

PARTE SECONDA

Deliberazioni del Consiglio e della Giunta

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 02 agosto 2018, n. 1434

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..

Il Presidente, Dott. Michele Emiliano, sulla base dell'istruttoria espletata dal Dirigente della Sezione Raccordo al Sistema Regionale, confermata dal Direttore del Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro e dal Segretario Generale della Presidenza, riferisce quanto segue.

La Legge regionale n. 26 dell'8 agosto 2013, all'art. 25, ha disposto che la Giunta regionale per le finalità di coordinamento, programmazione e controllo delle società controllate:

- a. esercita il proprio ruolo di indirizzo emanando istruzioni, regolamenti, linee guida e indicazioni operative;
- b. stabilisce i criteri per la definizione delle "operazioni rilevanti" al fini delle comunicazioni di cui alla lettera a) del comma 4, stabilendo anche tempi e modalità delle stesse;
- c. effettua il monitoraggio sui procedimenti deliberativi di maggior rilievo che interessano:
 1. gli organi statutari amministrativi e di controllo;
 2. la gestione del sistema di deleghe e procure;
- d. definisce i requisiti di onorabilità e professionalità per gli organi di amministrazione, direzione e controllo;
- e. stabilisce il limite della remunerazione degli organi di amministrazione, direzione e controllo;
- f. approva i bilanci previsionali entro trenta giorni dalla data della comunicazione da parte del servizio regionale competente;
- g. adotta sistemi di coordinamento dei processi di *budgeting* ed effettua il monitoraggio almeno semestrale della situazione finanziaria ed economica.

Per le ulteriori attività di controllo sulle società ai sensi dell'articolo 2359 del Codice civile, la Regione Puglia:

- a. effettua il monitoraggio delle attività connesse alla vigilanza dei modelli di gestione, organizzazione e controllo adottati dalle società controllate ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231;
- b. verifica la conformità dell'operatività delle società controllate con la normativa di riferimento".

Con deliberazione n. 812/2014, la Giunta regionale ha approvato le "Linee di indirizzo ai sensi dell'art. 25 della L.r. n. 26/2013 per l'esercizio delle azioni di coordinamento, programmazione e controllo da parte della Regione Puglia delle società controllate e delle società in house".

Al sensi dell'art. 2, co. 3 e 4 delle predette Linee di indirizzo, "Sono Società *in house* quelle nelle quali la Regione esercita il controllo analogo, in conformità ai principi stabiliti dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea e nelle quali la Regione detiene la totalità del capitale sociale ovvero una quota nelle ipotesi di Società *in house* a partecipazione pubblica plurisoggettiva. Ai fini dell'attuazione del controllo analogo la Regione:

- a. svolge funzioni di indirizzo, indicando gli obiettivi dell'attività e dettando le eventuali direttive generali per raggiungerli;
- b. esercita attività di controllo forte, con poteri di ispezione e verifica, che si traduce in un potere assoluto di direzione, coordinamento e supervisione delle attività finanziarie e di gestione, anche ordinaria.

Com'è noto, la Regione Puglia è socio unico della società *in house* InnovaPuglia S.p.a..

Gli artt. 8 e 9 del d.l. 24 aprile 2014, n. 66, convertito in legge, con modificazioni, 23 giugno 2014, n. 89 avente titolo: "Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale", nell'ottica di una razionalizzazione delle

procedure di spesa relative agli acquisti, ai fini della loro aggregazione, prevedono l'ampliamento delle attività della centrale di committenza attraverso l'individuazione di un soggetto aggregatore di ambito regionale.

La Regione Puglia ha designato con L.r. n. 37 del 1 agosto 2014 la società *in house* InnovaPuglia S.p.a. "soggetto aggregatore della Regione Puglia" (SArPULIA) nella sua qualità di centrale di committenza, costituita ai sensi del comma 445 dell'articolo 1 della Legge n. 296/2006 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato) e di centrale di acquisto territoriale ai sensi dell'articolo 33 del d.lgs. n.163/2006 e ss.mm.ii.

Il Programma di Governo della Giunta Regionale ha già previsto interventi funzionali a rendere le società *in house* maggiormente aderenti rispetto al modello organizzativo c.d. MAIA, che la Giunta Regionale ha approvato con D.P.G.R. n. 443/2015. Nel citato documento di organizzazione si legge testualmente: "Per quel che attiene Puglia Sviluppo e InnovaPuglia, essendo orientate prettamente verso una logica di tipo esplorativo, sarà necessario valutare se confermare l'attuale portafoglio di attività o se estenderlo modificando anche la logica di interazione con le altre componenti della macchina regionale. Considerando il mandato delle società *in house* regionali InnovaPuglia e Puglia Sviluppo, si reputa ragionevole l'ipotesi che esse debbano continuare a svolgere le principali mansioni loro assegnate in qualità di braccio operativo dell'Agenzia Regionale per l'Innovazione e la Riforma della Pubblica Amministrazione e dell'Agenzia per la Tecnologia e l'Innovazione rispettivamente".

Con determinazione n. 175 del 09/03/2016, il Segretario Generale della Presidenza ha istituito un gruppo di lavoro per l'implementazione e la rifunzionalizzazione della Centrale Unica di Acquisti della Regione Puglia, atteso che uno dei principali obiettivi che si intende perseguire è la razionalizzazione della spesa per affidamenti, nonché il consolidamento dell'attività di monitoraggio dei relativi volumi di spesa.

All'esito dei lavori, sono stati definiti:

- un nuovo modello di gestione integrata degli acquisti della Regione Puglia;
- linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa del Soggetto Aggregatore (allegato sub lett. A);
- linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa dell'Area *Information e Communication Technology* c.d. ICT (allegato sub lett. B).

Con provvedimento n. 2259/2017, la Giunta regionale ha dato atto che, ai fini del perseguimento degli obiettivi di cui al c. 1 dell'art. 20 della L.R. n. 37/2014, i soggetti che devono fare parte del Sistema Integrato degli Acquisti, sono le strutture della Giunta regionale nonché gli enti, le aziende, le società controllanti e partecipate dalla Regione elencati nell'allegato B della DGR n. 2193 del 28/12/2016; tale elenco è stato integrato con successiva DGR n. 685 del 24/04/2018.

In conseguenza dei provvedimenti sopra citati, il nuovo modello di "gestione integrata degli acquisti", che si va delineando, dovrà essere finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- **Rafforzamento del ruolo del Soggetto Aggregatore** in coerenza con quanto stabilito dalle recenti normative in materia;
- **Ampliamento del perimetro di azione della spesa gestita**, in termini di nuove categorie di spesa affrontata, quale, ad esempio, quella relativa agli acquisti verdi o di Enti serviti (e.g. Enti locali);
- **Potenziamento dei sistemi di pianificazione e programmazione della spesa** e delle iniziative di acquisto anche mediante la realizzazione e definizione di fabbisogni standard (gestione della domanda);
- **Sviluppo di sistemi di monitoraggio e controlli della spesa** e della gestione dei contratti in esecuzione;
- **Sviluppo delle professionalità delle risorse umane regionali e del Soggetto Aggregatore** mediante percorsi formativi finalizzati ad ampliarne le competenze, al fine di assicurarne il pieno coinvolgimento nelle strategie di razionalizzazione della spesa;
- **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 Soggetto Aggregatore.

Sulla base di un nuovo modello di gestione integrata degli acquisti, InnovaPuglia deve svolgere la propria attività, in particolar modo, nei riguardi delle categorie di beni e servizi individuate dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri di cui al comma 3 dell'art. 9 del D.L. 66/2014, convertito con Legge 89/2014, nonché - sulla base di una programmazione redatta annualmente dalla competente Sezione Gestione Integrata Acquisti - nei riguardi delle residuali categorie merceologiche, secondo l'ordine di priorità di cui all'elenco che segue:

- I. beni lavori e servizi per aziende ed enti del SSR;
- II. beni e servizi informatici e di connettività, ai sensi del comma 512 dell'art. 1 della Legge 208/2015;
- III. beni lavori e servizi per enti locali, loro consorzi, unioni o associazioni.

Relativamente all'organizzazione di InnovaPuglia S.p.a. sono emerse, in particolare, le seguenti evidenze:

- 1) occorre creare all'interno della società una suddivisione netta, dal punto di vista organizzativo, attraverso la costituzione di due distinte aree di attività: una componente dedicata al «Soggetto Aggregatore» e la restante componente riservata al ramo IT della società;
- 2) in tale duplice ottica, per mettere in condizione InnovaPuglia di svolgere adeguatamente e pienamente il proprio ruolo istituzionale, anche in funzione del nuovo modello di gestione integrata degli acquisti, appare necessario un riassetto organizzativo basato sui seguenti aspetti:
 - Revisione della struttura organizzativa;
 - Sviluppo delle competenze in ambito *procurement*;
 - Adeguamento delle competenze in ambito ICT rispetto agli obiettivi di innovazione digitale ed in coerenza con le strategie «Puglia log-in» di cui alla DGR 30 novembre 2016, n. 1921;
 - Reingegnerizzazione e formalizzazione dei processi e definizione di procedure operative di dettaglio;
 - Adeguamento del sistema amministrativo-contabile, secondo un modello più coerente con la logica del *project management*.

Con riferimento, altresì, alla storica *mission* della società InnovaPuglia il d.lgs. n. 175/2016, c.d. Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, rivede il campo di azione delle società *in house*, rafforzando per un verso la caratteristica di autoproduzione strumentale all'Ente socio, e per l'altro consente, in aderenza alla consolidata giurisprudenza comunitaria, entro il limite del 20% del fatturato, di attivare ulteriori linee di produzione (anche non rivolte all'Ente pubblico socio) a condizione che detta attività permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza nel complesso della gestione societaria.

In particolare, InnovaPuglia S.p.a., già individuata dalla Legge regionale n. 37/2014 quale Soggetto Aggregatore della Regione Puglia, agisce quale organismo strumentale per la razionalizzazione, la centralizzazione e l'aggregazione della spesa per affidamenti ai sensi del codice degli appalti.

La Regione ha attribuito, inoltre, ad InnovaPuglia S.p.a. le funzioni di organismo intermedio per la gestione di alcuni regimi di aiuto, compresi tra gli interventi previsti dai Piani Operativi regionali nonché per l'attuazione degli interventi connessi allo sviluppo sul territorio dei servizi di *e-government* in ambito di Agenda Digitale, non ricompresi nella categoria interventi «in regime d'aiuto», in forza della convenzione quadro per la disciplina delle attività relative a progetti ed iniziative di sviluppo in tema di innovazione della Regione Puglia, di cui alla DGR n. 1404 del 4 luglio 2014, come modificata ed integrata da successive deliberazioni n. 2211/2015 e n. 330/2016.

Al fine di dare priorità, per un verso, alle funzioni di soggetto aggregatore, secondo il nuovo modello di gestione integrata degli acquisti come sopra rappresentato e, per altro verso, al consolidamento delle competenze in materia di ICT, con nuove modalità di gestione delle commesse, si rende necessario definire le linee di invirizzamento per una significativa rimodulazione organizzativa della società InnovaPuglia S.p.a..

Tanto premesso e considerato, ritenuto di dover provvedere, si propone alla Giunta di adottare conseguente atto deliberativo.

COPERTURA FINANZIARIA ai sensi della L.r. n. 28/2003 e s.m.i.

La presente deliberazione non comporta implicazioni di natura finanziaria sia di entrata che di spesa e dalla stessa non deriva alcun onere a carico del bilancio regionale.

Il Presidente della Giunta Regionale, sulla base delle risultanze istruttorie, come innanzi illustrate, propone alla Giunta l'adozione del conseguente atto finale ai sensi dell'art. 4, comma 4, lettera a) e g) della Lr. n. 7/1997.

LA GIUNTA

Udita la relazione del Presidente proponente;

Viste le sottoscrizioni poste in calce al presente provvedimento;

A voti unanimi espressi nei modi di legge;

DELIBERA

di approvare la relazione del Presidente proponente, che qui vi si intende integralmente riportata, e per l'effetto:

- di approvare il nuovo modello di "gestione integrata degli acquisti", di cui all'allegato sub lett. A), che si allega al presente atto per farne parte integrante e sostanziale, finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- 1) **Rafforzamento del ruolo del Soggetto Aggregatore** in coerenza con quanto stabilito dalle recenti normative in materia;
- 2) **Ampliamento del perimetro di azione della spesa gestita**, in termini di nuove categorie di spesa affrontata, quale, ad esempio, quella relativa agli acquisti verdi o di Enti serviti (e.g. Enti locali);
- 3) **Potenziamento dei sistemi di pianificazione e programmazione della spesa** e delle iniziative di acquisto anche mediante la realizzazione e definizione di fabbisogni standard (gestione della domanda);
- 4) **Sviluppo di sistemi di monitoraggio e controlli della spesa** e della gestione dei contratti in esecuzione;
- 5) **Sviluppo delle professionalità delle risorse umane regionali e del Soggetto Aggregatore** mediante percorsi formativi finalizzati ad ampliarne le competenze, al fine di assicurarne il pieno coinvolgimento nelle strategie di razionalizzazione della spesa;
- 6) **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.);
- 7) **Predisposizione di sistemi e meccanismi di remunerazione** che garantiscano la sostenibilità economica finanziaria dell'attività svolta dal Soggetto Aggregatore;

- di riconoscere la necessità di creare all'interno della società *in house* InnovaPuglia S.p.a. una suddivisione netta, dal punto di vista organizzativo, attraverso la costituzione di due distinte aree di attività: una componente dedicata al «Soggetto Aggregatore», di cui al citato allegato sub lett. A), e la restante componente riservata al ramo IT della società, di cui all'allegato sub lett. B), che si allega al presente atto per farne parte integrante e sostanziale;

- di confermare quanto stabilito con DGR n. 330 del 31/03/2016 circa l'attribuzione alla società InnovaPuglia S.p.a. dei compiti di Organismo Intermedio, ai sensi dei regolamenti comunitari vigenti, per la realizzazione di interventi pubblici agevolativi nel campo della ricerca e innovazione digitale;

- di dare mandato alla società InnovaPuglia S.p.a. di predisporre, sulla base delle linee di indirizzo in parola e nel termine di due mesi dall'adozione del presente atto, un atto di modifica complessiva dell'organizzazione

- in ossequio anche al principio della segregazione delle funzioni, ruoli e poteri - intervenendo, se del caso, sulle disposizioni statutarie;

- di prevedere che il citato documento, sulla base di una analisi delle competenze in possesso del personale

in servizio, definisca la suddivisione della dotazione organica di InnovaPuglia tenuto della nuova struttura organizzativa del Soggetto Aggregatore e della nuova struttura organizzativa dell'Area ICT;

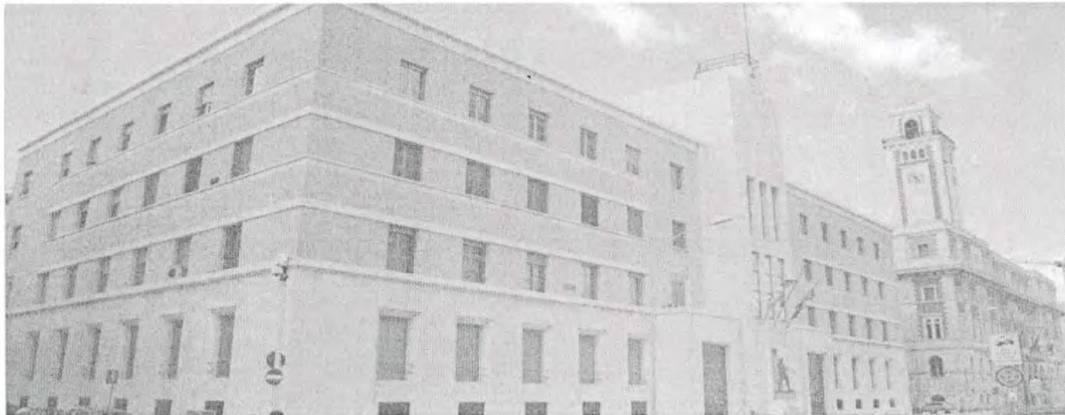
- di rinviare a successiva deliberazione da parte della Giunta l'approvazione del suddetto nuovo modello organizzativo della società InnovaPuglia S.p.a.;
- di disporre la pubblicazione della presente deliberazione nel BURP.

IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA
ROBERTO VENNERI

IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA
MICHELE EMILIANO



ALLEGATO A)



NUOVO MODELLO DI GESTIONE INTEGRATA ACQUISTI

**LINEE GUIDA INERENTE AD
ORGANIZZAZIONE E
FUNZIONAMENTO SARPULIA di
InnovaPuglia s.p.a**



Linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa del Soggetto Aggregatore

Premessa

Il documento ha l'obiettivo di fornire le linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa del Soggetto Aggregatore, evidenziando le specifiche funzioni e le attività operative previste per ogni Area nella quale si articola la struttura organizzativa.

La gestione integrata degli acquisti della Regione Puglia

La legge regionale 37/2014, tra l'altro, nell'individuare InnovaPuglia S.p.a. quale soggetto aggregatore della regione Puglia, delinea obiettivi e finalità del processo di razionalizzazione dell'acquisizione di beni, servizi e lavori delle amministrazioni e degli enti aventi sede nel territorio regionale.

In tale ottica, si ritiene di adottare un nuovo modello di gestione integrata degli acquisti.

I soggetti attraverso i quali viene garantita l'implementazione del suddetto Modello di gestione integrata degli acquisti della regione Puglia sono:

- a) il Soggetto aggregatore della regione Puglia, ai sensi della lettera n) comma 1 art. 3 del D. Lgs. 50/2016;
- b) la Centrale di Committenza interna della regione Puglia, ai sensi della lettera i) comma 1 art. 3 del D. Lgs. 50/2016, da individuarsi con successivo e separato atto;
- c) la struttura che, all'interno dell'Ente regione Puglia, è deputata alla pianificazione e monitoraggio della spesa e alla programmazione delle iniziative di acquisto di ambito regionale;
- d) le altre strutture dell'ente Regione Puglia;
- e) aziende e enti del Servizio Sanitario Regionale;
- f) agenzie regionali;
- g) società in house;
- h) enti a vario titolo vigilati, controllati o partecipati dalla Regione Puglia.

Il nuovo modello di gestione integrata degli acquisti tende ai seguenti obiettivi:

- **Rafforzamento del ruolo del Soggetto Aggregatore** in coerenza con quanto stabilito dalle recenti normative in materia;
- **Ampliamento del perimetro di azione della spesa gestita**, in termini di nuove categorie di spesa affrontata, quale, ad esempio, quella relativa agli acquisti verdi o di Enti serviti (e.g. Enti locali);
- **Potenziamento dei sistemi di pianificazione e programmazione della spesa** e delle iniziative di acquisto anche mediante la realizzazione e definizione di fabbisogni standard (gestione della domanda);



Linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa del Soggetto Aggregatore

- **Sviluppo di sistemi di monitoraggio e controlli della spesa** e della gestione dei contratti in esecuzione;
- **Sviluppo delle professionalità delle risorse umane regionali e del Soggetto Aggregatore** mediante percorsi formativi finalizzati ad ampliarne le competenze, al fine di assicurarne il pieno coinvolgimento nelle strategie di razionalizzazione della spesa;
- **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 Soggetto Aggregatore.

Lo schema di funzionamento del modello di gestione integrata degli acquisti si conforma altresì ai seguenti principi:

- **Ruolo di governance della Regione**, dalla definizione degli obiettivi strategici, degli indirizzi e delle priorità, fino al monitoraggio dei risultati conseguiti, per garantire una gestione ottimale dell'intero processo di acquisto (dalla pianificazione delle iniziative di acquisto, alla razionalizzazione dei fabbisogni, fino al monitoraggio della spesa);
- Progettazione di un modello basato sulla **chiara individuazione di ruoli e responsabilità di tutti gli attori coinvolti**:
 - **Regione**: pianificazione delle iniziative di gara e monitoraggio dello stato di avanzamento delle stesse nonché della spesa gestita;
 - **Soggetto Aggregatore**: espletamento delle gare centralizzate con il supporto tecnico di Gruppi di Lavoro appositamente nominati;
 - **Strutture beneficiarie**: gestione dei contratti e monitoraggio delle forniture e delle prestazioni;
 - **Comitato Guida**: coordinamento e supervisione dell'intero processo di acquisto.

Alla luce della rilevanza tecnico/economica della spesa oggetto del nuovo modello di gestione integrata degli acquisti della Regione, l'istituzione di un **Comitato Guida** garantirà il **coordinamento e la supervisione dell'intero modello** attraverso funzioni quali:

- approvazione della programmazione degli acquisti predisposta dalla Sezione Gestione Integrata Acquisti;
- approvazione delle strategie di acquisto relative alle gare espletate centralmente da Soggetto Aggregatore e dalla Centrale di Committenza interna;
- verifica trimestrale dello stato di avanzamento del programma di gestione integrata degli acquisti della Regione;



Linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa del Soggetto Aggregatore

- formulazione di linee guida per il governo dei processi di acquisto.

Tale Comitato Guida sarà composto dagli Organi di Vertice delle varie strutture facenti parti del modello di gestione integrata degli acquisti (e.g. *Segretario Generale della Presidenza, i direttori dei dipartimenti per le politiche della salute e dello sviluppo economico, ecc.*).

Sulla base di tale nuovo modello di gestione integrata degli acquisti, InnovaPuglia, deve svolgere la propria attività, in particolar modo, nei riguardi delle categorie di beni e servizi individuate dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri di cui al comma 3 dell'art. 9 del D.L. 66/2014, convertito con Legge 89/2014, nonché - sulla base di una programmazione redatta annualmente dalla competente Sezione Gestione Integrata Acquisti, nei riguardi delle residuali categorie merceologiche, secondo l'ordine di priorità di cui all'elenco che segue:

- I. beni, servizi e lavori per aziende ed enti del SSR;
- II. beni e servizi informatici e di connettività, ai sensi del comma 512 dell'art. 1 della Legge 208/2015;
- III. beni, servizi e lavori per enti locali, loro consorzi, unioni o associazioni.

InnovaPuglia opera sulla base di un legame funzionale con la Sezione Gestione Integrata Acquisti, incardinata nella Segreteria Generale della Presidenza, al fine di rappresentare in modo unitario e completo la posizione della Regione Puglia al Tavolo tecnico dei soggetti aggregatori, i cui effetti sono destinati a ripercuotersi sulla programmazione delle attività della Regione nel campo delle aggregazioni degli acquisti, sia nel settore sanitario che in quello dei beni comun.

Le attività svolte dal Soggetto Aggregatore in favore dei soggetti di cui alle lett. e), f), g) e h) soprarichiamate nonché degli enti locali, loro consorzi, unioni o associazioni sono regolate attraverso la stipulazione di apposita convenzione, sulla base di uno schema approvato dalla Giunta regionale, che determina annualmente anche le tariffe per l'utilizzo dei servizi erogati dal Soggetto aggregatore.

Con deliberazione di Giunta, la Regione Puglia approva il Contratto di Servizio che disciplina le modalità operative in base alle quali il Soggetto Aggregatore eroga le attività.

Declaratoria delle competenze

La struttura organizzativa dovrebbe prevedere funzioni di staff che supportino prioritariamente le attività di natura organizzativa e di coordinamento, di stipula contrattuale, di comunicazione e normativo/legale e funzioni di linea preposte ad assolvere attività di pianificazione e monitoraggio spesa, di gestione delle procedure di gara, ed attività di e-procurement e green procurement.



*Linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa del Soggetto Aggregatore***Competenze**

In conformità con quanto previsto dal nuovo codice degli appalti (art. 38 del D.Lgs. n. 50/2016), risulta di importanza fondamentale che il Soggetto Aggregatore possa contare su **risorse altamente specializzate con competenze distintive in materia di appalti pubblici**. In particolare, le principali competenze richieste riguardano i seguenti ambiti:

- **Tecnico/merceologico** per l'elaborazione delle strategie di acquisto, la predisposizione della documentazione tecnica di gara, etc.;
- **Amministrativo** per l'espletamento e la supervisione di tutte le fasi nelle quali si articola la procedura di gara, etc.;
- **Giuridico** per il supporto legale in tutte le fasi del processo di acquisto;
- **Economico** per l'analisi e razionalizzazione dei fabbisogni, la pianificazione e il monitoraggio della spesa, etc.;
- **Tecnologiche** per lo sviluppo e gestione della piattaforma e-procurement ed il supporto all'utilizzo della stessa da parte di Enti e operatori economici.

InnovaPuglia S.p.a. - ai sensi del secondo periodo del comma 512 dell'articolo unico della Legge 28 dicembre 2015, n. 20 - potrà assumere personale strettamente necessario ad assicurare la piena funzionalità del soggetto aggregatore di cui all'articolo 9 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89, in deroga ai vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente, nei limiti del finanziamento derivante dal Fondo di cui al comma 9 del medesimo articolo 9 del decreto-legge n. 66 del 2014, previa intesa con la Sezione Gestione Integrata Acquisti e formale autorizzazione da parte della Giunta regionale.





ALLEGATO B)



Linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa dell'Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

Giugno, 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

Indice

Obiettivi del documento	3
Normativa, Best practices e documenti di supporto	3
Contesto	4
Declaratoria delle competenze	6
IT Governance & Compliance	7
Innovazione Digitale	7
E-Government e Open/Big Data	8
Cyber Security	9
PMO	9
Demand Management	10
Infrastrutture digitali e Gestione rete	12

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

Obiettivi del documento

Il presente documento ha l'obiettivo di fornire le linee guida per la definizione della nuova struttura organizzativa dell'Area ICT, evidenziando le specifiche funzioni e le attività operative previste per ogni Area nella quale si articola la struttura organizzativa.

Normativa, best practices e documenti di supporto

Di seguito la normativa, le *best practices* ed i documenti di supporto utilizzati a supporto per la definizione delle linee guida per la definizione della nuova organizzazione dell'area ICT di InnovaPuglia.

Normativa

- Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), Dlgs. 82/2005 aggiornato dal decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 179.
- Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della Pubblica Amministrazione
- "Strategia per la crescita digitale 2014-2020" approvato dal CdM del 3/3/2015
- AgID "Linee Guida per la razionalizzazione della infrastruttura digitale della Pubblica Amministrazione" (https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/linee_guida/linee-guida-razionalizzazione-ced_0.pdf)
- Legge regionale 1 agosto 2014, n. 37, art.20 "Soggetto Aggregatore Regione Puglia".

Documenti InnovaPuglia

- Piano operativo del progetto Puglia Login - Linee di Intervento OT11 e OT2
- Piano operativo del progetto "Digitalizzazione ed integrazione dei procedimenti amministrativi alla gestione della misura regionale Reddito di dignità e politiche per l'inclusione sociale attive (L.R 3/2016)"
- Piano operativo "Sistema unico di monitoraggio interventi regionali 2014-2020 (MIR 2014/2020)"
- Piani operativi per attività di organismo intermedio del bando Innolabs e del bando Innonetwork
- SISTEMA PSR 2014-2020 - Gestione delle misure afferenti al Fondo di Sviluppo Rurale della Regione Puglia
- Piani Operativi sulla "Conduzione dell'infrastruttura Datacenter Regionale"
- Delibera Giunta Regione Puglia n. 2316/2017: "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."
- Programma strategico triennale di InnovaPuglia

Documenti esterni

- Modello organizzativo ICT LAit - LAZIO innovazione tecnologica S.p.A.
- Modello organizzativo ICT di CSI Piemonte (Consorzio per il sistema informativo)

Giugno 2018

3



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

- Modello organizzativo ICT di Lombardia Informatica
- Modello organizzativo ICT di Trentino network
- "Digital Services Delivery" dell'Agenzia digitale dell'amministrazione degli Stati Uniti d'America-18F

Best Practices

- Information Technology Infrastructure Library (ITIL)
- Control Objectives for Information and related Technology (COBIT).

Contesto

L'attuazione in Italia della Comunicazione della Commissione Europea, "Un'agenda digitale europea" impone **innovazione, efficienza, qualità, trasparenza** ai servizi della Pubblica Amministrazione.

Per raggiungere ciò la tecnologia e i servizi ICT ha il ruolo strategico di dare supporto per promuovere una cultura dell'innovazione e per rendere la Pubblica Amministrazione più agile, più competitiva e più vicina ai cittadini. In questa era di trasformazione, l'ICT dovrà acquisire anche il ruolo di abilitatore digitale, traducendo le opportunità che derivano dalla digitalizzazione del business e della società in valore per gli utenti, promuovendo la tecnologia e accompagnando il management pubblico verso il digitale. Oggi le tecnologie digitali non si limitano ad automatizzare i processi, ma aprono nuove strade e nuovi modi di fare business. Quindi, la capacità di ripensare l'IT sfruttando i trend emergenti è un cambiamento strategico che si rende necessario per supportare l'adozione di nuovi modelli di business vincenti.

Dato questo contesto e considerando che InnovaPuglia ha il compito assumere sempre di più il ruolo di ente strumentale dell'amministrazione per il settore dell'Information e Communication Technology, l'obiettivo strategico della nuova area ICT è quello 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, progettando il completamento ed innovando l'attuale ecosistema dei Servizi Digitali Integrati che la Regione intende rendere disponibile al territorio attraverso il proprio Portale istituzionale, che assumerà sempre di più il ruolo di "canale privilegiato" per l'accesso ai servizi on-line con modalità semplice ed intuitiva, nonché assistita nei vari percorsi di fruizione di informazioni, dati e servizi interattivi.

Per far ciò è necessario cambiare i propri paradigmi strategici, puntando sui seguenti "pilastri":

1. Razionalizzazione ed innovazione del portfolio applicativo e l'omogeneizzazione delle tecnologie per ridurre i costi di gestione, contenere la dispersione del know-how e abilitare la trasformazione del modello operativo.
2. Relativamente all'infrastruttura, la realizzazione di un modello ibrido che si apra alle soluzioni Cloud, nelle diverse configurazioni (IaaS, PaaS, SaaS), che consentirà ad InnovaPuglia di creare un portafoglio di servizi cloud e di trasformare progressivamente le operation in una 'commodity', con canoni prevedibili e negoziabili.
3. Cambiare la modalità di selezione e ingaggio dei fornitori IT, attraverso l'adozione di un nuovo

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

modello di sourcing per abilitare nuovi paradigmi di cooperazione e sviluppo delegando con un modello di outsourcing le attività relative alle fasi di realizzazione delle soluzioni IT a società terze. 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 «**Governo dei servizi e dei fornitori**».

4. Altro punto fondamentale riguarda l'**innovazione digitale**, da intendersi come apertura all'innovazione che viene da realtà esterne ed al tempo stesso declinare le **grandi opportunità derivanti dalla digitalizzazione** per trasformare i processi esistenti ed esplorare nuovi modelli di business, ridefinendo il catalogo dei servizi attraverso l'adozione delle best practice di mercato.
5. Definire un modello di governo in grado di garantire la sicurezza delle informazioni trattate dai servizi erogati.
6. Investire sul personale di InnovaPuglia, su cui dovrà essere fatto un investimento in programmi per la **valorizzazione e l'accrescimento delle competenze digitali** presenti in azienda per mobilitare e valorizzare tutte le energie capacità e competenze già presenti all'interno.

Per mettere in condizione InnovaPuglia di svolgere adeguatamente e pienamente il proprio ruolo e consolidare le competenze in materia ICT propedeutiche al raggiungimento degli obiettivi strategici, la nuova Area ICT di InnovaPuglia dovrà dotarsi di una struttura organizzativa in grado di assicurare il ruolo di fornitore di servizi capace di comprendere ed anticipare le esigenze della Pubblica Amministrazione e degli utenti. Pertanto le aree organizzative che verranno definite dovranno essere in grado di:

- **Gestire la domanda** dei clienti ed allineare i servizi IT agli obiettivi di digitalizzazione della Regione Puglia;
- **Armonizzare il Portfolio di Servizi** adeguati alle richieste espresse e alle esigenze dell'evoluzione tecnologica;
- Favorire la crescita della **cultura dell'Innovazione** all'interno della società
- Governare e monitorare le **prestazioni dei fornitori**;
- **Gestire e monitorare i progetti di implementazione** effettuati dai fornitori;
- **Standardizzare e aggiornare le modalità operative**;
- Innovare i servizi progettando secondo il concetto "**Citizen First**", ovvero partendo dalle esigenze degli utenti finali e secondo il concetto di "**Mobile First**" ovvero privilegiando soluzioni basate sul digitale e sulle tecnologie mobile.
- **Rispondere ai cambiamenti** delle esigenze dei clienti e tecnologici in modo rapido e proattivo utilizzando metodologie di sviluppo AGILE
- Disegnare i servizi utilizzando **soluzioni di tipo Open Source**, per evitare il rischio di lock-in derivante dall'utilizzo di software proprietario, e privilegiare il **riuso del software** ovvero di riutilizzare gratuitamente applicazioni o parti di essi, anche sviluppati per conto e a spese di un'altra amministrazione, adattandoli alle soluzioni richieste.
- Definire, promuovere e governare l'evoluzione dell'architettura infrastrutturale verso **soluzioni di**

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

Cloud Computing

- Sviluppare servizi di e-Government indirizzati alla **dematerializzazione ed alla semplificazione amministrativa** e curare lo **sviluppo dell'attuale infrastruttura Open/Big Data** verso una sempre maggiore valorizzazione dei dati
- Definire un modello di Governance per garantire la **protezione delle informazioni**

Declaratoria delle competenze

La struttura organizzativa dovrà garantire funzioni che supportino le attività di natura strategica, di spinta verso l'innovazione e di governo e funzioni preposte ad assolvere attività di gestione della sicurezza IT, gestione della domanda di nuovi servizi, gestione delle iniziative progettuali in corso, gestione dell'infrastruttura IT, dei servizi cloud e dei servizi di rete.

Sono da prevedere quindi le seguenti funzioni, ognuna con una propria specificità operativa:

- IT Governance & Compliance
- Innovazione Digitale
- E-Government e Open/Big Data
- Cyber Security
- PMO
- Demand Management
- Infrastrutture digitali e Gestione rete

Gli ecosistemi verticali su cui l'area ICT dovrà focalizzarsi per la gestione dei servizi digitali della Regione Puglia, in coerenza con il modello organizzativo regionale e con quanto previsto dall'agenda digitale, dovranno comprendere:

- Beni Culturali e Turismo
- Agroalimentare
- Sanità Digitale
- Sviluppo economico, Formazione ed Innovazione lavoro
- Territorio e ambiente
- Finanza e patrimonio
- Welfare
- Mobilità

IT Governance & Compliance

Ha la missione di allineare la strategia IT agli obiettivi di digitalizzazione regionale, assicurando che gli investimenti IT generino valore per l'azienda e gestendo e mitigando i rischi IT e garantendo tutti gli adempimenti necessari per ottenere la conformità a standard e normative (es. ISO9001, ISO270001, D.Lgs 196/2003, L 231/2001, etc).

Le principali attività sono:

- Definire i processi ICT, disegna le procedure rilevanti e ne promuove l'implementazione garantendone la conformità;

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

- Attivare specifici risk assessment in coordinamento con le altre aree (es in ambito Security) al fine di mitigare le vulnerabilità dei sistemi;
- Coordinare le attività per gli adempimenti necessari a ottenere la conformità a standard e normative (es. ISO9001, ISO270001, D.Lgs 196/2003, L 231/2001, etc);
- Standardizzare e far evolvere i processi chiave per quanto attiene lo sviluppo e gestione del software applicativo;
- Identificare le possibili aree ove intervenire per razionalizzare l'attuale patrimonio hardware/software multi-vendor della società, risolvendo eventuali sovrapposizioni e permettendo la compressione dei relativi costi di manutenzione e gestione;
- Supporto nella evoluzione ed ottimizzazione dei processi di servizio per la gestione e sviluppo del software, in ottica best practice della ingegneria del software;
- Gestire e ottimizzare i bisogni di Sourcing globali, individuando e analizzando i requisiti di acquisto ICT e le comuni opportunità di acquisto, consolidando il piano dei fabbisogni ICT;
- Fornire le linee guida e il supporto tecnico su framework contrattuali per acquisto di Servizi professionali ICT, anche identificando metodologie standard per la valutazione dell'impegno richiesto;
- Definire e governare i livelli i livelli di servizio offerti dai fornitori

Innovazione Digitale

Ha la missione di comprendere e «incubare» le esigenze di innovazione digitale regionale, mediante lo scouting, sviluppo e diffusione delle soluzioni e tecnologie digitali, e favorire la crescita della cultura dell'Innovazione all'interno di InnovaPuglia.

Le principali attività sono:

- Favorire la crescita della cultura dell'innovazione all'interno della società e l'engagement dei dipendenti sulle iniziative di innovazione.
- Sviluppare prototipi e servizi innovativi per il cittadino/PA.
- Disegnare i servizi utilizzando soluzioni di tipo Open Source e privilegiare il riuso del codice
- Definisce soluzione «Internet of things» assicurando compatibilità con l'organizzazione.
- Accreditare InnovaPuglia come leading player nel settore pubblico su tematiche Innovation.
- Monitorare i trend tecnologici e sociali all'interno dell'ecosistema dell'innovazione, nazionale ed internazionale per indirizzare la propria strategia di innovazione radicale ed identificare le start up e le soluzioni di mercato di maggiore interesse.
- Definire un processo di gestione delle Innovazione Digitale finalizzato alla generazione di idee e soluzioni innovative anche attraverso sessioni di accelerazione e/o Lab.
- Garantire il processo per lo scouting di tecnologie a supporto dell'utenza o della realizzazione di soluzioni innovative.
- Effettuare benchmark degli enti/società del settore della Pubblica Amministrazione.
- Essere in contatto con team di esperti nazionali per confronto su tematiche di innovazione e organizzazione di workshop/Lab dedicati.
- Agire da singolo punto di contatto ed assicurare l'accountability per le soluzioni ICT innovative rispondendo alle esigenze dei clienti.
- Assicurare la validazione delle soluzioni e dispositivi digitali prototipali assicurando la loro

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

idonea diffusione.

E-Government e Open/Big Data

Ha la missione di Sviluppare servizi di e-Government indirizzati alla dematerializzazione ed alla semplificazione amministrativa, curare lo sviluppo dell'attuale infrastruttura Open/Big Data per la valorizzazione dei dati pubblici con strumenti di Data analytics.

Le principali attività sono:

- Agevolare l'utilizzo dei servizi offerti ai cittadini e di conseguenza agevolare l'esercizio del diritto di informazione, di accesso e di partecipazione previste dalle norme nazionali e regionali.
- Garantire il coordinamento dei sistemi informativi e delle banche dati, adeguandoli alle esigenze dell'utenza.
- Garantire l'adozione di sistemi di interconnessione telematica utili a rendere più fruibili e semplici i servizi digitali offerti dall'Amministrazione.
- Abilitare e consentire la piena valorizzazione del patrimonio informativo regionale a supporto delle decisioni e delle politiche di governo dello sviluppo economico del territorio pugliese, mediante la trasformazione dell'ingente quantitativo di dati, rivenienti da sorgenti interne ed esterne, in informazioni integrate.
- Implementare il data warehouse che integra e raccoglie in un unico contenitore i dati regionali (incentivi alle imprese, contributi a sostegno del welfare pugliese, interventi a sostegno delle politiche attive del lavoro e della formazione professionale).
- Utilizzare tecniche di Data Analytics per trarre valore dai dati e supportare gli utenti durante il processo decisionale.
- Realizzare cruscotti e dashboard per il monitoraggio delle informazioni trasversali ai relativi servizi.

Cyber Security

Ha la missione di definire ed aggiornare le misure di sicurezza informatica idonee ad assicurare un'adeguata protezione delle informazioni aziendali in termini di riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni trattate.

Le principali attività sono:

- Definire la strategia di sicurezza IT della Società ed il relativo programma/piano, inclusa la soglia di accettazione del rischio, assicurando il costante coinvolgimento di tutti i principali «stakeholders» del Gruppo, supervisionando lo stato di avanzamento del programma.
- Rilasciare il set completo di documentazione, policy, procedure, linee guida e processi, supervisionando la conformità alle normative in materia di sicurezza informatica, tenendo conto dei framework e dei regolamenti di riferimento, monitorando variazioni nella legislazione e negli standard.
- Definire il piano della sicurezza IT che contiene le iniziative progettuali volte a rafforzare la sicurezza informatica
- Assicurare la gestione di Cyber Security Operations Center (CSOC) e il coordinamento con i Network Operation Centers (NOC).

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

- Gestire il Computer Security Incident Response Team del Gruppo (CERT) per svolgere le relative indagini, coordinando il processo decisionale del team di business coinvolto nel corso della gestione degli incident, garantendo la comunicazione con tutte le parti interessate/stakeholders
- Valutare lo stato della sicurezza IT e l'applicazione delle policy definite con test di conformità, penetration test, vulnerability assessment, ethical hacking, e il monitoraggio e reporting sullo stato delle attività di remediation plan;
- Definire le strategie e le policy di disaster recovery e business continuity, definendo, il monitoraggio e l'analisi dei KPI.
- Guidare i piani di formazione e sensibilizzazione sulla Sicurezza IT dei dipendenti, fornitori, partners e terzi

PMO

Ha la missione di Gestire e monitorare i progetti IT nel rispetto di obiettivi, tempi e costi definiti nel piano di progetto.

Le principali attività sono:

- Definire e aggiornare le metodologie ed i modelli di gestione dei progetti in modo particolare:
 - a. Un modello per la definizione di ambito, tempi e costi del progetto.
 - b. Un modello per la definizione della struttura di governance dei progetti che deve includere i ruoli e le responsabilità degli stakeholder dell'iniziativa.
- Gestire il portfolio dei progetti con l'ottica di ottimizzare le risorse e gestire i conflitti tra i progetti.
- Definire la struttura di progetto individuando: Ruoli e responsabilità, Figure e competenze necessarie per sviluppare il progetto e il relativo impegno stimato e Piano di progetto.
- Assicurare il corretto svolgimento delle attività di monitoraggio e di verifica periodica relativo alla compliance del progetto rispetto alle leggi, ai regolamenti, alle normative interne applicabili e alle misure di sicurezza informatica identificate.
- Gestire la relazione con i fornitori coinvolti per l'avvio delle attività progettuali definite.
- Monitorare i rischi di progetto e le eventuali azioni per mitigare gli stessi, adottando le misure di verifica più consone alle diverse categorie tecnologiche.
- Coordinare le attività di test delle nuove soluzioni progettate.
- Gestire le attività necessarie al passaggio di gestione della soluzione informatica.
- Monitorare l'andamento dei Progetti in termini di costo, Tempi e qualità.
- Valutare le prestazioni dei fornitori coinvolti nei progetti misurando gli SLA contrattuali previsti.
- Coordinare con i clienti le attività di formazione necessarie, se previste dal progetto.

Demand Management

Ha la missione di gestire domanda e la progettazione dei servizi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e gestire la relazione con le PA per mantenere un allineamento tra di esse e le funzioni ICT di InnovaPuglia con il fine di assicurare soluzioni ICT adeguate alle richieste espresse e alle esigenze dell'evoluzione tecnologica

Le principali attività sono:

- Definire e aggiornare le metodologie e modelli di demand management

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

- Gestire le relazioni con le PA.
- Supportare nell'indirizzamento degli interventi richiesti rispetto agli obiettivi strategici; nell'indirizzamento degli interventi che impattano su più servizi e nella analisi e gestione degli impatti delle iniziative di innovazione.
- Raccogliere e coordinare la domanda di evoluzione in termini di nuove iniziative e servizi applicativi e infrastrutturali.
- Supportare alla progressiva riduzione dei lock in attraverso l'evoluzione delle applicazioni verso soluzioni aperte e interoperabili, il ricorso al riuso e alla standardizzazione delle logiche applicative e di presentazione, la reingegnerizzazione di applicazioni obsolete.
- Governare l'avanzamento delle attività di sviluppo delle nuove soluzioni ICT.
- Definire i requisiti (business requirements) finalizzati alla per la realizzazione di soluzioni ICT.
- Gestire ed integrare il Portafoglio delle iniziative ICT con l'ottica di armonizzare le richieste di nuove soluzioni.
- Ottimizzare il portafoglio applicativo, promuovendo standard comuni globali, sinergie e soluzioni innovative, assicurando efficienza nell'allocazione delle risorse e nella gestione dei costi.
- Implementare attività di monitoraggio della soddisfazione dei clienti.

Infrastrutture digitali e Gestione rete

Ha la missione di gestire l'infrastruttura IT, lo sviluppo di offerta dei servizi di Cloud Computing e della rete RUPAR

Le principali attività sono:

- Assicurare l'ottimizzazione e la trasformazione delle infrastrutture del Data Center garantendo la continuità operativa, gestendo e monitorando i livelli di servizio operativo concordati con i clienti.
- Analizzare le esigenze infrastrutturali emergenti di Global ICT ed i nuovi trend tecnologici per definirne le strategie di evoluzione.
- Definire gli standard architetturali, le metodologie interne e le linee guida per le infrastrutture, provvedendo al design e alla gestione dei progetti infrastrutturali.
- Definire e gestire i modelli e il catalogo dei servizi per le infrastrutture e tecnologie delle piattaforme e sviluppa l'offerta dei servizi Cloud Computing.
- Attuare i piani di disaster recovery e business continuity definiti dall'unità di «Sicurezza IT».
- Installare, gestire e realizzare la manutenzione della rete RUPAR e banda larga, definendo gli standard tecnici di rete e monitorando i servizi TLC ed i relativi livelli di servizio.
- Progettare la rete in carico alla Società.
- Gestire i servizi IT erogati al personale InnovaPuglia.

Competenze

Risulta di importanza fondamentale che l'area ICT possa contare su **risorse altamente specializzate con competenze distinte nelle seguenti materie:**

- Metodologie e strumenti di IT Demand Management
- Metodologie e best practices per definire modelli operativi basati sul servizio (ITIL, ISO 20000)
- Metodologie più diffuse di Project management (es. PMBOK, PRINCE2)
- Metodologie più diffuse di Gestione del ciclo di vita del software (AGILE, DEVOPS,

Giugno 2018



Linee guida per la definizione della nuova Area ICT di InnovaPuglia s.p.a

etc).

- Best practices e norme di sicurezza IT (ISO 27000; CISSP; PCI-DSS)
- Metodologie e best practices di IT Risk e IT Audit (COBIT, MoR, COSO framework)
- Tecnologie e metodologie abilitanti all'Innovazione digitale
- Conoscenza di strumenti e metodologie di analisi dei Big Data

Giugno 2018

