione nella PA e lo sviluppo di soluzioni prototipali non ancora presenti sul mercato o disponibili sul mercato ma non ingegnerizzate all'interno di specifici ambiti applicativi di interesse per il socio Regione.

Nel supportare questo processo di sinergia sono stati attivati progetti di *open e smart innovation* e appalti pilota di tipo innovativo finanziati sia in ambito Regionale su fondi FESR che su Programmi Europei con fondi diretti della Commissione Europea.

4.3.3 Le principali criticità

La fotografia attuale della Divisione ci consegna un quadro complessivo positivo di esperienze e competenze maturate nel campo delle politiche e innovazione a sostegno dello sviluppo economico e industriale regionale, che risente di alcuni singoli punti specifici di criticità:

¹ COM(2010) 2020 final – *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*

² DGR n.1732 del 2014 S3&AD Puglia

³ La Puglia delle *key enabling technologies*- Allegato 5 SmartPuglia2020 - DGR n.1732 del 2014

⁴ COM(2015) 192 final – *Digital Single Market Communication from the European Commission*

⁵ DGR n.1732 del 2014 SmartPuglia2020

- Sottodimensionamento del personale in forza al servizio OI per garantire le aspettative di produttività – tempi e risorse - richieste sino alla chiusura della programmazione comunitari nella gestione dei regimi di aiuto alle imprese
- *Turn over* legato ai pensionamenti previsti a partire da Gennaio 2019
- Elevato rischio di scollamento e duplicazione tra le iniziative di R&I della Divisione Assistenza Tecnica/OI rispetto a quelle previste nella Divisione ICT.

In particolare, quest'ultimo punto richiede una rivisitazione organizzativa della Sezione Ricerca all'interno della società, dovendo garantire piena integrazione delle politiche e indirizzi di ricerca e innovazione con le iniziative previste sia dalla Divisione ICT nell'ambito dell'Agenda digitale regionale che con la Divisione SARPULIA nel campo del procurement innovativo.

4.3.4 Gli obiettivi prioritari per l'implementazione del nuovo ruolo

La DGR 1434 del 02/08/2018 conferma il ruolo e le funzioni di Organismo Intermedio, nell'accezione della programmazione regionale, per la gestione di alcuni regimi di aiuto, pertanto si rende opportuno garantire il rafforzamento della struttura e l'integrazione sia tecnologica che di *governance* degli aiuti.

Gli obiettivi principali sono:

1. Sostenere i processi di trasformazione digitale potenziando lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche nelle MPMI locali di settore curandone il posizionamento anche geografico nel mercato unico del digitale.

Progettazione e gestione di avvisi per il finanziamento regionale in ricerca industriale e sviluppo sperimentale nell'area digitale:

- Azione 1.6 – “Rafforzamento del sistema innovativo regionale e nazionale”,
- Azione 1.4.b -“Supporto alla generazione di soluzioni innovative a specifici problemi di rilevanza sociale”,
- Azione 1.3 – “Interventi per l'innovazione e l'avanzamento tecnologico delle imprese”
- Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”

2. Potenziare i processi di istruttoria telematica digitale all'interno del sistema di gestione degli avvisi pubblici regionali.

Sviluppo e upgrade, di concerto con la Divisione IT, dei sistemi telematici implementati per la gestione delle fasi di presentazione delle domande di agevolazione da parte delle imprese a partire dalle fasi di monitoraggio e rendicontazione anche al fine di contribuire alla riduzione dei tempi di intervento e all'efficacia della spesa in termini di certificabilità degli interventi

3. Assicurare le sinergie tra gli avvisi pubblici relative alle Azioni del POR in materia di agevolazioni in regime di aiuto in esenzione

Assistere il socio Regione nella costruzione di nuovi strumenti agevolativi pubblici integrati a favore dell'innovazione del sistema socio economico regionale sia pubblico che privato.

4.3.5 La pianificazione degli Obiettivi

Obiettivo	Azione	Tempi
Sostenere i processi di trasformazione digitale potenziando lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche nelle MPMI locali di settore curandone il posizionamento anche geografico nel mercato unico del digitale	Avvio fase attuativa - Azione 1.6 – “Rafforzamento del sistema innovativo regionale e nazionale”	dic-18
	Avvio fase attuativa - Azione 1.4.b -“Supporto alla generazione di soluzioni innovative a specifici problemi di rilevanza sociale”,	dic-18
	Chiusura fase attuativa - Azione 1.6 – “Rafforzamento del sistema innovativo regionale e nazionale”	dic-19
	Chiusura fase attuativa - Azione 1.4.b -“Supporto alla generazione di soluzioni innovative a specifici problemi di rilevanza sociale”,	dic-19
	Predisposizione Nulla Osta - Azione 1.6 – “Rafforzamento del sistema innovativo regionale e nazionale”	giu-20
	Predisposizione Nulla Osta - Azione 1.4.b -“Supporto alla generazione di soluzioni innovative a specifici problemi di rilevanza sociale”,	ott-20
	Chiusura fase progettazione - Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese”	dic-18
	Pubblicazione BURP Avviso - Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese”	dic-18
	Apertura Procedura Telematica per candidature a sportello - Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese”	feb-19 sett-19
	Avvio fase istruttoria valutativa ammissibilità e finanziabilità - Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese”	mar-19 ott-19
	Avvio fase attuativa - Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese”	apr-19 nov-19
	Chiusura fase attuativa - Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese”	lug-20 feb-21
	Predisposizione Nulla Osta - Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese”	ago-20 mar-21

Obiettivo	Azione	Tempi
Sostenere i processi di trasformazione digitale potenziando lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche nelle MPMI locali di settore curandone il posizionamento anche geografico nel mercato unico del digitale	Avvio fase di progettazione - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	giu-19
	Chiusura fase di progettazione - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	ott-19
	Pubblicazione BURP Avviso - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	dic-19
	Apertura Procedura Telematica per candidature a sportello - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	mar-20 ott-20
	Avvio fase istruttoria valutativa ammissibilità e finanziabilità - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	apr-20 nov-20
	Avvio fase attuativa - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	mag-20 dic-20
	Chiusura fase attuativa - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	ago-21 mar-22
	Predisposizione Nulla Osta - Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	set-21 apr-22

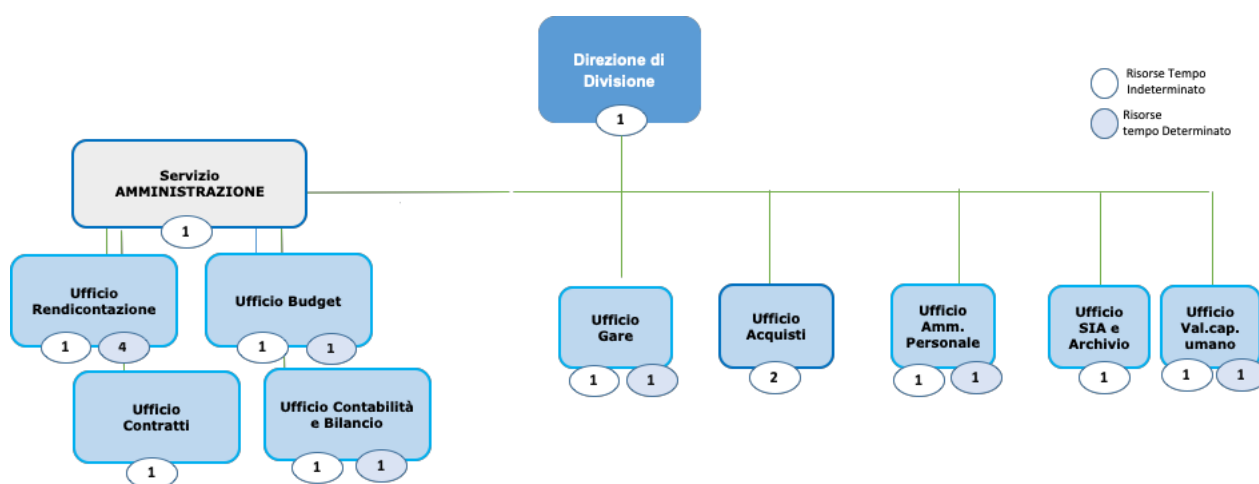
Obiettivo	Azione	Tempi
Potenziare i processi di istruttoria telematica digitale all’interno del sistema di gestione degli avvisi pubblici regionali	Attività di analisi per lo sviluppo delle procedure telematiche relative all’Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese	dic-18
	Attività di ausilio alla progettazione delle procedure telematiche relative all’Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese	dic-18
	Attività di test e sperimentazione delle procedure telematiche relative all’Azione 1.3 – “Interventi per l’innovazione e l’avanzamento tecnologico delle imprese	gen-19
	Attività di analisi per lo sviluppo delle procedure telematiche relative all’Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	dic-19
	Attività di ausilio alla progettazione delle procedure telematiche relative all’Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	dic-19
	Attività di test e sperimentazione delle procedure telematiche relative all’Azione 3.7 – “Interventi di supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI”	gen-20

4.4 La Divisione Affari Generali

4.5.1 La Fotografia Attuale

4.5.1.1 L'Organizzazione e le risorse

La Divisione Affari Generali assicura la gestione dei processi di supporto al funzionamento della Società. La Divisione opera in logica di servizi offerti alle altre funzioni aziendali. L'articolazione organizzativa attuale della Divisione è in 4 Uffici direttamente afferenti alla Direzione oltre a 1 Servizio a cui afferiscono altri 4 uffici per un totale di 21 unità di personale.



Servizio Amministrazione

Ha responsabilità amministrativo-contabili della pianificazione e della gestione ordinata e puntuale degli adempimenti contabili e fiscali della società

Al Servizio Amministrazione afferiscono:

- l'**Ufficio Budget** aziendale;
- l'**Ufficio Contabilità e Bilancio**;
- l'**Ufficio Contratti**;
- l'**Ufficio Rendicontazione**.

Ufficio amministrazione del personale

Cura la gestione amministrativa del personale e gli adempimenti contrattuali e di legge connessi, la predisposizione dei dati per le successive elaborazioni da parte dell'amministrazione del personale e del servizio di rendicontazione.

Ufficio Acquisti

Cura la gestione delle richieste di acquisto provenienti dalle unità organizzative; la gestione dei rapporti con i fornitori; il controllo della conformità della fornitura in ingresso; il mantenimento dell'elenco dei fornitori qualificati della società; la gestione del magazzino scorte della società; la costituzione e gestione dell'inventario.

Ufficio Gare

Cura la gestione dei procedimenti di gara, con assicurazione della relativa correttezza procedurale; garantisce la definizione di modelli di contratto per le diverse tipologie di forniture.

Ufficio SIA e Archivio Centrale

Assicura la gestione del Sistema Informativo Aziendale (SIA) e i flussi informativi collegati; assicura l'organizzazione e il mantenimento dell'archivio centrale (in forma sia cartacea che elettronica) della società.

Ufficio Valorizzazione Risorse Umane

Cura la gestione di politiche e piani aziendali di Potenziamento e valorizzazione delle professionalità e delle competenze.

4.5.2 Le Principali Criticità

La fotografia attuale della Divisione ci fornisce un quadro complessivo caratterizzato da alcuni singoli punti specifici di criticità:

- **Ritardo significativo nella** entrata in esercizio del nuovo Sistema Informativo Aziendale
- **Sottodimensionamento del personale** interno in numero minoritario rispetto al personale con contratto a termine
- **Parcellizzazione** della gestione del personale in differenti uffici
- **Turn over** della Direzione e dell'ufficio rendicontazione.

4.5.3 Gli obiettivi prioritari per l'implementazione del nuovo ruolo

Gli obiettivi prioritari della Divisione AAGG per l'implementazione del nuovo modello organizzativo:

- **Messa in esercizio del SIA.** La messa in esercizio del nuovo SIA aziendale va completata entro dicembre 2018 per consentire un efficace controllo di gestione dei processi amministrativi e finanziari della società.
- **Integrazione e potenziamento gestione del personale.** È necessario riportare a una gestione integrata e coordinata la gestione del personale attualmente riportate in uffici distinti e indipendenti.
- **Ottimizzazione del processo rendicontativo.** La messa in esercizio del SIA consentirà una migliore gestione ed efficienza del processo rendicontativo e finanziario della società, costituendo il cuore operativo della componente amministrativa della Direzione AAGG.
- **Razionalizzazione dei procedimenti di Acquisto e Gare sottosoglia comunitaria** con quelli sopra soglia con passaggio degli uffici attualmente afferenti alla Divisione AGG nella Divisione SARPULIA.
- **Potenziamento e integrazione delle funzioni e uffici** posti alla gestione e valorizzazione del personale con ricostituzione di un livello organizzativo unitario: « Sezione Personale ».

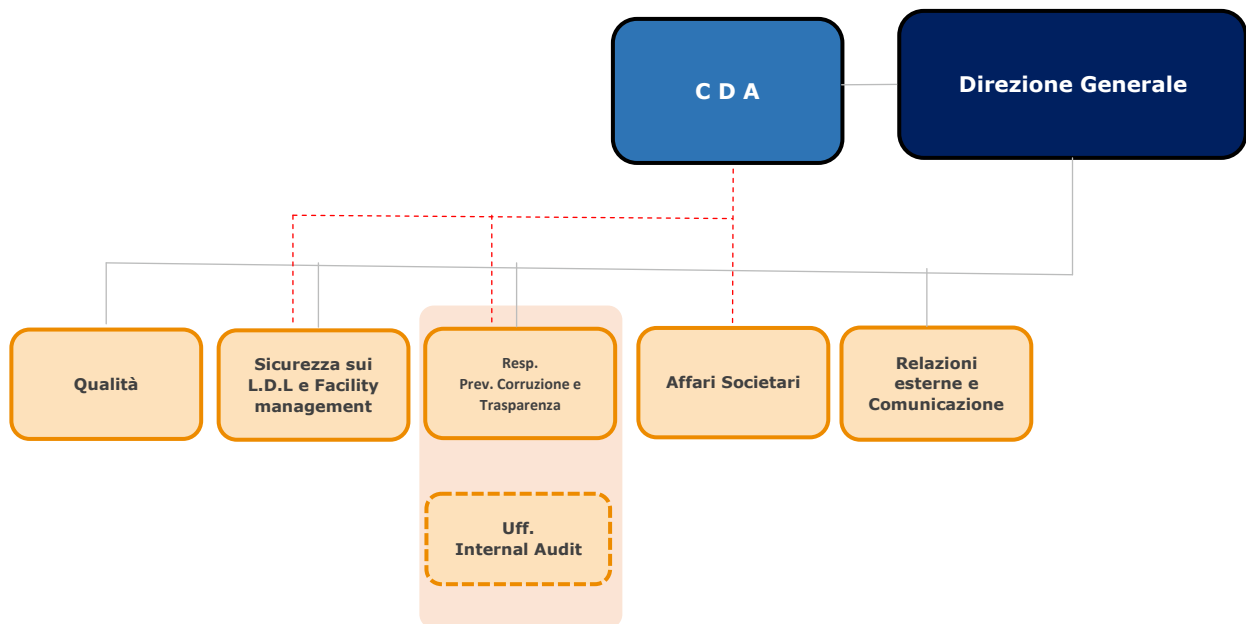
- Strutturazione di una sezione specifica per lo sviluppo e monitoraggio dei processi produttivi dall'attivazione alla conclusione del contratto: «Sezione Controllo di Gestione».

4.5 Le funzioni di Staff

4.6.1 La Fotografia Attuale

4.6.1.1 L'Organizzazione e le risorse

Le funzioni di Staff assicurano la gestione dei processi di supporto alla *governance* societaria, operando sia in logica di supporto offerto alle altre funzioni aziendali che di diretto supporto alla Direzione Generale ovvero agli organi societari e di controllo. L'articolazione organizzativa attuale delle Funzioni di Staff in 5 Uffici direttamente afferenti alla Direzione per un totale di 6 unità di personale.



Ufficio Qualità

Cura la gestione del sistema di assicurazione della qualità aziendale, delle operazioni di adeguamento documentale e operativo alla Norma ISO9001, di esecuzione degli *audit* interni e di svolgimento delle attività di certificazione di parte terza.

Ufficio Sicurezza sui luoghi di lavoro e *Facility management*

Assicura il governo della Sicurezza sui luoghi di Lavoro con riferimento all'art. 33 del D.Lgs. 81/08, assolvendo a tutti gli adempimenti collegati e gestisce il patrimonio immobiliare e gli impianti tecnici. Provvede, inoltre, a curare i rapporti contrattuali con la Società Tecnopolis PST e con la Società che eroga i servizi di *global service* e *facility management*.

Resp. Prevenzione Corruzione e Trasparenza Ufficio *Internal Audit*

Cura le attività di prevenzione dei reati corruttivi in conformità alla L. 190/12 ed al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, e svolge mediante l'Ufficio di *Internal Audit* il necessario coordinamento con l'ODV societario nella definizione degli schemi di controllo e vigilanza nonché nelle attività connesse all'implementazione del modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01, oltre che nel compimento delle attività di *audit* di alto livello.

Ufficio Affari Societari

Cura le attività degli Organi Sociali e dei relativi adempimenti, assicurando, di concerto con la Direzione Generale, l'attuazione delle deliberazioni degli Organi Sociali, curandone la comunicazione interna ed esterna, nonché gli aspetti formali e procedurali.

Ufficio Relazioni Esterne e Comunicazione

Cura l'immagine di InnovaPuglia attraverso la progettazione, implementazione e monitoraggio di iniziative di comunicazione verso l'esterno contribuendo al raggiungimento della *mission* e degli obiettivi di InnovaPuglia.

4.6.2 Le Principali Criticità

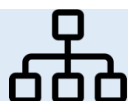
La fotografia attuale dell'articolazione delle funzioni di Staff ci fornisce un quadro complessivo caratterizzato da alcuni singoli punti specifici di criticità:

- **Scarso coordinamento** delle attuali funzioni di staff che, istituite in periodi storici differenti, si sono negli anni inserite a vari livelli nell'attuale assetto organizzativo senza, peraltro, un reale coordinamento sistemico tra di loro.
- **Sottodimensionamento del personale** in forza ai Servizi di Staff per garantire le aspettative di efficacia in particolar modo nella gestione delle attività di *governance*.
- **Scarso livello di *commitment*** da parte delle attuali aree di staff in relazione alla loro distribuzione organizzativa e di approccio metodologico.

4.6.3 Gli obiettivi prioritari per l'implementazione del nuovo ruolo

Gli obiettivi prioritari delle funzioni di Staff per l'implementazione del nuovo modello organizzativo

- **Avviare i processi di *risk assessment*** e i protocolli di audit nel rispetto degli schemi di *compliance* normativi e legislativi, assicurando nel contempo l'avvio di azioni tese all'efficace supporto societario in termini di servizi legali e di comunicazione.
- **Potenziare i processi societari di sinergia operativa** nelle attività di assicurazione della *compliance* e nello svolgimento delle azioni di audit, rafforzare il ruolo e la referenzialità interna della funzione di *compliance* attraverso attività formative pianificate vertenti sugli specifici temi.
- **Perfezionare e consolidare la gestione della *compliance* societaria**, estendendone l'applicazione ad ulteriori ambiti, prevedendo l'implementazione di un sistema di monitoraggio condiviso con l'attività di vigilanza dell'OdV, consentendo anche la piena maturazione del ruolo dell'*Internal Audit*. Attivare sistemi virtuosi di miglioramento continuo nei sistemi di gestione anche al fine di contribuire a generare una cultura diffusa sul rispetto di procedure e regolamenti.

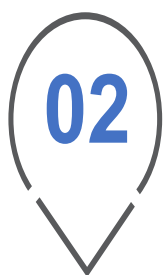


5. Il nuovo profilo di InnovaPuglia . Modalità

Il conseguimento del nuovo modello operativo/organizzativo per InnovaPuglia può essere declinato in singole azioni ad alto impatto organizzativo e motivazionale, ovvero:



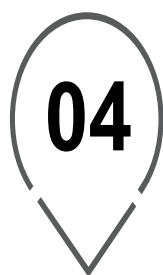
Ri-assetto organizzativo aziendale



Le azioni di «change management»



Miglioramento del clima aziendale con adozione del piano di progressione delle carriere



Adozione piano assunzionale triennale come da accordo di prossimità



Adozione piano di turn over aziendale

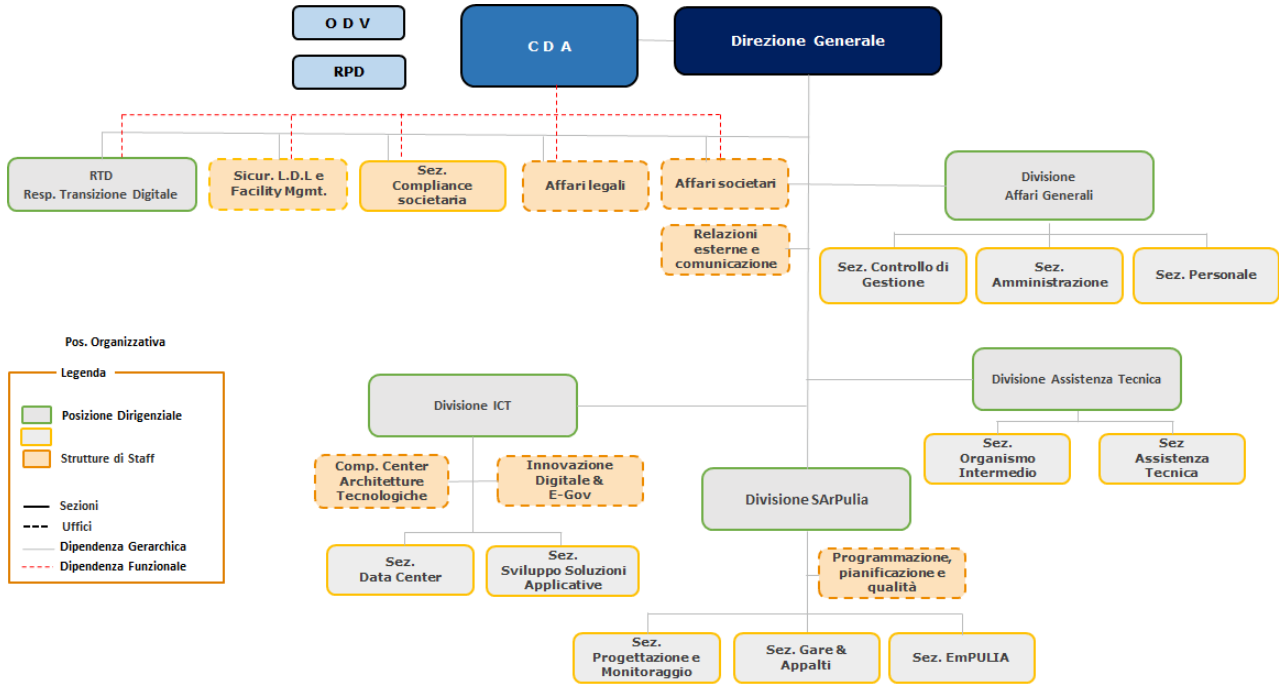
5.1 La nuova organizzazione di InnovaPuglia

I cardini del riassetto organizzativo di InnovaPuglia possono riassumersi in:

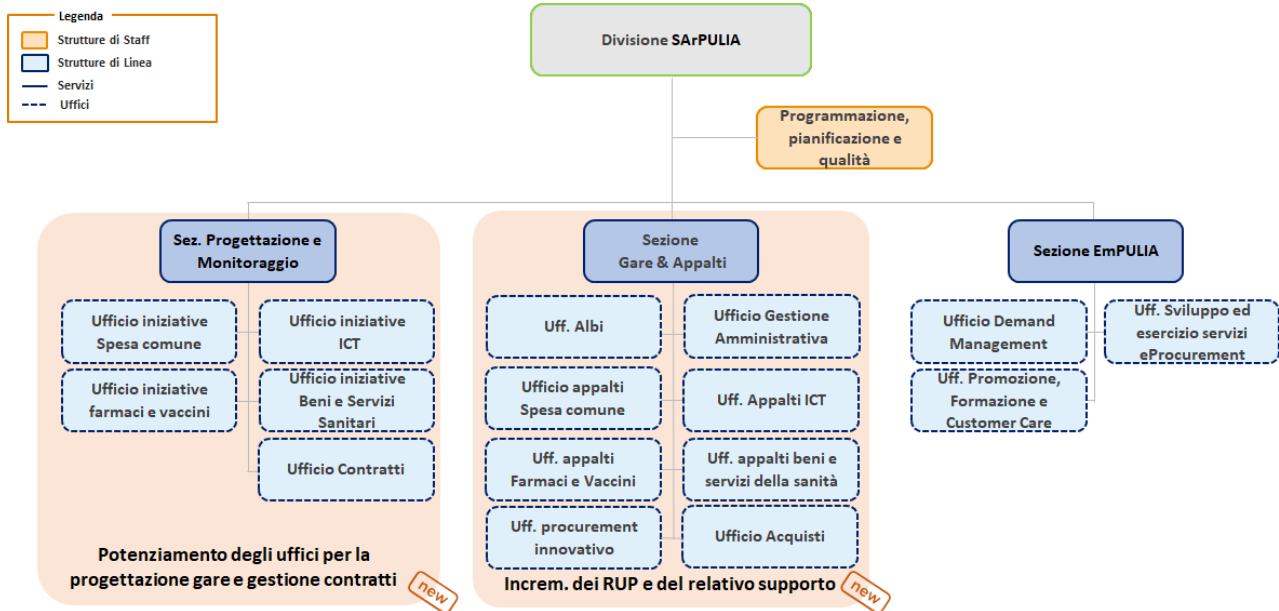
- 1. Creazione di due distinte aree di attività**
 - SARPULIA - Soggetto Aggregatore della Regione Puglia
 - *Information Technology* (IT)
- 2. Sviluppo delle competenze interne in ambito procurement e adozione di specifico piano occupazionale**
- 3. Sviluppo delle aree in staff con la creazione di nuovi uffici e interventi anche sulla Divisione Affari Generali**
- 4. Consolidamento del supporto strategico/gestionale alla Regione Puglia nelle funzioni di Assistenza Tecnica e Organismo Intermedio.**

La nuova organizzazione di InnovaPuglia è pertanto così schematizzata:

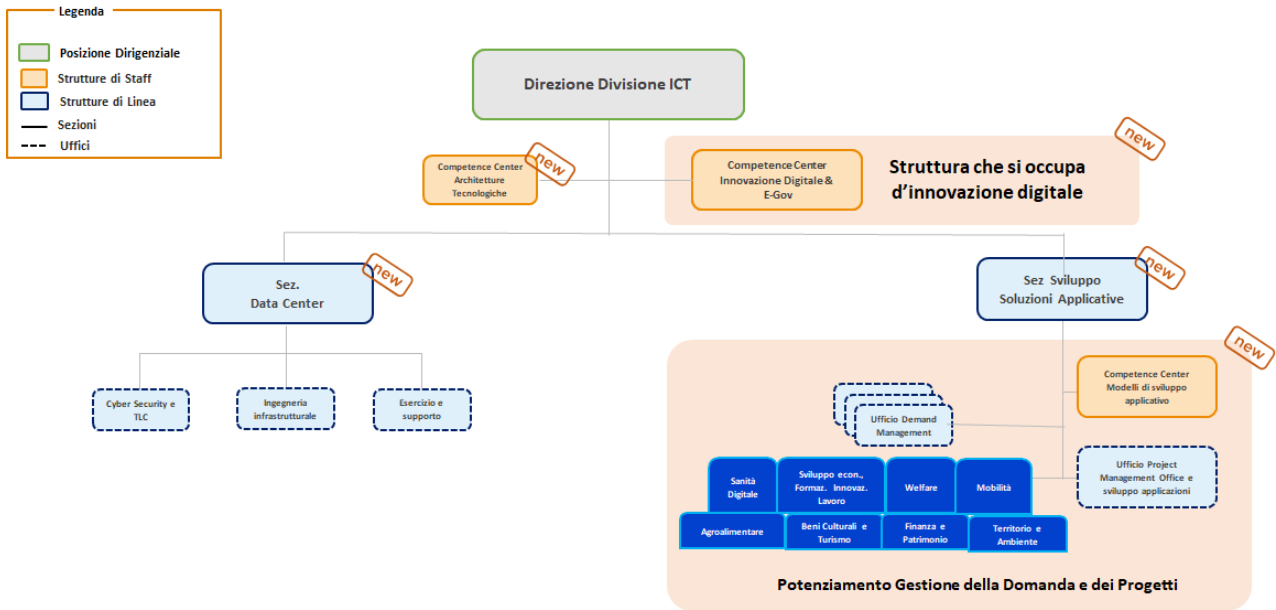
La proposta di Nuova Organizzazione



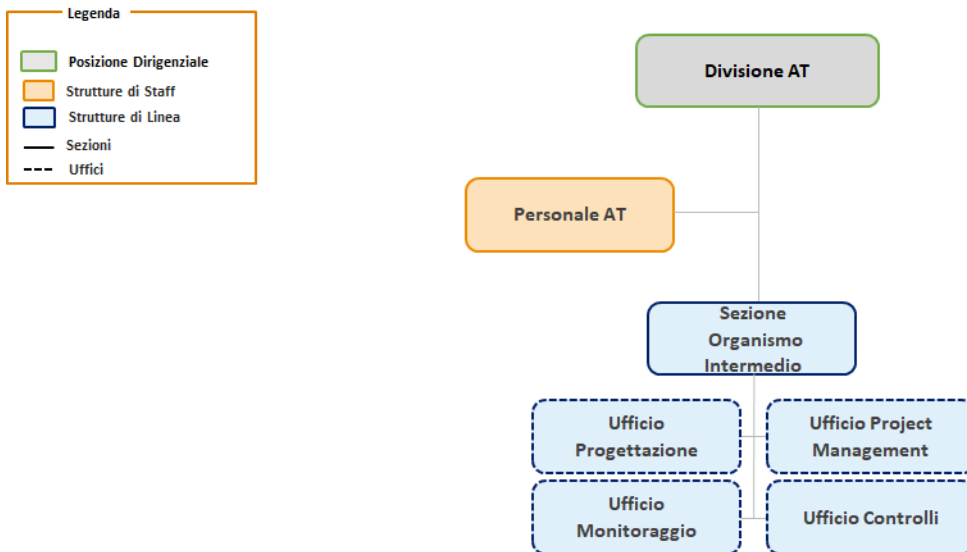
La Divisione SARPULIA



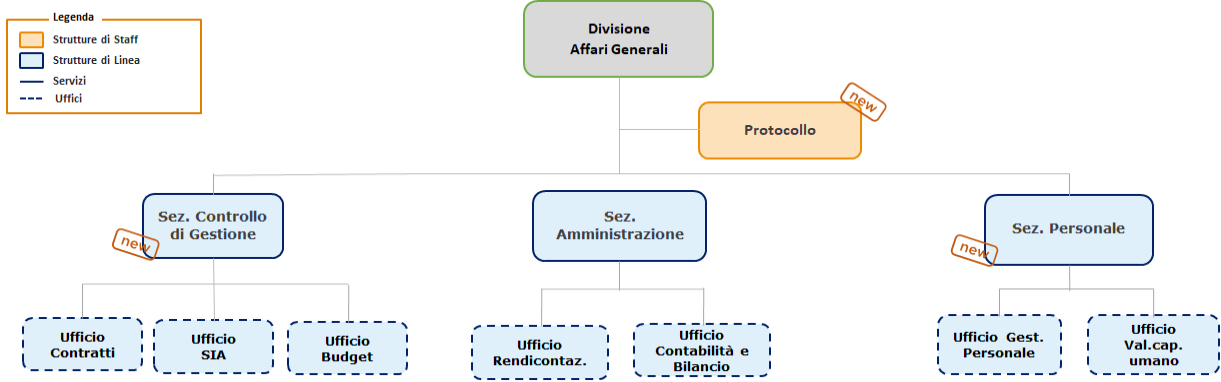
La Divisione ICT



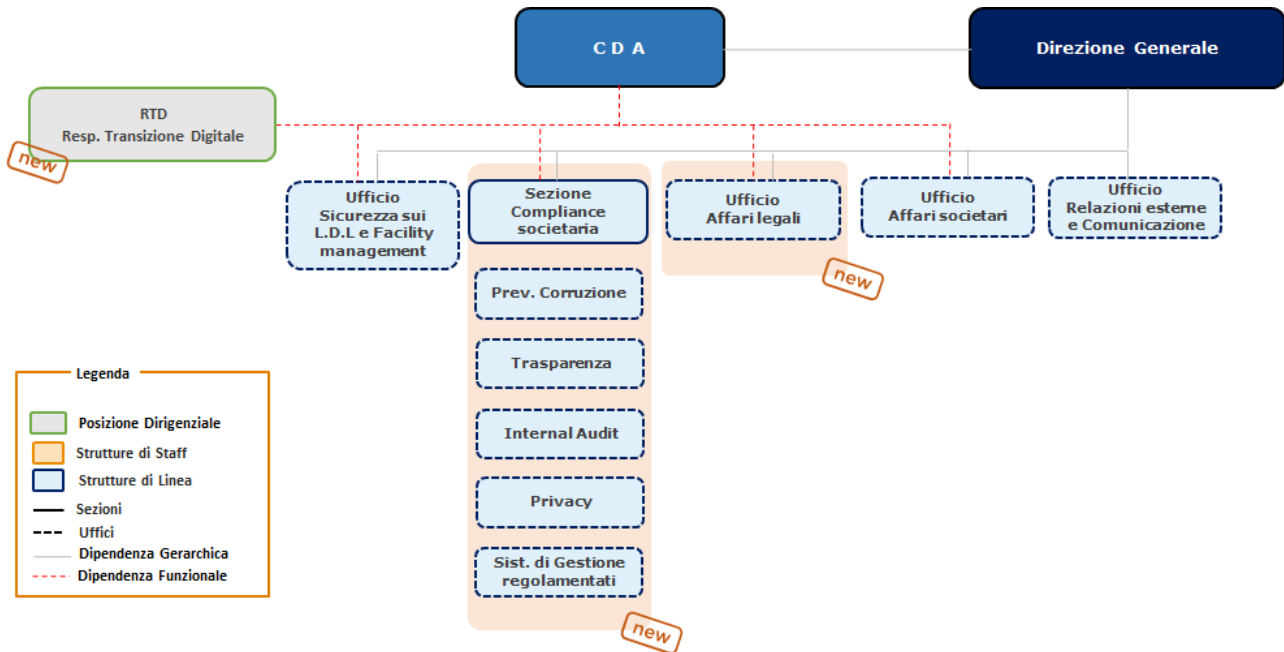
La Divisione AT



La Divisione Affari Generali



Le Funzioni di Staff



5.2 Azioni di “*Change Management*”

Il *Change Management* in InnovaPuglia

Trattasi di mirate soluzioni di Assistenza Tecnica rivolte al management, distribuite nel corso del triennio 2018-2010 e declinate principalmente in:

- Formazione tecnica e manageriale
- Supporto legale specialistico
- Supporto consulenziale/merceologico
- Supporto fiscale e tributario
- Supporto consulenziale tecnico/specialistico

5.3 Il Piano di progressione delle carriere per il triennio 2018-2020

In relazione all'accordo sindacale siglato il 31 luglio 2018 per il reinquadramento del personale di InnovaPuglia, sono previsti, per il triennio 2018-2010 i seguenti riconoscimenti di superiore inquadramento:

- n. 69 dal 1 settembre 2018
- almeno n. 10 dal 1 dicembre 2018
- almeno altri n. 10 dal 1 settembre 2019
- almeno altri n. 10 dal 1 marzo 2020.

Rispetto al costo del personale dipendente che la società ha sostenuto nel 2017, tale piano genera il seguente incremento del costo annuo:

Incremento sul 2017	2018	2019	2020	2021
	128.440	452.110	544.587	554.863

A regime, quindi, il costo annuo del personale dipendente risulterebbe incrementato di circa 555k€.

Questo dato va comparato con le previsioni di performance aziendale (risultato ante imposte) per il 2018 e gli anni a venire, previsioni che presentano un incremento sul 2017 di 1.000k€ circa nel 2018 e di 1.500k€ circa nel 2019 e anni successivi.

Si richiama al riguardo la nota informativa del 2 agosto u.s., che si allega, relativa al monitoraggio semestrale dell'andamento economico della società e che già evidenziava un utile netto di circa 527 k€ al 30 giugno scorso.

Tale incremento di performance deriva sostanzialmente dall'aumento della produzione interna resa possibile dal ricorso all'assunzione di personale dipendente a tempo determinato (almeno 57 unità di personale a tempo determinato al 31/12/2018) al posto della somministrazione di lavoro.

È utile qui richiamare che, per effetto del convenzionamento in essere con la Regione Puglia, il personale dipendente a tempo indeterminato e determinato è valorizzato secondo costi standard, inclusivi di una quota di spese generali della società, mentre la somministrazione di lavoro è valorizzata al costo effettivo.

L'incremento di *performance* economica si presenta tale da poter sostenere, con il consenso del Socio, azioni positive sia verso il personale della società (reinquadrimento e incentivi all'esodo) che verso la stessa amministrazione regionale (riduzione dei costi standard del personale).

Il presupposto per il previsto incremento di performance aziendale è naturalmente che le attività affidateci dalla Regione assicurino il pieno impiego di tutto il personale della società (incluso il personale a tempo determinato di recente assunzione).

Questa condizione è assicurata per l'esercizio in corso e di fatto anche per il 2019, anno che potrà dirsi saturato sul piano operativo con il perfezionamento degli affidamenti per le attività di soggetto aggregatore da un lato e di gestione del *Data Center* regionale dall'altro.

A più lungo termine, la possibilità di mantenere un regime di piena occupazione delle risorse di InnovaPuglia anche per il 2020 e oltre è correlata all'approvazione da parte della Regione Puglia del piano triennale della società, piano che si sta sviluppando nel presupposto della piena occupazione stessa.

Va peraltro considerato che la stessa amministrazione regionale ha preso atto del carattere strutturale dell'incremento di personale della società, approvando l'accordo di prossimità sottoscritto in sede sindacale il 18 maggio u.s. che disciplina in deroga il percorso delle assunzioni a tempo determinato e delle possibili trasformazioni a tempo indeterminato da compiersi entro il 2020, anche in relazione al *turn over* aziendale.

Considerato inoltre che dalla costituzione di InnovaPuglia, nel dicembre 2008, ad oggi le attività affidate dalla Regione Puglia alla società hanno sempre sostenuto e anzi ecceduto il pieno utilizzo del personale in organico e che le linee di indirizzo recentemente approvate dalla Giunta Regionale hanno confermato il ruolo strategico della società nelle funzioni di soggetto aggregatore della domanda di beni e servizi delle amministrazioni pubbliche regionali e di supporto all'innovazione digitale del sistema pubblico regionale, sia pure con una differente torsione rispetto al passato, alla luce di quanto sopra ne deriva che non sussistono elementi che facciano prefigurare anche nel medio termine possibili eccedenze di personale e quindi riduzioni della *performance* aziendale.

Ferma restando, quindi, la previsione di piena occupazione delle risorse professionali della società, va invece considerato il possibile impatto del cambio di paradigma, dal 2019, nelle modalità di riconoscimento dei costi aziendali, introdotto con la nuova convenzione quadro sul Soggetto Aggregatore (schema che probabilmente sarà poi riproposto in ulteriori convenzioni quadro relative alle altre attività istituzionali della società).

In particolare, il nuovo schema prevede il riconoscimento del costo effettivo del personale impegnato nelle specifiche attività nonché di quella parte delle spese generali che sia imputabile all'attività specifica.

Con l'adozione di questo schema di valorizzazione dell'impegno delle risorse della società, il costo connesso agli incrementi salariali in questione sarà assorbito in via naturale, essendo parte del costo effettivo delle singole risorse impiegate.

5.4 Il Piano occupazionale per il triennio 2018-2020

Il fabbisogno di personale correlato all'esecuzione delle attività del triennio 2018 – 2020 è sintetizzabile come segue, ripartito per Divisione organizzativa della società.

Andamento previsionale della forza lavoro totale della società (a tempo indeterminato e flessibile) in relazione alle attività del piano triennale 2018-2020									
Struttura organizzativa	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALE ORGANICO
Situazione al 31/12/2017	9	16	150	8	29	22	234	3	237
Previsione al 31/12/2018	7	17	136	7	33	21	221	4	225
Previsione al 31/12/2019	7	17	117	7	66	16	230	4	234
Previsione al 31/12/2020	7	14	98	7	88	16	230	4	234

Legenda

AT: Assegnazione Temporanea di personale presso Regione e altri enti

CAT: Divisione Consulenza e Assistenza Tecnica

DIT: Divisione Informatica e Telematica

DG: Direzione Generale

SAR: Soggetto Aggregatore Regionale SARPULIA

DAG: Divisione Affari Generali

Di seguito si riporta l'impegno a consuntivo del personale nel precedente triennio 2015-2017, per confronto con quello previsto per il triennio 2018-2020.

Andamento previsionale della forza lavoro totale della società (a tempo indeterminato e flessibile) in relazione alle attività del precedente piano triennale (2015-2017)

Struttura organizzativa	AT	CAT	DIT	DG (incluso SAR)	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALE ORGANICO
Situazione al 31/12/2015	19	41	169	23	23	234	3	259
Previsione al 31/12/2016	17	40	179	23	23	221	4	269
Previsione al 31/12/2017	9	16	150	37	22	230	3	237

Da tale quadro emerge con chiarezza che il fabbisogno di personale per l'esecuzione del Piano triennale 2018-2020 di InnovaPuglia ha carattere strutturale e non contingente e va quindi gestito in una prospettiva di medio lungo periodo, coerente con il riassetto strategico del posizionamento della società che il Socio Regione Puglia ha voluto indicare con le linee di indirizzo organizzativo di cui alla D.G.R. n. 1434 del 2 agosto 2018 e di cui il presente piano tratteggia la realizzazione per il triennio 2018-2020.

Sul fronte delle risorse umane, la società è chiamata quindi ad operare in una logica che consenta la formazione di professionalità adeguate al ruolo che è chiamata a svolgere dal Socio e la loro acquisizione in forma stabile al patrimonio di competenze della società, in coerenza anche con i contenuti dell'Accordo di Prossimità approvato con DGR n.787 del 15 maggio 2018 e sottoscritto con le parti sindacali il 31 maggio 2018.

Questa linea di azione risulta peraltro rafforzata dall'esigenza di rinnovare la forza lavoro della società, abbassandone l'età media e favorendo il ricambio generazionale correlato alla fuoriuscita di personale per raggiungimento dei limiti di età per il pensionamento.

Il quadro delle risorse umane stimato alla conclusione del presente piano triennale (31/12/2020), va quindi considerato come obiettivo di consolidamento del capitale umano della società, in grado di assicurare l'implementazione della visione strategica del Socio anche per i successivi periodi di programmazione.

La dinamica di ingressi e uscite di risorse umane, sia in termini assoluti che di movimenti interni tra le diverse Divisioni organizzative della società, mostra uno spostamento relativo del focus delle attività della società dai servizi di informatica-telematica ai servizi di soggetto aggregatore della domanda di beni e servizi espressa dal sistema amministrativo regionale (SArPULIA).

Seguendo, infatti, le linee di indirizzo formulate dalla Regione Puglia, i servizi infotelematici erogati da InnovaPuglia vanno a concentrarsi sulla gestione in qualità e sicurezza delle infrastrutture tecnologiche del sistema pubblico amministrativo regionale, mentre le attività di progettazione e realizzazione delle nuove infrastrutture di servizio vanno a confluire nelle più ampie attività di procurement pubblico istituzionalmente affidate al soggetto aggregatore regionale SArPULIA.

Le attività proprie del soggetto aggregatore richiedono peraltro, in virtù dell'ampio spettro di domanda da soddisfare, l'apporto di capacità professionali generaliste, in grado di affrontare con un approccio sistemico il complesso processo che parte dalla previsione dell'investimento pubblico per arrivare alla sua pratica attuazione.

In coerenza con tale approccio, il fabbisogno di risorse di SArPULIA è alimentato in parte da apporti specialistici non rinvenibili nell'attuale sistema di competenze di InnovaPuglia, ma in parte più rilevante da apporti di capacità ingegneristiche e di gestione di processi presenti nelle risorse professionali più esperte della società.

Di conseguenza, nella prospettiva di porre fine al ricorso al lavoro flessibile in favore del lavoro a tempo indeterminato, è fisiologico che il fabbisogno strutturale di risorse professionali di SArPULIA sia per la maggior parte esaudito attraverso il conferimento di personale dalle altre unità organizzative della società, mentre il fabbisogno di queste ultime sia esaudito attraverso nuovi contratti a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda lo sviluppo temporale delle assunzioni a tempo indeterminato, questo è correlato al consolidamento degli affidamenti da parte dell'amministrazione regionale. Di conseguenza, si prevede che il piano di assunzioni si sviluppi in tre fasi, di cui la prima tra fine 2018 e inizio 2019, la seconda tra fine 2019 e inizio 2020 e la terza tra fine 2020 e inizio 2021, quest'ultima anche in relazione alle previsioni della successiva programmazione del triennio 2021-2023.

Si riporta di seguito il quadro complessivo delle dinamiche occupazionali della società nel periodo del presente Piano triennale di attività.

Situazione al 31/12/2017	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOT. ORGANICO
Personale a tempo indeterminato	9	16	98	8	25	13	169	3	172
Personale a tempo determinato							0		0
Personale in somministrazione			52		4	9	65		65
Totale	9	16	150	8	29	22	234	3	237

Ingressi e uscite nel 2018	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALI
Personale a tempo indeterminato - ingressi							0		0
Personale a tempo indeterminato - uscite (pensionamenti)	-1	-2	-2	-1	-1	-2	-9		-9
Personale a tempo indeterminato - spostamenti interni	-1	1		-1			-1	1	0
Personale a tempo determinato - ingressi		2	40	1	9	10	62		62
Personale a tempo determinato - uscite							0		0
Personale in somministrazione - ingressi							0		0
Personale in somministrazione - uscite			-52		-4	-9	-65		-65
Totale ingressi e uscite nel 2018	-2	1	-14	-1	4	-1	-13	1	-12

Previsione al 31/12/2018	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALE ORGANICO
Personale a tempo indeterminato	7	15	96	6	24	11	159	4	163
Personale a tempo determinato	0	2	40	1	9	10	62	0	62
Totale	7	17	136	7	33	21	221	4	225
Ingressi e uscite nel 2019	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALI
Personale a tempo indeterminato - ingressi			16		9	9	34		34
Personale a tempo indeterminato - uscite (pensionamenti)			-1		-1	-1	-3		-3
Personale a tempo indeterminato - spostamenti interni			-18		22	-4	0		0
Personale a tempo determinato - ingressi					12		12		12

Personale a tempo determinato - uscite			-16		-9	-9	-34		-34
Totale ingressi e uscite nel 2018	0	0	-19	0	33	-5	9	0	9

Previsione al 31/12/2019	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALE ORGANICO
Personale a tempo indeterminato	7	15	93	6	54	15	190	4	194
Personale a tempo determinato	0	2	24	1	12	1	40	0	40
Totale	7	17	117	7	66	16	230	4	234
Ingressi e uscite nel 2020	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALI
Personale a tempo indeterminato - ingressi			14		11		25		25
Personale a tempo indeterminato - uscite (pensionamenti)		-1	-1				-2		-2
Personale a tempo indeterminato - spostamenti interni			-18		18		0		0
Personale a tempo determinato - ingressi					4		4		4
Personale a tempo determinato - uscite		-2	-14		-11		-27		-27
Totale ingressi e uscite nel 2019	0	-3	-19	0	22	0	0	0	0

Previsione al 31/12/2020	AT	CAT	DIT	DG	SAR	DAG	TOTALE	Aspettativa	TOTALE ORGANICO
Personale a tempo indeterminato	7	14	88	6	83	15	213	4	217
Personale a tempo determinato	0	0	10	1	5	1	17		17
Totale	7	14	98	7	88	16	230	4	234

5.5 Il *Turn-Over* Aziendale

Valutazione degli effetti di possibili interventi di agevolazione sul turn over aziendale nell'ambito del piano triennale 2018-2020

Nel corso del 2017 hanno cessato il rapporto di lavoro con la società 5 unità di personale, producendo una riduzione strutturale del costo per il personale di circa 350K€.

Nel corso del 2018 hanno cessato o cesseranno il rapporto di lavoro con la società 8 unità di personale, producendo una ulteriore riduzione strutturale del costo per il personale di circa 510K€.

Tra il 2019 ed il 2021 è prevista la cessazione del rapporto di lavoro con la società da parte di altre 12 unità di personale, producendo una ulteriore riduzione strutturale del costo per il personale di circa 804K€.

A decorrere dal 1/1/2022, la riduzione strutturale dei costi della società per il personale dipendente, rispetto al dato dell'esercizio 2017, è quindi stimabile complessivamente in circa 1.664K€.

Questa riduzione dei costi può essere anticipata nel corso del biennio 2019 – 2020 per effetto di azioni di incentivazione all'esodo, il cui impatto economico è stimabile nel biennio tra i 240 ed i 350k€ in funzione delle mensilità di anticipazione agevolata della risoluzione del rapporto di lavoro che si intenda adottare (in questa sede considerate da un minimo di 6 ad un massimo di 9).

Tale impatto è stimato in via prudenziale, sulla base delle unità di personale che comunque, per quanto a conoscenza della società, raggiungono gli attuali requisiti per il pensionamento di vecchiaia entro il 31/12/2021. È probabile tuttavia che l'attivazione dell'incentivo all'esodo faccia emergere altre potenziali candidature, sulla base di esperienze lavorative pregresse o comunque di interessi individuali. A favore di tale crescita del bacino potenziale di utenza potranno anche giocare le eventuali agevolazioni governative annunciate.

Un incremento di circa il 25% delle risorse da destinare all'agevolazione del *turn over* aziendale (con un tetto di spesa nel biennio posto quindi a circa 450k€) risulta pertanto ragionevole.

RIDUZIONE STRUTTURALE DEI COSTI DI PERSONALE PER CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Personale uscito nel 2017	Riduzione strutturale dei costi di personale
2017 - 1	54.073,26
2017 - 2	60.165,90
2017 - 3	60.178,48
2017 - 4	104.860,69
2017 - 5	70.623,19
Totale	349.901,52

Personale in uscita nel 2018	Riduzione strutturale dei costi di personale
2018 - 1	53.220,23
2018 - 2	71.854,25
2018 - 3	56.252,27
2018 - 4	75.227,65
2018 - 5	70.593,65
2018 - 6	65.886,21
2018 - 7	60.629,81
2018 - 9	56.659,65
Totale	510.323,72

Personale in uscita nel 2019	INCENTIVO 9 mesi	INCENTIVO 6 mesi	Riduzione strutturale dei costi di personale
2019 - 1	30.488,92	20.325,95	57.160,31
2019 - 2	21.133,84	14.089,23	39.621,49
2019 - 3	30.618,02	20.412,01	57.402,33
Totale	82.240,78	54.827,19	154.184,13

Personale in uscita nel 2020	INCENTIVO 9 mesi	INCENTIVO 6 mesi	Riduzione strutturale dei costi di personale
2020 - 1	30.618,02	20.412,01	61.252,43
2020 - 2	32.114,76	21.409,84	64.020,48
2020 - 3	33.822,88	22.548,59	68.422,22
Totale	96.555,66	64.370,44	193.695,14

Personale in uscita nel 2021	INCENTIVO 9 mesi	INCENTIVO 6 mesi	Riduzione strutturale dei costi di personale
2021 - 1	44.092,02	29.394,68	91.885,22
2021 - 2	43.095,14	28.730,10	90.220,95
2021 - 3	25.014,65	16.676,43	50.191,54
2021 - 4	43.093,29	28.728,86	90.104,09
2021 - 5	43.101,82	28.734,54	90.169,11
2021 - 6	21.722,04	14.481,36	43.877,77
Totale	176.026,94	117.351,30	456.448,68

	INCENTIVO 9 mesi	INCENTIVO 6 mesi	
Totale costi per incentivo all'esodo nel 2019 e 2020	354.823,38	236.548,92	
Totale riduzione strutturale dei costi di personale per esodo			1.664.553,19



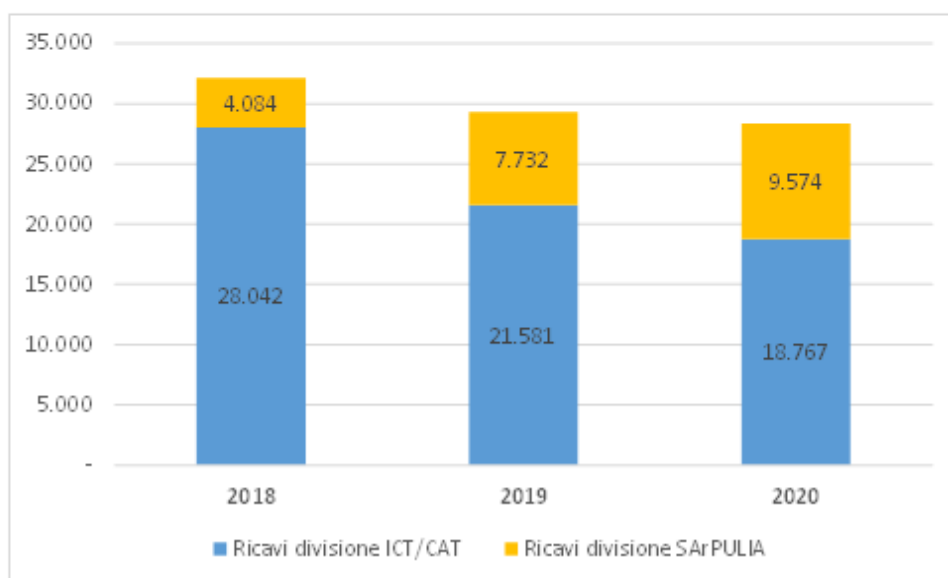
6. Il Piano Economico Triennale

6.1 Principali dati economici 2018-2020

<i>(Importi in Euro migliaia)</i>	2018E	2019E	2020E
Ricavi divisione ICT/CAT	28.042	21.581	18.767
Ricavi divisione SARPULIA	4.084	7.732	9.574
Totale ricavi	32.125	29.314	28.341
Altri ricavi	628	501	502
Totale valore della produzione	32.754	29.815	28.843
Costo del personale	(12.020)	(13.832)	(13.946)
Costi esterni diretti	(16.122)	(11.229)	(10.388)
Costi di change management	(1.080)	(1.200)	(1.080)
Costi generali	(1.695)	(1.610)	(1.530)
Totale costi della produzione	(30.917)	(27.872)	(26.944)
EBITDA	1.837	1.943	1.899
Margin %	6%	7%	7%
Ammortamenti, svalutazioni e altri accantonamenti	(703)	(703)	(703)
EBIT	1.134	1.240	1.196
Margin %	3%	4%	4%
Proventi e oneri finanziari	(205)	(197)	(148)
EBT	929	1.043	1.048
Imposte sul reddito	(891)	(1.011)	(1.015)
Utile netto	38	32	33

6.2 ANALISI DEI RICAVI

<i>(Importi in Euro migliaia)</i>	2018E	2019E	2020E
Ricavi divisione ICT/CAT	28.042	21.581	18.767
<i>di cui attribuzione costi del personale</i>	13.180	12.785	10.947
<i>di cui attribuzione costi esterni</i>	14.862	8.797	7.820
Ricavi divisione SARPULIA	4.084	7.732	9.574
<i>di cui attribuzione costi del personale</i>	2.824	5.300	7.006
<i>di cui attribuzione costi esterni</i>	1.260	2.433	2.569
Totale ricavi	32.125	29.314	28.341



Composizione e trend dei ricavi

- I ricavi delle vendite e delle prestazioni si riducono da Euro 32,2 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 28,3 milioni al 31.12.2020, con un **decremento complessivo pari a circa il 12%**.
- Tale decremento, come si dettaglierà successivamente, è imputabile alla previsione di una **diversa modalità di tariffazione delle attività svolte** rispetto alle attuali, con **utilizzo dello schema di convenzionamento** di cui alla D.G.R. n. 1385 del 2 agosto 2018 a partire dal 2019 per la divisione SARPULIA e a partire dal 2020 per la divisione ICT.
- L'analisi dei ricavi per divisione evidenzia una significativa riduzione nel triennio del Piano dei ricavi derivanti dalla divisione ICT/CAT, che passano da Euro 28 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 18,8 milioni al 31 dicembre 2020 (-29%), ed un incremento dei ricavi derivanti dall'attività di Soggetto Aggregatore della Regione Puglia, che passano da Euro 4,1 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 9,6 milioni al 31 dicembre 2020 (+17%), in linea con il nuovo ruolo attribuito ad InnovaPuglia con le D.G.R.

n.1385/2018 e D.G.R. n.1434/2018 e della conseguente necessità di dare **priorità alle funzioni di Soggetto Aggregatore**, secondo il nuovo modello di gestione integrata degli acquisti.

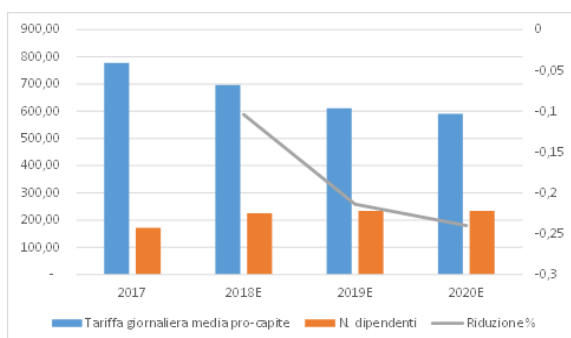
- Come evidente dal dettaglio a lato, si evidenzia inoltre una significativa **riduzione dei ricavi derivanti dal ribaltamento dei costi esterni**, in conseguenza del previsto minore ricorso a consulenze e servizi esterni per prediligere invece l'utilizzo e la valorizzazione delle competenze delle risorse interne di InnovaPuglia, in coerenza anche con i contenuti dell'Accordo di Prossimità approvato con D.G.R. n.787 del 15 maggio 2018 e sottoscritto con le parti sindacali il 31 maggio 2018.

Sviluppo delle previsioni

- La previsione dei ricavi è stata sviluppata suddividendo gli stessi in ricavi derivanti dalla valorizzazione dei **costi delle risorse umane impiegate** e ricavi derivanti dall'attribuzione dei **costi esterni**, questi ultimi imputati alle commesse per un importo pari alla previsione di costo da sostenere.
- Relativamente ai ricavi derivanti dalla valorizzazione dei costi delle risorse umane impiegate, sono state sviluppate le seguenti **assunzioni oggettive**:
 - Giornate annue medie lavorate: 205
 - N° di ore/giornata: 7,6
 - Tariffa unitaria media giornaliera applicata nell'erogazione dei servizi, diversificata in base alla divisione (ICT/CAT/SAR), desunta dalla convenzione attualmente in essere con Regione Puglia.
- Le **assunzioni soggettive** utilizzate hanno invece riguardato i seguenti aspetti:
 - evoluzione del turnover dei dipendenti impiegati per divisione come da piano occupazionale 2018-2020
 - utilizzo, a partire dal 2019, delle modalità di tariffazione previste nello schema di convenzione allegato alla DGR 1385 del 2 agosto 2018 per le attività svolte come Soggetto Aggregatore. In particolare, tale ultima assunzione ha comportato la determinazione dei ricavi sulla base di: (a) **costo orario dei dipendenti** impiegati nella divisione in oggetto (b) **imputazione di spese generali sulla base di un'aliquota oraria** determinata in coerenza con le modalità attualmente utilizzate nell'ambito della valorizzazione dei progetti a carico di fondi comunitari.
- Relativamente all'esercizio 2020, è stata inoltre assunta l'ipotesi di estensione della convenzione sopra citata anche per la tariffazione delle attività relative alla divisione ICT, ad eccezione di un nucleo di 25 unità di personale della divisione ICT che si prevede continui a svolgere attività valorizzate a tariffa unitaria media giornaliera (assunzione ipotetica).

Valorizzazione delle efficienze

- Il nuovo modello di gestione integrata degli acquisti previsto dalle D.G.R. n. 1385 e n. 1434 del 02 agosto 2018, ed il conseguente nuovo ruolo di InnovaPuglia, con priorità sulle funzioni di Soggetto Aggregatore e nuove modalità di gestione delle commesse in ambito ICT, comporteranno una concreta **riduzione del costo pro-capite sostenuto da Regione Puglia** come committente dei servizi svolti da InnovaPuglia, determinato secondo le linee guida indicate nello schema di convenzionamento allegato alla D.G.R. n. 1385 sopra citato
- In particolare, di seguito si riporta un confronto tra la tariffa individuale media giornaliera al 31 dicembre 2017 e quella calcolata per gli anni di Piano 2018-2020:

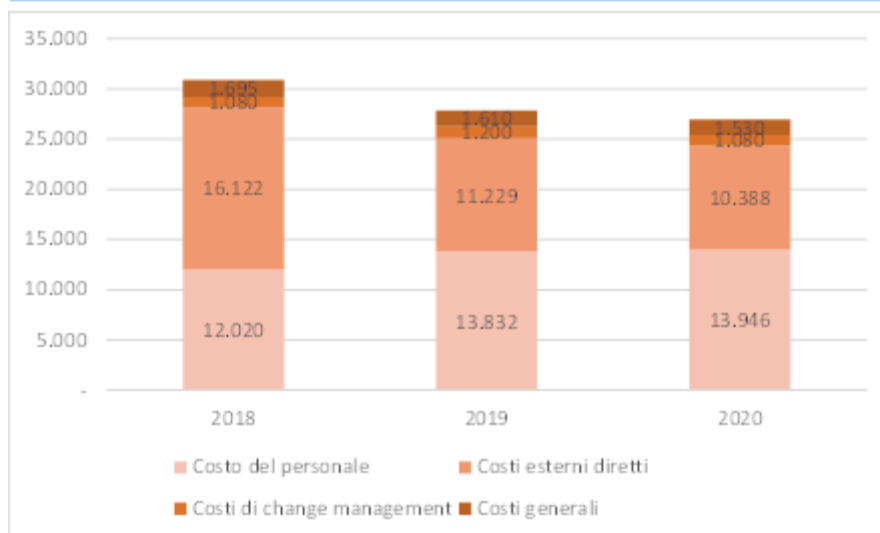


Descrizione	2017	2018E	2019E	2020E
Tariffa giornaliera media pro-capite	777,42	686,49	611,08	590,81
N. dipendenti	172	225	234	234
Riduzione %		-10%	-21%	-24%

La tariffa giornaliera media pro-capite si riduce nel 2020 ad Euro 590,81 (contro Euro 777,42 al 31 dicembre 2017), nonostante l'incremento dell'organico aziendale (+ 62 unità rispetto al 31 dicembre 2017)

6.3 ANALISI DEI COSTI

(Importi in Euro migliaia)	2018E	2019E	2020E
Costo del personale	(12.020)	(13.832)	(13.946)
salari e stipendi	(8.687)	(9.992)	(10.076)
oneri sociali	(2.646)	(3.058)	(3.082)
TFR	(637)	(732)	(738)
altri costi	(50)	(50)	(50)
Costi esterni diretti	(16.122)	(11.229)	(10.388)
Costi di change management	(1.080)	(1.200)	(1.080)
Costi generali	(1.695)	(1.610)	(1.530)
costi per materie prime	(11)	(10)	(10)
costi per servizi	(1.141)	(1.084)	(1.030)
costi per godimento beni di terzi	(13)	(12)	(12)
oneri diversi di gestione	(530)	(504)	(478)
Totale costi della produzione	(30.917)	(27.872)	(26.944)



Composizione e trend dei costi della Produzione

- I costi della produzione si riducono da Euro 30,9 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 26,9 milioni al 31.12.2020, con un **decremento complessivo pari a circa il 13%**
- Tale decremento è principalmente imputabile ad una sensibile **riduzione dei costi esterni diretti**, che passano infatti da Euro 16,1 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 10,3 milioni, con un **decremento del 19% sul totale costi della produzione**. Tale variazione dipende dal previsto minore ricorso a consulenze e servizi esterni per prediligere invece l'utilizzo e la valorizzazione delle competenze delle risorse interne di InnovaPuglia, anche in coerenza con i contenuti dell'Accordo di Prossimità approvato con D.G.R. n.787 del 15 maggio 2018 e sottoscritto con le parti sindacali il 31 maggio 2018.
- L'andamento del **costo del personale** mostra invece un incremento del 16% nell'arco di Piano, passando da Euro 12 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 13,9 milioni al 31 dicembre 2020. Tale incremento, come successivamente dettagliato, è principalmente imputabile all'incremento dell'organico aziendale ed alla riqualificazione delle risorse interne per migliorarne competenze e professionalità, come sopra evidenziato.

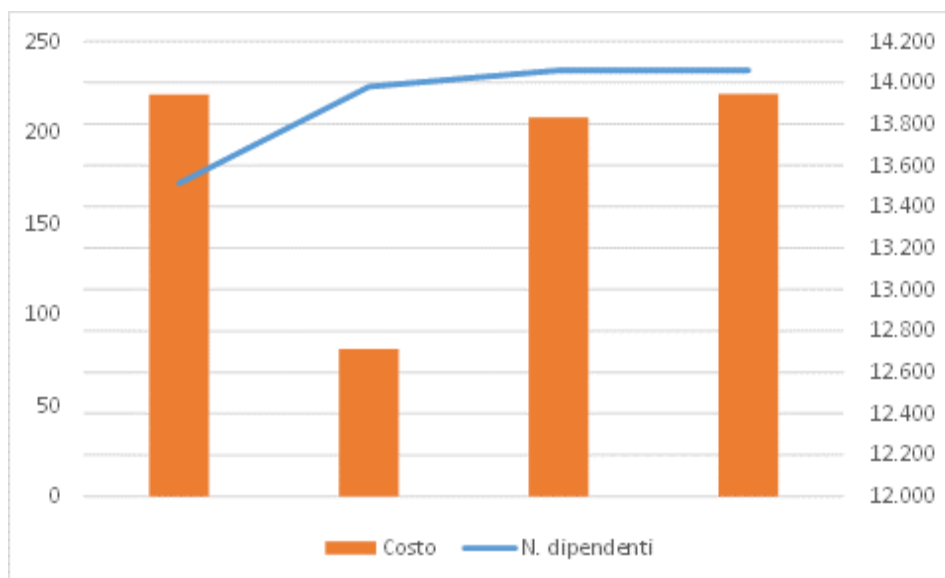
- I costi di «*change management*» stimati complessivamente in Euro 3,3 milioni per l'intero arco di Piano sono invece relativi ai costi per l'incentivazione di uscite anticipate di personale e per la riorganizzazione, formazione e aggiornamento della struttura amministrativa.
- I **costi generali** rappresentano costi a carico della struttura aziendale non imputabili sulle commesse lavorate. Passano da Euro 1,7 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 1,5 milioni al 31 dicembre 2020, con un **decremento di circa il 10%**, derivante, anche in questo caso, dal minore ricorso a somministrazioni esterne in favore dell'utilizzo di competenze interne.

Costi del Personale

<i>Importi in Euro/migliaia</i>	
costo del personale al 31.12.17	10.877
Uscite di personale	(307)
Nuove assunzioni	1.569
Passaggi di livello e reinquadramenti	127
Altre riduzioni	(246)
costo del personale al 31.12.18	12.020
Uscite di personale	(550)
Nuove assunzioni	2.040
Passaggi di livello e reinquadramenti	322
costo del personale al 31.12.19	13.832
Uscite di personale	(161)
Nuove assunzioni	182
Passaggi di livello e reinquadramenti	93
costo del personale al 31.12.20	13.946

- Le previsioni sul costo del personale sono state sviluppate in considerazione delle seguenti **assunzioni soggettive**:
 - evoluzione del **turnover del personale** come da piano occupazionale 2018-2020
 - previsione di **passaggi di livello e reinquadramenti** come previsti dall'Accordo di Prossimità approvato con D.G.R. n.787 del 15 maggio 2018 e sottoscritto con le parti sindacali il 31 maggio 2018.
- Il piano occupazionale citato ha il duplice obiettivo di:
 - garantire professionalità adeguate al nuovo ruolo di InnovaPuglia, limitando il ricorso al lavoro flessibile in favore del lavoro a tempo indeterminato
 - rinnovare la forza lavoro della Società, abbassandone l'età media e favorendo il ricambio generazionale.
- Sulla base di queste assunzioni, l'organico di InnovaPuglia passa **da 172 persone al 31 dicembre 2017 a 234 persone al 31 dicembre 2020**.

Trend Costi del Personale



- Come già commentato, il trend del costo del personale mostra un incremento complessivo del 16% nell'arco di Piano, passando da Euro 12 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 13,9 milioni al 31 dicembre 2020. Se si considera, tuttavia, anche il costo del personale in somministrazione, si evidenzia come **il costo complessivo del personale al 31 dicembre 2020 si conferma sostanzialmente equivalente a quello del 2017** (Euro 13,9 milioni), ma **con la previsione di 62 unità in più rispetto al 31 dicembre 2017**.
- Il **costo pro-capite** aumenta da Euro 53,4 mila al 31 dicembre 2017 ad Euro 59,6 mila al 31 dicembre 2020.

Turn-over del Personale

Di seguito si riporta il turnover del personale come da piano occupazionale 2018-2020, integrato con le uscite di personale per pensionamenti previste per gli anni 2021 e 2022:

	CAT	ICT	SAR	Assegn. Temp.	Indiretti	TOTALE	Aspettativa	TOTALE ORGANICO
Personale al 31.12.17	17	98	25	9	20	169	3	172
Ingressi	2	43	10		11	66		
Uscite per pensionamenti	-2	-2	-1	-1	-3	-9		
Uscite per termine contratti TD		-3	-1			-4		
Aspettativa				-1		-1	1	
Personale al 31.12.18	17	136	33	7	28	221	4	225
Uscite per pensionamenti		-1	-1		-1	-3		
Trasferimenti da divisioni		-18	22		-4	0		
Ingressi			12			12		
Personale al 31.12.19	17	117	66	7	23	230	4	234
Uscite per pensionamenti	-1	-1				-2		
Uscite personale T.D.	-2					-2		
Trasferimenti da divisioni		-18	18			0		
Ingressi			4			4		
Personale al 31.12.20	14	98	88	7	23	230	4	234
Uscite per pensionamenti	-1	-3	-2		-1	-7		
Personale al 31.12.21	13	95	86	7	22	223	4	227
Uscite per pensionamenti		-3	-1	-1		-5		
Personale al 31.12.22	13	92	85	6	22	218	4	222

Passaggi di livello e re- inquadramento dei dipendenti

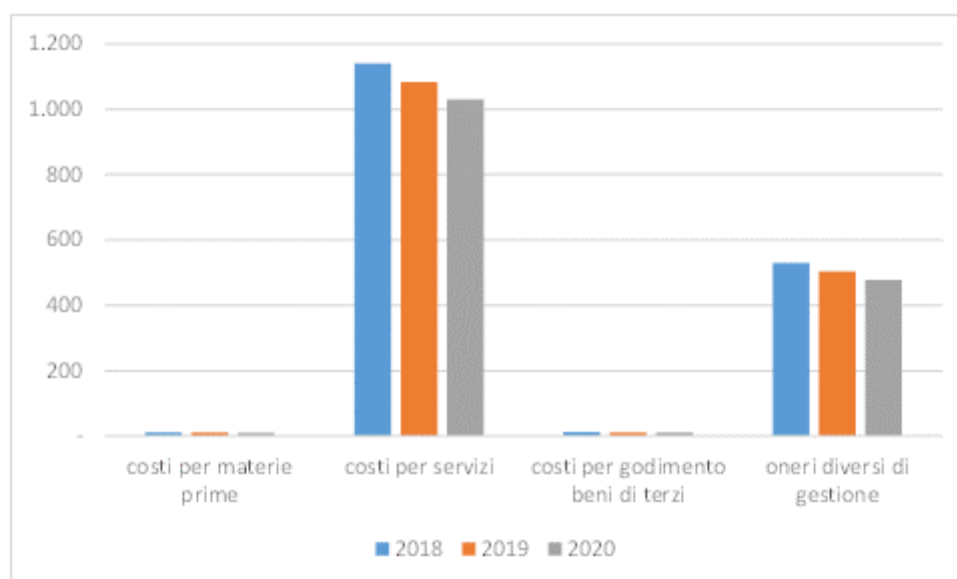
Di seguito si riporta il totale dei costi previsti per i passaggi di livello e il re-inquadramento dei dipendenti, determinati anche in coerenza con quanto previsto dall'Accordo di Prossimità precedentemente citato:

<i>Importi in Euro/migliaia</i>	2018	2019	2020	Totale
Accordo sindacale datato 31/07/2018				
FASE 1 ipotizzati 69 passaggi dal 1/09/18				
Salari e stipendi	88,2	176,4	-	264,6
Oneri sociali	27,3	54,7	-	82,0
Trattamento di fine rapporto	6,5	13,1	-	19,6
Altri costi	-	-	-	-
FASE 2 ipotizzati 10 passaggi dal 1/12/18				
Salari e stipendi	3,7	41,1	-	44,9
Oneri sociali	1,2	12,8	-	13,9
Trattamento di fine rapporto	0,3	3,0	-	3,3
Altri costi	-	-	-	-
FASE 3 ipotizzati 10 passaggi dal 1/9/19				
Salari e stipendi	-	15,0	29,9	44,9
Oneri sociali	-	4,6	9,3	13,9
Trattamento di fine rapporto	-	1,1	2,2	3,3
Altri costi	-	-	-	-
FASE 4 ipotizzati 10 passaggi dal 1/3/20				
Salari e stipendi	-	-	37,4	37,4
Oneri sociali	-	-	11,6	11,6
Trattamento di fine rapporto	-	-	2,8	2,8
Altri costi	-	-	-	-
Totale da Reinquadramento dipendenti				
Salari e stipendi	91,9	232,5	67,3	391,7
Oneri sociali	28,5	72,1	20,9	121,4
Trattamento di fine rapporto	6,8	17,2	5,0	29,0
Altri costi	-	-	-	-
	127,2	321,8	93,2	542,2

- il Piano prevede un complessivo costo per lo sviluppo occupazionale della Società collegato a passaggi di livello e re-inquadramenti di Euro 542,2 K.

Costi Generali

<i>(Importi in Euro migliaia)</i>	2018E	2019E	2020E
Costi generali	1.695	1.610	1.530
<i>costi per materie prime</i>	11	10	10
<i>costi per servizi</i>	1.141	1.084	1.030
<i>costi per godimento beni di terzi</i>	13	12	12
<i>oneri diversi di gestione</i>	530	504	478



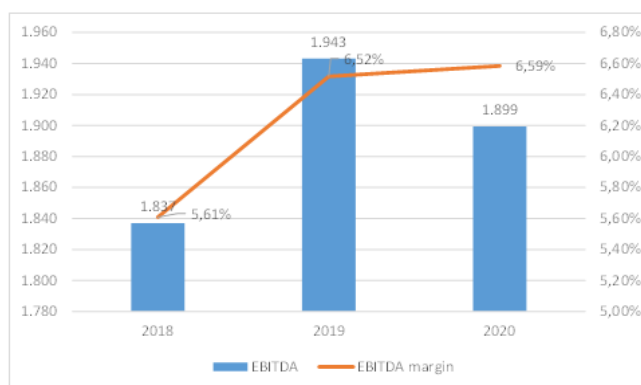
Le previsioni dei costi generali a carico della struttura e quindi non imputabili alle commesse sono state sviluppate in base alle seguenti **assunzioni oggettive e soggettive**:

- stima dei costi 2018 sulla base delle risultanze di contabilità generale all'ultima data disponibile
- Riduzione media dei costi generali del 5% annuo per gli anni 2019 e 2020, sul presupposto del minore ricorso a somministrazioni esterne in favore dell'utilizzo di competenze interne.

6.4 ANALISI DEI RISULTATI

Andamento EBDTA

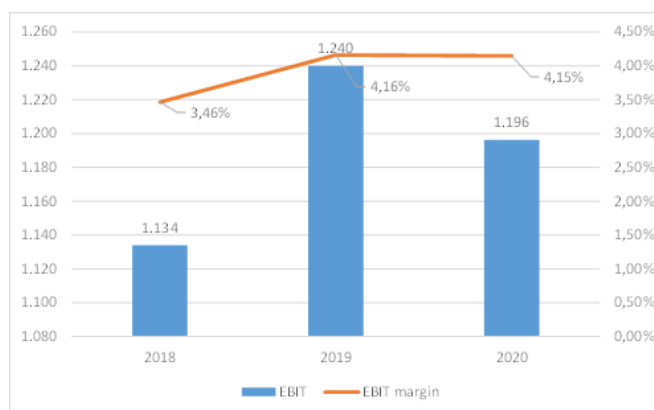
(Importi in Euro migliaia)	2018E	2019E	2020E
EBITDA	1.837	1.943	1.899
Margin %	6%	7%	7%



- L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation*⁶) aumenta da Euro 1,8 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 1,9 milioni al 31.12.20, con un **incremento complessivo pari a circa il 3%**.
- L'EBITDA *margin* passa dal 6% circa al 31 dicembre 2018 al 7% circa al 31 dicembre 2020.

Andamento dell'EBIT

(Importi in Euro migliaia)	2018E	2019E	2020E
EBIT	1.134	1.240	1.196
Margin %	3%	4%	4%



- L'EBIT (*Earnings before Interest and Taxes*⁷) aumenta da Euro 1,1 milioni al 31 dicembre 2018 ad Euro 1,2 milioni al 31.12.20, con un **incremento complessivo pari a circa il 5%**.
- L'EBIT *margin* passa dal 3% circa al 31 dicembre 2018 al 4% circa al 31 dicembre 2020.

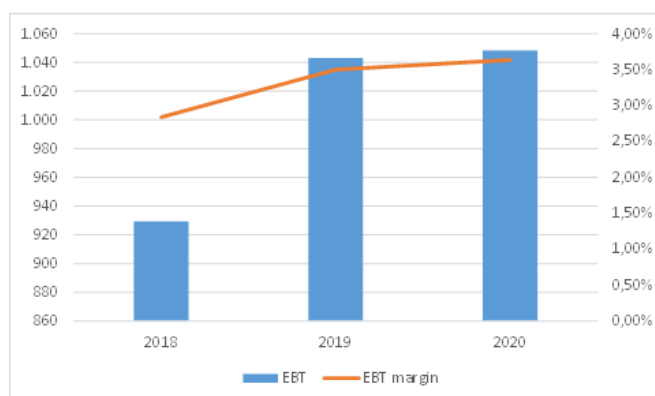
⁶ misura di risultato operativo nel calcolo dei flussi di cassa da attività operative

⁷ misura di risultato operativo prima della deduzione degli oneri finanziari e delle imposte

- Lo scostamento tra l'EBIT e l'EBITDA è rappresentato da ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti a fondi rischi, stimati complessivamente in Euro 703 mila per anno, ipotizzando un non significativo incremento degli investimenti.

Andamento dell'EBT

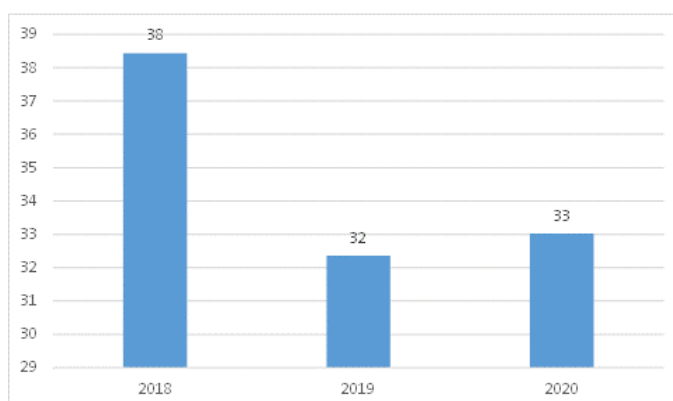
(Importi in Euro migliaia)	2018E	2019E	2020E
EBT	929	1.043	1.048
Margin %	3%	3%	4%



- L'EBT si attesta in circa Euro 1 milione per ciascun anno di Piano
- L'EBT *margin* passa dal 3% circa al 31 dicembre 2018 al 4% circa al 31 dicembre 2020.
- Lo scostamento tra l'EBIT e l'EBT è rappresentato dal **costo netto dell'indebitamento finanziario**, stimato in riduzione da Euro 204,7 mila al 31 dicembre 2018 ad Euro 148 mila al 31 dicembre 2020, con la previsione di un minore ricorso alle anticipazioni bancarie.

Andamento dell'Utile Netto

(Importi in Euro migliaia)	2018E	2019E	2020E
Utile netto	38	32	33



L'utile netto si riduce da Euro 38 mila al 31 dicembre 2018 ad Euro 33 mila al 31 dicembre 2020, in linea con le caratteristiche di InnovaPuglia come società in house della Regione Puglia.