

ALLEGATO B)



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

Giugno, 2018

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

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)
- 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 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 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;
- 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 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).
- 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
- 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 distintive 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, 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