2014 -2018

22 Aprile 2018

Questo documento è un resoconto-racconto del lavoro portato avanti da InnovaPuglia negli ultimi quattro anni insieme ai colleghi dell'amministrazione regionale, con cui si è mantenuto sempre un rapporto di collaborazione e sinergia interorganica.

Il documento è stato redatto grazie al contributo dello staff di comunicazione, della direzione generale, dei dirigenti e quadri aziendali a testimonianza dei successi ottenuti e di quelli mancati della società in house.

È anche un'opportunità di riflessione sul percorso svolto, sul contesto comunitario, nazionale e locale nel quale InnovaPuglia ha operato e sull'impegno dei lavoratori nel mettere al servizio della collettività la propria competenza e professionalità.

Il ringraziamento va a tutti i colleghi per la dedizione, l'impegno, il senso delle istituzioni e la capacità di adattamento al cambiamento dimostrate in questi quattro anni, anche e soprattutto nei momenti più difficili.

Il mio augurio per la società, i suoi amministratori e i suoi lavoratori tutti è che InnovaPuglia possa continuare ad essere volano dell'innovazione pugliese, in continuità con la sua missione primaria, che ci ha portato in cinquant'anni a essere riconosciuti sempre, e senza retorica, come **"laboratorio del cambiamento"** a livello nazionale e internazionale.

Il Direttore generale

Francesco Surico

INNOVAPUGLIA

2014-2018

Il Biennio 2014 – 2015

L'approvazione del Piano di attività 2015 – 2017, avvenuta il 30 dicembre 2014 con deliberazione della Giunta Regionale n. 2816, ha segnato l'avvio di un triennio nel quale InnovaPuglia ha sentito urgente il bisogno di affermare il proprio ruolo di ente a **supporto alla programmazione strategica regionale a sostegno dell'innovazione.**

Alle spalle la travagliata transizione da Tecnopolis - un soggetto a vocazione scientifica nato da una grande idea di Aldo Romano che nel tempo aveva pagato il prezzo del declino della politica degli investimenti pubblici per lo sviluppo - a società in-house della Regione Puglia per l'uso strategico dell'ICT, passando per la fusione con Finpuglia, società finanziaria regionale, e il tentativo di superare l'ostilità del mercato che vedeva in InnovaPuglia un competitore a cui era assegnato un vantaggio improprio.

2014 - SMARTPUGLIA2020 E AGENDA DIGITALE PUGLIESE

Il 2014 è un anno foriero di grandi cambiamenti per InnovaPuglia ed è l'anno in cui la Regione Puglia elabora la Smart Specialization Strategy (S3) regionale, la SMARTPUGLIA2020 - alla stesura del quale la società ha dato un poderoso contributo - un documento strategico che si delinea come un nuovo modello di sviluppo economico regionale, responsabile, basato su capacità di interconnessione e dialogo e su un uso intelligente, inclusivo e sostenibile delle tecnologie.

La **SMARTPUGLIA2020**, approvata definitivamente il 1 agosto 2014 con la Deliberazione di Giunta regionale n. 1732, è anche il risultato di una serie di incontri organizzati a partire dal 2012 dall'Area Politiche per lo Sviluppo economico, il Lavoro e l'Innovazione e il Servizio Ricerca Industriale e Innovazione della Regione Puglia, nell'ambito del progetto Capacity Sud e della linea Progettare, in collaborazione con FORMEZ PA. InnovaPuglia con ARTI e Puglia Sviluppo - il sistema dell'innovazione regionale - ha partecipato a tutti gli appuntamenti in cui sono stati presentati dettagli e obiettivi specifici della bozza del documento S3 alle diverse Aree di coordinamento della Regione Puglia, ai Distretti Tecnologici e Produttivi, alle Università pugliesi, agli Attori della Ricerca, agli Uffici ILO, al Partenariato sociale e a tutti gli stakeholder del territorio.

Nel programma **SmartPuglia2020** la Regione Puglia individua le politiche regionali trasversali - ricerca, innovazione, competitività, internazionalizzazione, formazione e lavoro – e le declina in connessione con le politiche settoriali verticali in materia di ambiente, trasporti, welfare e salute. L'obiettivo è puntare al "*potenziamento progressivo e collettivo*" del tessuto socio economico regionale, per costruire un'Economia Digitale in grado di "*coniugare il saper fare e la creatività del nostro territorio con l'uso sapiente delle tecnologie*". Un obiettivo, la cui sostenibilità e attuabilità passa anche per il potenziamento tecnologico della pubblica amministrazione verso una PA digitale capace di "*mettere in connessione fabbisogni del territorio e innovazioni di prodotti/servizi*" e, quindi, di "*realizzare una Cittadinanza Digitale mediante il potenziamento dell'Infrastruttura Digitale e la diffusione della digitalizzazione*".

Parte integrante della S3, l'**Agenda digitale pugliese** è dunque il cardine sul quale, dall'analisi delle attività svolte da InnovaPuglia negli anni, è scaturito un percorso di innovazione e sviluppo che ha segnato la svolta verso la digitalizzazione. La sfida è, ancora una volta, la costruzione di politiche pubbliche 'smart' capaci di connettere fabbisogni territoriali e nuovi prodotti/servizi. Con l'Agenda

digitale pugliese si è avviato cioè un processo di integrazione tra infrastrutture abilitanti, servizi innovativi, specializzazioni e comunità intelligenti in uno scenario di tecnologie ICT, diffuse uniformemente su tutto il territorio regionale ed equamente distribuite, che permettano a tutti i cittadini l'accesso ai servizi della pubblica amministrazione, con modalità sicure.

Obiettivo ambizioso, possibile solo grazie al **patrimonio strategico** già in possesso di InnovaPuglia, motivazione alla base della scelta del socio Regione Puglia di dotarsi di una struttura in house per lo sviluppo strategico dell'ICT: risorse infrastrutturali, risorse informative e risorse umane e organizzative di pregio. Un background indispensabile costituito da: **capacità di elaborazione, storage e comunicazione**, disegnate con un architettura *service oriented* e con un sistema di cooperazione applicativa conforme agli standard; un ambiente operativo con funzionalità trasversali nel quale girano i **sistemi informativi e i servizi specialistici** di differenti ambiti applicativi, residenti nel datacenter di InnovaPuglia; le **banche dati istituzionali** della Regione Puglia gestite in sicurezza certificata dal TÜV, con riservatezza e garanzia di integrità e privacy. Ma non è retorica affermare che il più importante patrimonio di InnovaPuglia è l'insieme delle sue **risorse umane**, professionisti con alto livello di scolarizzazione e una rilevante capacità di resilienza, imprescindibili per l'attuazione di tutte le azioni necessarie al concreto raggiungimento degli obiettivi.

> David è stato sempre nella pietra.
> Ho semplicemente tirato via tutto ciò che non era David.
>
> *David was already in the stone.*
> *I just took away everything that wasn't David.*
>
> Michelangelo Buonarroti

Dunque, nell'**Agenda digitale pugliese** InnovaPuglia consegna al suo committente una proposta di lavoro, frutto di una **riflessione collettiva** dei professionisti della società, basata sulle esigenze emerse dal rapporto quotidiano con i differenti servizi regionali, associata a una chiara comprensione delle condizioni organizzative e dei vincoli normativi di ciascun ambito applicativo. L'elaborazione è accompagnata da un'analisi dei risultati perseguiti, dei successi e delle criticità ancora presenti nel sistema, verso uno sviluppo digitale della regione e in particolare dell'amministrazione regionale.

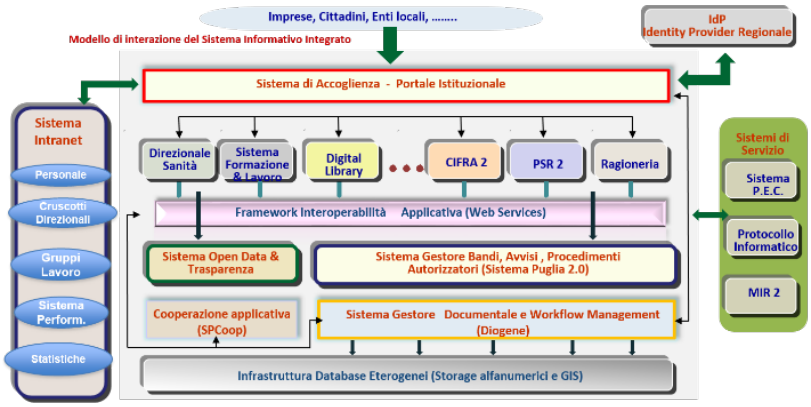
In questo scenario, il **Piano di Attività 2015 – 2017** di InnovaPuglia, anche grazie all'utilizzo dei fondi europei, assume il compito di declinare in azioni concrete la stagione delle politiche pubbliche per l'innovazione della Regione Puglia e delinea il ritorno sociale degli investimenti pubblici in ICT. Nei fatti questo è tradotto in 4 Obiettivi strategici (**PA digitale, Economia Digitale, Cittadinanza Digitale, Infrastrutture Digitali**) e 4 Linee di intervento, articolate in 12 Azioni per un inviluppo complessivo di 62 attività realizzative, coerenti con gli indirizzi fissati dall'Agenda Digitale e dalla Smart Specialization Strategy regionale.

I principi guida sui quali è costruito l'intero piano sono stati:

- **La valorizzazione degli investimenti fatti in precedenza;**
- **L'integrazione tra i sistemi già realizzati;**
- **La condivisione dei dati tra i sistemi e le applicazioni, per ridurre al minimo la ridondanza e garantire l'univocità del dato;**
- **La massima interoperabilità tra processi e servizi amministrativi.**
- **La diffusione degli open data e del riuso del dato pubblico;**
- **L'accompagnamento nell'innovazione del settore ICT in Puglia.**

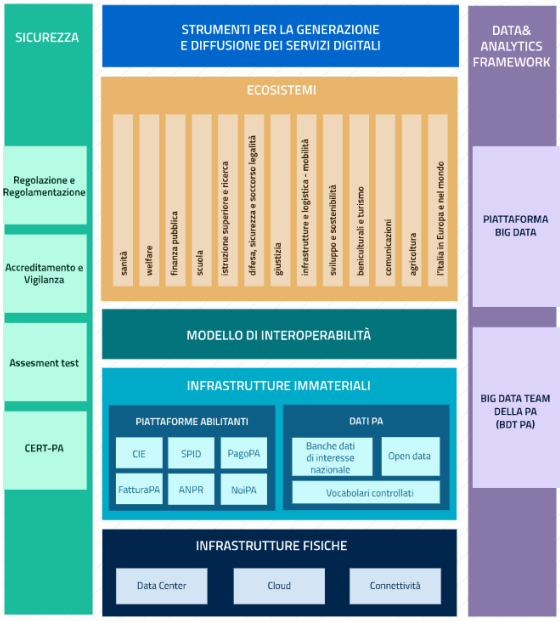
L'ipotesi di fondo è che la definitiva riduzione dei divari digitali nei territori e la diffusione di connettività in banda larga e ultra larga permetterà il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla "Digital Agenda" europea e sarà il prerequisito per la diffusione di servizi digitali della PA e il conseguente innalzamento del tasso di utilizzo dell'ICT da parte di cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni.

Per questo motivo alcuni progetti sono indirizzati a migliorare l'efficienza interna della struttura amministrativa regionale, con l'introduzione sistematica della dematerializzazione di atti e procedimenti. Infatti nel Piano si incomincia anche a ragionare su un modello possibile di **Sistema Digitale Regionale**, il quadro di riferimento su cui innestare e rendere operativi i progetti, le piattaforme e i programmi. Il risultato dell'elaborazione consegna alla Puglia, con qualche anno di anticipo, un **modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione** che verrà ripreso interamente nel Piano triennale 2017-2019 del Governo.



La realizzazione del **SIRP (Sistema Informativo della Regione Puglia)**, infatti, introduce un nuovo approccio unitario per i servizi info-telematici della Regione Puglia, intesi come federazione di sistemi integrati da un'unica autenticazione, con un preciso modello di cooperazione applicativa e la completa condivisione dei sistemi di base. Su di esso l'attivazione di strumenti di Business Intelligence su tutti i sistemi della Programmazione tende a migliorare la governance degli investimenti e a orientare la policy regionale.

Analogamente, due anni e mezzo dopo nel maggio 2017, il modello strategico **del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica amministrazione 2017–2019** di AGID propone di superare l'approccio a "silos" adottato storicamente dalla PA per favorire la realizzazione di un vero e proprio sistema informativo. Il documento nazionale è l'indirizzo strategico ed economico con cui, per la prima volta, si definisce il modello di riferimento per lo sviluppo dell'informatica pubblica italiana e la strategia operativa di trasformazione digitale del Paese. Come nell'agenda digitale pugliese, partendo dalle esigenze di cittadini e imprese, individua servizi digitali moderni e innovativi da realizzare per l'ammodernamento del Paese, basandosi su razionalizzazione delle infrastrutture, valorizzazione delle risorse esistenti e non dispersione delle migliori esperienze già maturate, salvaguardia degli investimenti già realizzati e riuso delle soluzioni, garanzia di sicurezza, salvaguardia della privacy e ottimizzazione di spese e investimenti.



Nel **Piano di Attività 2015 – 2017** di InnovaPuglia su analoghe solide basi - rafforzamento infrastrutturale, interoperabilità, condivisione dei dati, sicurezza, riuso – si elencano servizi e soluzioni tecnologiche innovative per la costruzione della PA Digitale, nella consapevolezza che la digitalizzazione dei processi amministrativi non è il trasferimento dallo strumento cartaceo a quello elettronico dei processi, ma piuttosto un vero e proprio cambiamento culturale pervasivo e capillare che deve essere accompagnato con strumenti di coinvolgimento e partecipazione.

Sul fronte del committente, la Regione Puglia, l'obiettivo è superare definitivamente la frammentarietà degli affidamenti progettuali a favore di un'azione organica che veda in InnovaPuglia il soggetto a cui affidare in via definitiva una precisa missione: **l'elaborazione e l'attuazione dell'agenda digitale in**

Puglia. Resta aperto il tema di come trovare risorse ordinarie per andare oltre la progettazione e sperimentazione dei servizi infotelematici e dare continuità nel tempo a servizi strategici per la Regione.

InnovaPuglia si interroga su come avviare un percorso di uscita dall'utilizzo dei fondi comunitari, scindendo in maniera chiara ciò che è innovazione da ciò che invece è gestione delle risorse digitali messe in campo in questi anni, e continuando, invece, a utilizzare le risorse europee per garantire alla Regione un elevato livello di innovazione, costante nel tempo, e un posizionamento tra le best practice a livello europeo. In questa direzione si rivela particolarmente utile il ruolo svolto da InnovaPuglia di **Organismo intermedio**, ai sensi dei regolamenti comunitari vigenti, per la realizzazione di interventi pubblici agevolativi nel campo della ricerca e innovazione digitale. L'azione di supporto offerta dalla società alla Regione Puglia nella valutazione dei progetti di ricerca e innovazione presentati dalle imprese locali per il finanziamento regionale le restituisce infatti una vista generale e privilegiata sulle possibilità di innovazione espresse dall'intero tessuto produttivo della Puglia e in particolare del mercato ICT locale.

Per questo InnovaPuglia tende a consolidare la sua capacità di **coinvolgimento dei soggetti imprenditoriali**, in un processo di generazione e diffusione della conoscenza a beneficio di altri soggetti del mercato per generare nuove opportunità di sviluppo socioeconomico sul territorio. Il confronto sul Piano di Attività, partito già all'inizio dell'anno, conclude la sua prima fase a dicembre con la presentazione del documento il 16 dicembre a Tecnopolis, prima ancora della sua approvazione definitiva, a dirigenti regionali e stakeholder del territorio. L'intendimento è condividere il documento di programmazione con le imprese e con i sistemi target dell'utenza finale, con il sistema produttivo e dell'innovazione e le organizzazioni che lo rappresentano, in un percorso di confronto costante il cui obiettivo è offrire servizi digitali tagliati sul fabbisogno della domanda. La consapevolezza è che l'innalzamento costante della qualità della domanda pubblica possa essere stimolo positivo per le imprese per migliorare la loro offerta e la loro competitività, potenziando il tessuto socio economico regionale.

LivingLabs ict
Apulia innovation in progress

Per l'intera costruzione del Piano il confronto è avvenuto con la modalità tipica dei **living labs** un nuovo approccio dove l'utente partecipa attivamente, in qualità di coprogettista, al processo di sviluppo di nuove soluzioni e attraverso lo scambio di idee e di conoscenze e l'aggregazione fra ricercatori, imprese e gruppi organizzati di cittadini, si definiscono insieme le specifiche di nuovi prodotti e servizi e si sperimentano le soluzioni tecnologiche innovative.

Ma il 2014 vede anche due altre importanti decisioni prese dalla Regione Puglia nei confronti di InnovaPuglia: viene avviata la nuova **convenzione quadro** approvata con Deliberazione della Giunta Regionale n. 1404 del 04-07-2014 e con la legge regionale n.37 del 1/08/2014 le viene affidato il ruolo di **Soggetto Aggregatore** per l'acquisizione di lavori, beni e servizi delle amministrazioni e degli enti del territorio.

La convenzione disegna un nuovo framework nel quale si dà avvio a una nuova procedura di affidamento di attività alla Società da parte dei servizi regionali, grazie al coordinamento esercitato dal **Comitato di Vigilanza** all'uopo istituito con il compito di assicurare il coordinamento, l'integrazione e l'ottimizzazione di tutte le attività. La legge 37 invece ha l'intento di razionalizzare, programmare, aggregare la spesa, attraverso il soggetto aggregatore, per generare risparmio e trasparenza.

Con la convenzione la Regione individua specifici compiti e funzioni della società, stabilisce le modalità di pagamento e le linee guida per la rendicontazione delle spese.

Come Soggetto aggregatore, invece, InnovaPuglia è stazione unica appaltante con funzioni di ottimizzazione delle risorse economiche, finanziarie e umane impiegate nelle pratiche amministrative degli appalti e, allo stesso tempo, di prevenzione e contrasto di eventuali tentativi di corruzione.

Questo processo di razionalizzazione si avvale della piattaforma **EmPULIA** (www.empulia.it), anch'essa gestita da InnovaPuglia, che offre servizi telematici integrati per la gestione del sistema regionale delle convenzioni, dell'albo on line dei fornitori e delle procedure di gara.

Sono molteplici gli effetti attesi dalla riduzione degli sprechi e dall'ottimizzazione della spesa pubblica.

Il primo risultato che si persegue è un **maggiore sforzo di programmazione** e un'analisi attenta delle dinamiche di acquisto frutto di una maggiore consapevolezza sulla spesa degli enti che permetta di stabilire anzitempo i bisogni delle amministrazioni. Un secondo risultato, estremamente importante è la **trasparenza**. Le procedure, gestite telematicamente, possono essere controllate direttamente dai cittadini e da tutti gli operatori economici. Tempi e risorse per le procedure burocratiche delle gare sono considerevolmente ridotti e i funzionari, così, possono concentrarsi sull'analisi dei propri processi di acquisto per migliorarli. Ultimo risultato, non certo per importanza, è possibile ottenere un'apprezzabile **riduzione dei prezzi**, soprattutto sui beni standardizzati e sugli acquisti ricorrenti, dove la centralizzazione può produrre considerevoli risparmi di spesa che potranno essere riversati sul miglioramento del servizio ai cittadini.

Come si comprende una vera **rivoluzione burocratica**, basata su semplificazione, trasparenza e dematerializzazione. Forse è stato un po' velleitario pensare di raggiungere simultaneamente e in breve tempo tutti questi risultati. Come per tutte le trasformazioni culturali, i tempi sono lunghi e forse non comprimibili e forse il processo avrebbe richiesto di mettere in campo un'azione di comunicazione massiva per implementare la logica di servizio, rivolta a tutti i soggetti regionali coinvolti, quali le ASL e i Comuni, affinché si potesse percepire chiaramente il vantaggio offerto alle amministrazioni da questo importante passaggio.

Nel frattempo, lo scenario nazionale incomincia a intorbidirsi. L' Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGVC) già dalla precedente legislatura ha espresso il suo chiaro orientamento a porre maggiori limiti agli affidamenti in house non solo di servizi pubblici di tipo economico, ma anche di quelli tecnici e ad alto valore aggiunto. In particolare, si introduce la possibilità di una gestione concorrenziale dei servizi e di un affidamento cosiddetto "in house" (direttamente gestito dall'ente pubblico con una società partecipata) solo a fronte di **un'analisi di mercato** che ne dimostri in modo chiaro i benefici diretti. Anche l'Assinter, l'associazione nata nel 2008 che raggruppa le società per l'Innovazione Tecnologica nelle Regioni, è preoccupata da questa tendenza e cerca di promuovere un'attività di lobby che stenta però a produrre risultati.

In aggiunta, le disposizioni della Legge di stabilità 2014 (Legge 27.12.2013 n° 147 , G.U. 27.12.2013) per le PA e le società partecipate hanno introdotto ulteriori elementi di rigidità imponendo **limiti di bilancio** e limitando turn over, assunzioni e aumenti salariali.

Da questo contesto nasce la Deliberazione della Giunta Regionale N. 810 DEL 05-05-2014 che indica le "*Direttive per le Agenzie regionali, gli Enti strumentali, le Società a partecipazione regionale, diretta ed indiretta, totalitaria o di controllo della Regione Puglia in materia di razionalizzazione e contenimento della spesa di personale- Linee di indirizzo per l'anno 2014*". Con essa per alcuni versi si sciolgono alcuni elementi particolarmente critici con una interpretazione originale, ma per altri si confermano i vincoli di spesa imposti dalla legge e, soprattutto, permangono tutte le **difficoltà di armonizzazione** tra un soggetto fondamentalmente a vocazione pubblica, come è per definizione la società in-house, e la gestione di un contratto di lavoro nazionale di natura privatistica, come quello metalmeccanico applicato a InnovaPuglia.

Per lo scenario interno Il 1 aprile 2014 l'ing. **Francesco Surico** viene nominato direttore generale in sostituzione del dimissionario dott. **Francesco Saponaro**.

Il 2014 si chiude con l'approvazione del **Piano di Attività 2015 – 2017** con Deliberazione della Giunta Regionale n. 2816 del 30 dicembre 2014. Nel documento anche un preciso piano di investimenti fino a

tutto il 2019. "*Innovare in tutti i settori delle attività amministrative e aiutare i Comuni e le imprese a migliorarsi. Favorire, insomma, un ecosistema dell'innovazione. Questo è l'obiettivo che abbiamo dato a InnovaPuglia* – sono le parole di **Loredana Capone**, assessore allo sviluppo economico della Regione Puglia, a commento dell'approvazione da parte della giunta.

A coronamento di tali attività è l'approvazione del bilancio 2014, il 14 maggio 2015 con un valore della produzione operativa che si attesta per il 2014 a € 25.339.546 in aumento rispetto allo scorso anno (€ 24.093.381) e un risultato netto di soli € 17.300, in linea con la nuova esigenza della società che non ha più necessità di generare profitti e ha invece il solo obiettivo di coprire i costi sostenuti e garantire **efficienza ed efficacia gestionale**. Un anno dunque di consolidamento e sviluppo dell'azione della società, con la progressiva estensione degli ambiti di intervento e, soprattutto, con la collocazione delle sue attività in uno scenario organico e duraturo al servizio della Regione Puglia.

2015: PARTE L'ATTUAZIONE DEL PIANO DI ATTIVITÀ 2015-2017

Il 2015 segna la conclusione del ciclo della programmazione europea 2007-2013 e chiude una stagione di attività pluriennali affidate alla società che, nel frattempo, si sta predisponendo al nuovo ciclo di programmazione mettendo in campo ipotesi progettuali disegnate sul fabbisogno espresso dalla Regione Puglia.

In termini operativi l'anno è caratterizzato da una **sostanziale continuità** delle attività nei servizi della gestione della rete regionale RUPAR, del sistema informativo territoriale, dell'innovazione dei procedimenti amministrativi e a sostegno dello sviluppo economico e del welfare. Mentre nei settori della sanità, dell'approvvigionamento pubblico e dei beni culturali e del turismo si va rafforzando l'intervento di InnovaPuglia.

Traguardando il futuro, invece, si lavora a rendere operativi i progetti compresi nel Piano di attività pluriennale attraverso il costante confronto con i dirigenti regionali di riferimento, applicando la metodologia dell'ascolto e della rilevazione del fabbisogno espresso dai servizi regionali nostri interlocutori. Obiettivo è mettere in campo nuove ipotesi progettuali che, in maniera più marcata, spostino l'asse dell'azione dal sistema dell'autoproduzione a quello **dell'accompagnamento della domanda,** come richiesto dal rinnovato rapporto con il committente.

InnovaPuglia, dunque, da un lato sempre più accanto alla Regione per far emergere bisogni di innovazione inespressi e per disegnare insieme nuovi servizi digitali in grado di essere una leva di sviluppo per l'intero territorio pugliese. Dall'altro, sempre meno impegnata nella realizzazione delle soluzioni e sempre più agente di stimolo per il mercato ICT pugliese affinché esso compia i necessari passi di rinnovamento e adeguamento delle proprie competenze per essere in grado di rispondere a un mercato in rapido cambiamento.

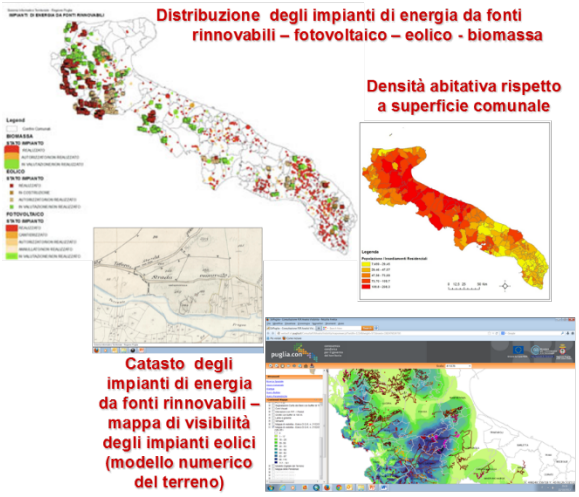
Nuovi servizi interattivi per la sanità, una giustizia digitale e dematerializzata, servizi on line per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per disoccupati e giovani, una rete di sportelli telematici per la gestione delle procedure amministrative sul portale istituzionale della Regione che avrà un unico accesso, un monitoraggio del territorio sempre più attento, grazie alla digitalizzazione e alle procedure telematiche, la gestione centralizzata e dematerializzata delle procedure d'acquisto, in totale trasparenza, per conseguire gli obiettivi di risparmio richiesti alla PA. Sono solo alcune delle realizzazioni alle quali i professionisti di InnovaPuglia già lavorano e continueranno a farlo nel prossimo ciclo di modernizzazione digitale.

Nel frattempo si opera per il completamento dell'**infrastruttura a banda larga e ultra larga** e alla realizzazione del **data center in modalità cloud computing.** In questo modo anche le aziende ICT locali potranno vendere le proprie soluzioni software e i propri servizi di assistenza, basandosi sui servizi infrastrutturali assicurati da InnovaPuglia agli enti locali, senza dover affrontare investimenti per la realizzazione e gestione di costosi datacenter a norma.

Nel 2015 il territorio regionale può vantare una tra le migliori capacità di connettività, grazie al suo **98% della popolazione servita da ADSL ad almeno 7Mbps**. L'obiettivo è raggiungere entro il primo semestre 2016, la copertura in banda ultra larga di 154 nuovi comuni e di 1,2 unità immobiliari, mentre più di 1.100 edifici saranno collegati a 100 Megabit al secondo e saranno connesse le sedi di 579 PA tra centrali e locali, siti delle Forze Armate e della giustizia, 1.779 istituti scolastici e uffici della Pubblica Istruzione, 258 tra ospedali e strutture sanitarie. Oltre due milioni e mezzo di cittadini pugliesi raggiunti dal cavo in fibra ottica e abilitati a 30 Mbps (65,8%).

Alcuni progetti sono indirizzati a migliorare direttamente i **servizi digitali per il territorio**. Il Sistema informativo Territoriale (SIT) ha digitalizzato tutto il territorio e reso disponibili informazioni e dati georiferiti, uniformi e condivisi, affinché ognuno possa utilizzarli per i propri scopi: la Regione per la programmazione, i comuni per la redazione dei PUG, architetti, ingegneri geometri, per le elaborazioni professionali. Sul SIT sono stati implementati strati informativi che vanno nella direzione della trasformazione dei dati territoriali in Indicatori Socio-Economici-Territoriali per procedere a un vero e proprio monitoraggio del territorio.

Obiettivo è portare tutti i soggetti pubblici competenti a compiere un salto di qualità nella conoscenza e gestione del territorio regionale e aumentare l'accesso e la disponibilità di dati georeferiti di rilevanza ambientale per consentire una migliore e più consapevole gestione dell'ambiente. Grazie all'interazione e interoperabilità tra i diversi sistemi, è possibile fruire, tra gli altri, di servizi specialistici per la gestione informatizzata dei procedimenti amministrativi, la pianificazione del territorio e del paesaggio, la protezione civile, servizi di posizionamento GPS, per la caratterizzazione statica del territorio, catastali, di repertorio metadati.



È possibile, ad esempio, avere informazioni dettagliate e georeferite sugli impianti di energia rinnovabile istallati, ottenere informazioni circa lo stato della loro realizzazione e dei processi autorizzativi e ottenere in forma telematica l'autorizzazione unica per gli impianti di energia rinnovabile È possibile mettere a confronto i dati relativi alla popolazione insediata sulla superficie comunale in generale e su quella occupata da insediamenti residenziali, ricavandone importanti informazioni sulla densità abitativa, rispetto alla superficie comunale. Sulla base di indicatori specifici è possibile prendere decisioni nella consapevolezza di cosa si oppone ai fenomeni di urbanizzazione di una determinata area, ovvero sulle forme di tutela e salvaguardia da mettere in atto, oppure prendere decisioni informate e condivise sulla localizzazione e trasformazione delle strutture sanitarie del territorio, tenendo conto della distanza dei pronto soccorsi dai centri urbani, ad esempio, o della maggiore o minore numerosità del bacino di utenza di una particolare struttura.

L'obiettivo, più in generale, è tenere sotto controllo il consumo di suolo attraverso l'analisi di indicatori e parametri significativi, difendere il paesaggio da nuove lottizzazioni in aree sensibili, dall'alterazione del rapporto città-campagna, dal degrado del patrimonio storico, dall'abbandono di aree per dismissione di attività attraverso un **costante e attento monitoraggio del territorio**.

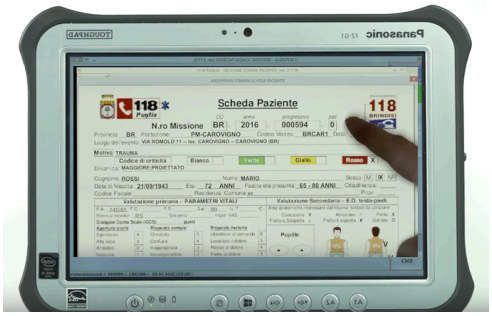
In ambito sanitario, si continua nell'azione del disegno di un **unico progetto di Salute Digitale**, con il completamento dei progetti in corso e l'avvio di nuovi e importanti programmi e con forti ricadute sulla qualità dei servizi erogabili ai cittadini e agli operatori sanitari. In particolare l'obiettivo identificato è migliorare la qualità e l'efficacia dell'assistenza sanitaria, potenziare l'accessibilità dei servizi, e migliorare la gestione dei soggetti fragili. Infine si avviano, tra le prime in Italia, le funzionalità del **Fascicolo Sanitario elettronico e della Cartella Clinica Elettronica**, a supporto dei processi clinici (diagnostico-terapeutici) e assistenziali, finalizzata a una gestione integrata e strutturata dei dati e dei documenti riferiti alla storia clinica dei pazienti.

Il **Portale della salute**, già in esercizio dal 21 marzo 2011, ospita una sezione regionale e i siti istituzionali delle 6 Aziende Sanitarie Locali, delle 2 Aziende Ospedaliere Universitarie, dei 2 IRCCS Pubblici e di enti e organismi sanitari. La sua realizzazione ha permesso il conseguimento di notevoli risparmi, grazie alla riduzione dei costi legata alla migrazione dei siti istituzionali e all'avvio del processo di razionalizzazione e dematerializzazione, concretizzatosi nella realizzazione degli albi pretori on-line. Il modello organizzativo per la gestione dei servizi informativi ha istituito una rete di redazioni distribuite sul territorio, in grado di gestire direttamente i contenuti informativi e di comunicazione attraverso il personale delle stesse aziende sanitarie, coordinate dalla figura del responsabile del procedimento di pubblicazione.

La realizzazione del **nuovo Portale regionale della Salute**, invece, intende realizzare una profonda revisione tecnico-funzionale-organizzativa dell'attuale sito e, contestualmente, consolidare ed estendere i servizi offerti. Per la realizzazione del nuovo portale è stata avviata un'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza della precedente versione che ha generato il **completo ridisegno dell'architettura dell'informazione** contenuta nella pagina istituzionale regionale e nelle pagine dedicate alle singole strutture sanitarie presenti. Il principio sul quale si lavora è mettere l'utente finale, il cittadino, al centro dell'analisi dei contenuti. È stato così possibile conseguire risultati di semplificazione nel reperimento dell'informazione, empatia e maggiore comunicazione del sito, condivisione interna ed esterna, avvio di un processo di miglioramento continuo dei servizi offerti.

Il nuovo portale della salute è pubblicato il 24 novembre 2015 come **porta di accesso unica** nella fruizione di servizi informativi e interattivi per i cittadini: prenotazione e disdetta di una visita o un esame, pagamento dl ticket, scelta del Medico o del Pediatra, informazioni sulle proprie esenzioni, diario delle vaccinazioni. Offre anche informazione qualificata sull'assistenza ospedaliera e territoriale e consente di inviare segnalazioni e richieste agli uffici relazioni con il pubblico delle aziende sanitarie. Da essa il cittadino potrà in futuro accedere al proprio Fascicolo sanitario elettronico e scaricare referti on-line, come in effetti accadrà nel 2016.

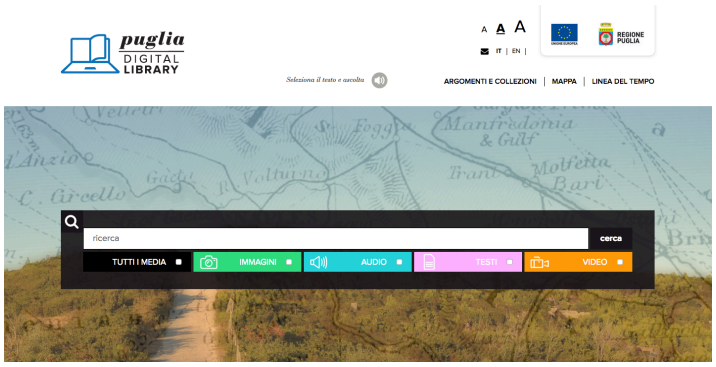
Nel contempo, si progetta una **campagna di comunicazione** per l'avvio e il riposizionamento del nuovo portale, affidata con procedura negoziata per l'acquisizione di servizi per "Il piano di comunicazione del Portale della Salute".



Altro progetto di rilievo in ambito sanitario il **nuovo 118**, con l'avvio sperimentale del servizio NUE 112 (Numero Unico per le Emergenze 112) previsto dalla normativa comunitaria, e della **scheda paziente digitale**, compilata con campi precodificati su un tablet in dotazione all'ambulanza, fino ad oggi compilata invece in modalità cartacea. La scheda digitale è una vera e propria estensione del sistema informativo di Centrale a bordo dei mezzi mobili del 118 di Puglia, connesso alla rete dell'emergenza Rupar Wireless. Nella Scheda Paziente Digitale, integrata anche con il sistema di telecardiologia regionale al quale vengono fornite le informazioni del paziente soccorso e i referti elettrocardiografici fatti sul campo, l'operatore dispone dell'anagrafica del paziente e di tutte le informazioni sanitarie del richiedente soccorso: le eventuali patologie, le terapie farmacologiche, le eventuali allergie e altre informazioni sanitarie che il chiamante avrà inserito in quanto ritenute utili ai fini di un eventuale soccorso sanitario. La scheda è quindi inviata automaticamente alla struttura di accettazione d'urgenza dell'ospedale, individuato dalla Centrale Operativa 118. Il Pronto Soccorso in questo modo viene preallertato, direttamente in modalità digitale, potendo così predisporsi all'accettazione, dal punto di vista clinico e amministrativo. Infine, nel corso del 2015, si è anche definitivamente consolidata la **ricetta dematerializzata** con l'avvio completo dell'intero ciclo prescrittivo e erogativo della farmaceutica.

Per il settore turismo si è andato consolidando il Sistema telematico integrato di tecnologie e servizi per il controllo e il monitoraggio del

fenomeno turistico (SIRTUR), meglio noto come **viaggiare in Puglia**, nonché unico archivio dati di settore a livello regionale, uno strumento di comunicazione e promozione del settore turistico disponibile da febbraio 2007 che ha reso possibile la completa informatizzazione dei rapporti tra Regione Puglia e Agenzia Puglia Promozione da un lato, Enti Locali e operatori privati dall'altro e, in particolare, l'invio via internet dei dati di movimentazione statistica, obbligatori per legge, e delle comunicazioni relative a prezzi e servizi delle strutture.



È realizzato anche un nuovo progetto: la **Digital Library** della Regione Puglia, un'infrastruttura tecnologica informativa, semplice, centrata sull'utente, per conservare la memoria del patrimonio regionale, raccontare il presente e proiettarsi verso il futuro. È uno strumento per archiviare e conservare il patrimonio culturale regionale, libri, riviste, giornali, fotografie, materiali sonori e audiovisivi, documenti d'archivio, oggetti museali, monumenti e siti di interesse storico-artistico che diventano archivio digitale multimediale e sono protetti dal rischio di obsolescenza dei sistemi di conservazione, ma anche sono patrimonio disponibile per la collettività che può essere riutilizzato, anche a fini commerciali, da cittadini, imprese, esperti informatici e giovani imprenditori.

OPEN INNOVATION
AGENDADIGITALE
PUGLIA2020

Sul piano più generale, particolare impegno ha richiesto in questi anni l'attuazione del modello di **Open and Smart Innovation** e la costruzione, insieme alla Regione Puglia, di politiche di Open Government per dare vita alla Smart Specialization Strategy. L'azione è stata diretta a sollecitare la domanda, fornendo stimoli per l'emersione dei fabbisogni del territorio e facilitare la co-progettazione, affinché le imprese possano innovare i propri prodotti e offrire soluzioni tagliate sulle specifiche esigenze dell'utenza.

In questa direzione è stato Importante il ruolo **dell'Organismo intermedio** che nel 2015 tira le somme della sua attività negli ultimi anni. InnovaPuglia, con un team di circa 20 unità tra ingegneri, economisti e tecnici, è in grado di ricoprire l'intero iter procedurale dalla predisposizione dei bandi alla messa a punto delle procedure telematiche per la sottomissione delle candidature, le istruttorie valutative e la gestione delle fasi attuative; dall'istruttoria valutativa delle candidature alla definizione delle graduatorie provvisorie e definitive, comprensiva della gestione di eventuali ricorsi. Dal 2009 al 2015, InnovaPuglia ha lavorato nella gestione e nel monitoraggio tecnico scientifico e amministrativo di oltre 600 progetti di Ricerca e Sviluppo co-finanziati dall'ente regionale. Ha gestito in via telematica, con il supporto della piattaforma Sistema Puglia, l'istruttoria di circa **1.000 proposte** presentate e valutate nell'ambito delle nuove misure del Piano Straordinario per il Lavoro e del Servizio Innovazione e Ricerca Industriale. L'importo complessivo dei finanziamenti nel periodo è stato di circa **230 milioni di euro**, per un valore complessivo dei progetti pari a oltre 350 milioni di euro.

LivingLabs ict
Apulia innovation in progress

Nel 2015 InnovaPuglia ha in corso la gestione del progetto **Apulian ICT Living Labs**, best practice della UE, per il quale ha avviato la

sperimentazione di 78 progetti living lab ammessi a finanziamento, presentati da un partenariato di 114 imprese e 17 enti di ricerca, sulla base di oltre 470 fabbisogni presentati da oltre 270 soggetti collettivi rappresentanti dell'utenza. L'importo totale dei valore dei progetti approvato è stato di oltre 39 milioni di euro per un Importo totale ammesso a contributo di quasi **22 milioni di euro** per 199 beneficiari.

Il 2015 è anche l'anno dell'organizzazione del primo ciclo di incontri sull'articolazione dell'Agenda Digitale in Puglia. Come riportato sul piano di attività 2015-2017 InnovaPuglia interpreta il ruolo affidato all'amministrazione pubblica, di garante di politiche pubbliche capaci di mettere in connessione fabbisogni del territorio e innovazioni di prodotti e servizi e perciò con la modalità operativa tipica del modello living lab, organizza tavoli stabili di confronto con il tessuto produttivo e con le organizzazioni che lo rappresentano, in merito all'avanzamento della realizzazione dell'Agenda Digitale e del Piano per la sua attuazione.

Obiettivo è ancora una volta *"l'innalzamento costante della qualità della domanda pubblica, vera e propria strategia costitutiva della programmazione e dell'azione di InnovaPuglia"* nella convinzione che, specie in tema di innovazione, un ambiente favorevole al cambiamento, capace di interconnessione e dialogo, non potrà che potenziare il tessuto socio economico regionale e innalzare il livello di innovazione del sistema Puglia.

Per questo nel 2015 è organizzato un percorso denominato **Open Days Innovazione ICT – Agenda Digitale Puglia2020**. Promotori dell'iniziativa: l'Assessorato allo Sviluppo economico della Regione Puglia, InnovaPuglia e il Distretto Produttivo dell'Informatica Pugliese. Tre tappe su altrettanti temi - **infrastrutture digitali, competenze digitali, giustizia digitale -** per riunire imprese, enti ed esperti e declinare in modo partecipato l'Agenda Digitale Pugliese. L'intero ciclo, che proseguirà negli anni a venire, è supportato da una piattaforma on line con funzionalità di gestione dei contenuti, diretta streaming e videoregistrazione in differita degli incontri, nonché accesso a tavoli virtuali di discussione tematica.

Nel 2015 avviene anche un importante cambiamento. Al governo della Regione Puglia viene eletto il Presidente **Michele Emiliano**. Termina un ciclo di 10 anni durante i quali InnovaPuglia ha traguardato la sua trasformazione da parco scientifico a società in-house e in cui, CdA, dirigenti e i dipendenti di InnovaPuglia, tutti insieme, hanno lavorato per consolidare la società. Indubbiamente si è ottenuto il rafforzamento della posizione della società e la progressiva assunzione di un carattere ordinario delle proprie attività verso il socio unico Regione Puglia, particolarmente evidente nell'ambito della sanità e dell'approvvigionamento pubblico.

Il governo regionale continua ad avvalersi di InnovaPuglia per le sue competenze ICT, ma soprattutto dimostra da subito di pensare alla società in-house come al soggetto che lo potrà supportare nel **governo della spesa del Servizio Sanitario Regionale**. Pertanto nel settore, a fianco di un unico sistema informativo amministrativo contabile (Enterprise Resource Planning ERP) e alla gestione giuridico-economica del personale, si introducono nuove funzionalità e servizi per la completa valorizzazione del servizio di e-procurement di Empulia e si affidano compiti specifici al Soggetto Aggregatore con l'obiettivo di raggiungere importati risultati di razionalizzazione e trasparenza della spesa pubblica, con particolare riguardo a quella sanitaria. Tanto che la Regione Puglia con DGR n. 2256 del 17 dicembre 2015 definisce le modalità operative per gestire gli acquisti aggregati per specifiche categorie merceologiche degli Enti del SSR con un **modello tripolare** nella procedura di una gara aggregata: la Regione che aggrega i fabbisogni la singola ASL, capofila di una specifica categoria di beni e servizi, che predispone i capitolati di gara; InnovaPuglia che gestisce il procedimento di gara e segue l'intera procedura sulla piattaforma telematica Empulia sino alla sua aggiudicazione.

Lo **scenario nazionale** invece è caratterizzato fondamentalmente da due elementi: la riforma e riorganizzazione della PA, in via di approvazione definitiva, e la ridefinizione della natura stessa delle società in house.

Nello specifico la **riforma della PA**, presentata dal ministro Madia prevede una delega al ministro per il riordino della disciplina che governa le società partecipate e in house. In particolare all'art. 14 prevede una razionalizzazione delle stesse secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, una *"distinzione tra tipi di società in relazione alle attività svolte e agli interessi pubblici di riferimento",* una "*precisa definizione del regime delle responsabilità delle amministrazioni partecipanti e degli organi di amministrazione e controllo delle società partecipate*", mette tetti a bonus o premi e vincoli alle assunzioni e alle politiche retributive, infine tende all'eliminazione di "*sovrapposizioni tra regole e istituti pubblicistici e privatistici ispirati alle medesime esigenze di disciplina e controllo*".

Strettamente legato alla prima è il secondo elemento e insieme disegnano nell'immediato futuro un quadro soggetto a profonde modifiche che avranno indubbiamente riverbero su InnovaPuglia che dovrà fare ricorso a tutta la sua resilienza. Anche l'Assinter prosegue nel suo tentativo di inserimento nel dibattito in corso e nell'evoluzione della materia legislativa, ma non ci sono particolari riscontri del peso lobbystico che l'associazione è in grado di mettere in campo.

In questo quadro in profondo rinnovamento si inserisce lo scenario interno. Crescono le aspettative per il riavvio delle dinamiche di carriera, ma anche le preoccupazioni per i vincoli di spesa che appaiono sempre più stringenti.

Infine, i risultati di **bilancio** a fine anno, approvati il 9 maggio 2016, rappresentano plasticamente la nuova condizione di InnovaPuglia postulata dal quadro convenzionale con la Regione Puglia ex DGR 1404 del 2014: il valore della produzione del 2015 si è incrementato di circa 3M€ rispetto al precedente esercizio; si tratta di un risultato raggiunto grazie sostanzialmente a un maggior contributo di terzi, in linea con le aspettative del Socio e cioè un coinvolgimento sempre più rilevante del sistema di mercato, specie territoriale, nelle attività della società. InnovaPuglia interpreta così il suo ruolo di stimolo all'offerta del mercato: riservando una quota sempre maggiore del suo fatturato alle imprese ICT.

Stagione 2016 - 2017

In questi due anni in InnovaPuglia cresce in modo incrementale la funzione di Soggetto Aggregatore della domanda di beni e servizi del sistema pubblico regionale. Anche per ciò che riguarda l'ICT, il tradizionale campo di competenza di InnovaPuglia, l'intendimento della nuova amministrazione regionale muta e si fa più pressante la richiesta di riorientare la funzione verso le fasi più alte del ciclo di innovazione (analisi del fabbisogno, progettazione e monitoraggio dell'esecuzione degli interventi di innovazione), lasciando un margine più ampio ai soggetti di mercato nella implementazione delle soluzioni digitali.

2016 UN ANNO DI CAMBIAMENTI

A seguito del modificato assetto regionale, il 2016 si configura come un anno di svolta per la società, con una **rifocalizzazione** della missione e una conseguente revisione del suo modello organizzativo e produttivo. La società deve formarsi le competenze necessarie per ricoprire al meglio il ruolo di Soggetto Aggregatore, competenze giuridiche e merceologiche che non possiede e che deve rapidamente acquisire. Deve mettere in campo la capacità di gestione di procedure di acquisto molto diversificate, complesse e spesso critiche per il buon funzionamento dei servizi pubblici regionali, con il governo di problematiche non solo tecniche alle quali è più abituata. L'intero processo di trasformazione richiede una notevole resilienza a un corpo dei dipendenti che, se pur dotato di notevole esperienza, ha pur sempre un'età media molto alta, attestata intorno ai 55 anni in media.

Il 27 gennaio **il Presidente Michele Emiliano** visita gli uffici e i laboratori di InnovaPuglia e ha parole di apprezzamento per il lavoro svolto. *"Si respira un genius loci positivo qui da voi. Sono contento di essere venuto e di avere avuto modo di comprendere meglio la passione che mettete nelle cose che fate"* sono le sue parole.

Il 24 giugno 2016 l'assemblea dei soci delibera la **variazione di assetto istituzionale** e, seguendo le disposizioni della riforma Madia per le società partecipate, nomina il **prof. Gennaro Ranieri** Amministratore Unico di InnovaPuglia.

Al termine del suo secondo mandato, il prof. Chieco licenzia un volume **"Innovapuglia 2015 – Partner della Regione Puglia nell'uso strategico dell'innovazione ICT"** in cui espone i risultati raggiunti dalla società, corredati da numeri e indicatori, così da proporre una sorta di **bilancio sociale** dell'azione svolta. Si commiata ringraziando tutti per la collaborazione e affermando di lasciare una organizzazione ormai approdata a una chiara definizione del suo ruolo di società in house, strutturata per lo svolgimento di attività a supporto della programmazione strategica e a sostegno dell'innovazione digitale regionale.

Il nuovo amministratore unico lavora soprattutto alla strutturazione dell'assetto organizzativo del Soggetto aggregatore e a mettere in piedi un sistema di relazioni con gli altri soggetti aggregatori dislocati sul territorio nazionale, in particolare con Soresa (Regione Campania) e Intercenter (Regione Emilia Romagna). Il 12 settembre infatti Innovapuglia organizza, nell'ambito della Fiera del Levante, un evento **"I Soggetti Aggregatori e la razionalizzazione della spesa sanitaria: esperienze a confronto sull'acquisto dei farmaci".** L'evento, di grande successo, presenta InnovaPuglia in qualità di soggetto aggregatore designato dalla Regione Puglia, ed è l'occasione per mettere a confronto le esperienze della centrale di committenza nazionale Consip con quella delle Regioni, in particolare sulla spesa della sanità e su quella specifica della spesa farmaceutica. È anche l'occasione per riflettere sull'attuazione della programmazione integrata messa

a punto dal Tavolo Tecnico dei Soggetti Aggregatori, al fine di identificare un percorso comune, utile al raggiungimento degli obiettivi imposti dalla spending review.

Sul fronte ICT si prosegue a lavorare per la costruzione di un insieme integrato di servizi digitali (ecosistema digitale) che è l'implementazione a livello regionale dell'Agenda Digitale Italiana. A InnovaPuglia è richiesta una più estesa capacità di governo dei servizi e dei fornitori, con rafforzate competenze nella gestione della domanda di innovazione, nella progettazione di servizi IT e nel project management. Obiettivo è dare vita a un **modello che aggredisce il problema dell'innovazione regionale a 360°** affidata a un soggetto che opera dall'analisi dei fabbisogni, alla definizione e progettazione delle soluzioni, fino all'affidamento al mercato delle stesse, attraverso il Soggetto aggregatore della spesa pubblica per la regione Puglia, mantenendo la propria terzietà e sempre perseguendo obiettivi di interesse pubblico.

La realizzazione del disegno si concretizza nella Deliberazione della Giunta Regionale n. 1023 del 30 novembre 2016 "**POR Puglia FESR - FSE 2014/202. Avvio degli interventi prioritari in tema di Agenda Digitale. Azione pilota "Puglia Log-in**". Con essa la Regione assegna alla sua società in-house l'Azione Pilota "Puglia login" che introduce un cambiamento importante anche nelle procedure di affidamento, riunificando in un insieme unico diverse esigenze di innovazione riferite a vari settori dell'amministrazione regionale e individuando precisi coordinatori dell'amministrazione per una gestione unitaria dell'intero progetto.

Nel complesso, l'insieme delle novità intervenute nel 2016 definiscono un rinnovato rapporto tra la società e il Socio, inquadrate in una prospettiva di progressiva concentrazione e consolidamento della funzione di interesse prioritario dell'amministrazione. D'altro canto le prestazioni di InnovaPuglia sono meglio inquadrate e disciplinate, giuridicamente e amministrativamente anche grazie alla determinazione dirigenziale n. 7 del 31/08/2016 del Direttore del Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Puglia con cui è stabilito il nuovo impianto tariffario da utilizzare per il rendiconto delle attività.

Si prefigura dunque uno scenario di **relativa stabilità** per InnovaPuglia.

La società continua a lavorare sui settori di intervento che le sono propri e acquisisce certificazioni di qualità da fornire al socio a garanzia del proprio operato.

Questi i principali risultati del 2016.

Nel settore della sanità il 2016 è stato l'anno del **rilascio della promozione del nuovo portale della sanità e del fascicolo sanitario elettronico**. Nel gennaio si è avviata la definitiva versione del portale, anticipata alla fine dello scorso anno, con importanti nuove funzionalità rilasciate progressivamente Fascicolo Sanitario Elettronico, prenotazione di prestazioni specialistiche dematerializzate, stampa del libretto sanitario; integrazione con SPID (Sistema Pubblico della IDentità personale). Per raggiungere più facilmente i cittadini è progettata anche un **app Puglia Salute** disponibile sui dispositivi mobili.

Nel frattempo viene messa a punto l'integrazione dei software applicativi di gestione di studi medici, farmacie, patologia clinica e degli specialisti ambulatoriali e ospedalieri e per la gestione dei certificati INPS; viene rilasciato il Fascicolo Sanitario Elettronico integrato con il portale; avviata la gara per la definizione del Sistema informativo regionale della diagnostica per immagini; attivata la realizzazione della rete in fibra ottica per la connettività delle aziende sanitarie e il nodo regionale presso InnovaPuglia; partono il Sistema informativo regionale dello screening e dell'anatomia patologica e quello delle vaccinazioni; si progetta il Sistema informativo dei Dipartimenti di Salute Mentale e quello della Medicina dello Sport; si avvia la sperimentazione del CUP regionale del monitoraggio dei Tempi di attesa; si completa la redazione della documentazione di gara per l'espletamento, da parte della

Regione Puglia, della procedura di gara per l'affidamento dei servizi di manutenzione del Sistema informativo Edotto; si gestisce la fase pilota di utilizzo della scheda paziente digitale.

A settembre in Fiera del Levante si avvia la campagna di comunicazione per il lancio del portale e del Fascicolo Sanitario elettronico che si svolgerà nel corso del 2017. Il 16 settembre InnovaPuglia insieme al il Dipartimento Promozione della Salute, del Benessere Sociale e dello Sport per Tutti della Regione Puglia organizza un evento **"Salute digitale dentro e fuori le Puglia: esperienze e buone pratiche a confronto".** L'incontro è l'occasione per condividere riflessioni e buone pratiche delle altre Regioni, discutere come superare le frammentazioni e, usando le tecnologie ICT, porre le premesse per attuare il Patto per la Sanità Digitale stipulato a livello nazionale tra tutti gli attori in causa. La Regione Puglia, unica al sud, discute al tavolo alla pari con le regioni più avanzate e digitalizzate d'Italia.

Nell'ambito del governo elettronico si continua l'azione per la messa a norma della gestione documentale e si compie la migrazione tecnologica verso ambienti completamente open source. Sono portate a termine la dematerializzazione e le digitalizzazioni di procedimenti e processi amministrativi, sono realizzate le procedure telematiche per la misura **RED** (Reddito di Dignità), e per i processi di competenza dei **servizi del Lavoro e della Formazione professionale**; sono stati reingegnerizzate le procedure telematiche di gestione di **Sistema Puglia, Puglia sociale** (Strutture e servizi sociali), di **PUSH** (sistema di gestione delle politiche abitative), **WWP** (sistema informativo regionale di marketing regionale- World Wide Puglia), **Puglia Sportiva** (sistema web di supporto alla costituzione della banca dati regionale), **CIFRA2** (sistema di gestione degli atti amministrativi), **SINTESI** (sistema informativo lavoro). Sono realizzati Servizi di Business Intelligence e analisi dei dati per il monitoraggio dell'uso del sistema documentale nelle strutture operative regionali e Servizi di Firma remota per la firma dei documenti senza l'uso di dispositivi collegati al computer. È migliorato il sistema di gestione della trasparenza e il sistema di gestione dei procedimenti a rischio corruzione. Inoltre, si realizza la progettazione del nuovo sistema informativo della trasparenza (**SITRA**) che sarà oggetto di realizzazione nel corso del biennio 2017-2018. È ampliata la piattaforma regionale **Open Data**, con particolare riferimento al trattamento dei linked open data, ed è introdotto il nuovo sistema di catalogo dei dataset, conforme al modello di metadatazione europeo DCAT- AP sulla base delle raccomandazioni emesse dall'Agenzia per l'Italia Digitale AGID.

Per il Territorio e l'Ambiente sono sviluppati lo **Sportello per le autorizzazioni paesaggistiche**, le procedure a corredo dell'istruttoria tecnica dei bandi del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) con informazioni SIT a supporto, la ricognizione e digitalizzazione di **documenti storici** per la **digitai library** e per **l'Osservatorio del paesaggio**. È potenziato il sistema per la gestione dei dati sulla **raccolta differenziata dei rifiuti e la banca dati del demanio e patrimonio regionale**. Sono messi a punto importanti set di indicatori territoriali. Sono realizzati procedimenti per la Valutazione Ambientale Strategica e per la verifica di compatibilità al Piano regionale dei piani comunali delle coste. È offerto supporto tecnico alla redazione del Quadro di **assetto dei tratturi** e alle attività di monitoraggio del territorio per il batterio della **xylella fastidiosa**.

Altre attività per il SIT sono invece affidate completamente al mercato e su di esse sono svolte attività di **accompagnamento e monitoraggio**. In particolare stiamo parlando di: componenti integrate per la gestione dei dati relativi agli abusi edilizi e di grandi quantità di documenti storici; alcuni procedimenti per la Valutazione Ambientale Strategica; procedure realizzate per l'interoperabilità con il sistema informativo di ARPA, per la dematerializzazione degli archivi del vincolo idrogeologico, la creazione della banca dati per un'analisi storica del consumo di suolo; applicativi per la gestione in modalità semplificata di procedimenti che non presentano requisiti particolari legati a normative specifiche, la gestione dei contratti esistenti sui beni immobili regionali e la migrazione della

banca dati riguardante le concessioni sul demanio armentizio; messa a punto e sperimentazione di un insieme di indicatori territoriali per la valutazione delle ricadute delle politiche agricole sul territorio; realizzazione di video di caratterizzazione dei paesaggi pugliesi, tramite acquisizioni di immagini con droni e foto da terra.

Per il settore dei Beni Culturali e del Turismo le attività sono state concentrate sulla progettazione e realizzazione di interventi per **l'evoluzione della piattaforma SIRTUR** (Sistema informativo turistico) e sulla **gestione tecnica e contenutistica del sistema Digitai Library** della Regione Puglia, pubblicato a febbraio 2016. Fra le cose più importanti realizzate: componenti mobile e social del portale viaggiareinpuglia.it; l'APP VisitPuglia; il sistema per la gestione del bando per guide e accompagnatori turistici; interventi migliorativi della Digitai Library.

La chiusura della programmazione 2007-2013 dei fondi FESR e FSE porta all'implementazione del sistema **MIR 2007-2013** con funzionalità legate a specifiche esigenze manifestate nella fase di rendicontazione finale della spesa. Contestualmente si procede alla progettazione e sviluppo del **nuovo sistema di monitoraggio** per l'avvio della programmazione 2014-2020.

Anche per l'agricoltura, oltre alla gestione dei Sistemi di monitoraggio si è provveduto alla manutenzione adeguativa del **SIARP** (sistema Informativo Agricolo Regione Puglia) a supporto dell'attività di chiusura del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) 2007-2013 e all'analisi e progettazione del **nuovo Sistema Informativo del PSR Puglia 2014-2020**.

Si lavora a recepire le nuove regole di cooperazione con il nodo nazionale per la **Fatturazione elettronica** e a offrire assistenza agli utenti con un servizio di helpdesk specialistico. Mentre per i **Pagamenti elettronici** si procede alla installazione, personalizzazione e manutenzione adeguativa della piattaforma MyPay, acquisita in riuso dalla Regione Veneto,

Importanti attività sono indirizzate nell'opera di consolidamento, standardizzazione, razionalizzazione e messa in sicurezza dei sistemi informativi regionali nel **Datacenter Regionale** di InnovaPuglia. Semplificazione e razionalizzazione hanno permesso di: creare ambienti più sicuri e affidabili; contenere i costi di manutenzione e gestione; dimensionare in modo più rapido e flessibile le risorse software e hardware; standardizzare l'hardware, le applicazioni software e le modalità di gestione dell'ICT. Sono stati avviati progetti di innovazione per la virtualizzazione e cloud computing; la Business continuity; i Sistemi Storage e SAN; il Backup e Data protection.

Si è iniziata la realizzazione, affidata a un fornitore esterno (Sielte SpA) di una piattaforma di "**Community Cloud**", ossia una infrastruttura per l'erogazione di servizi IT in logica Cloud verso le amministrazioni della regione Puglia e verso organizzazioni private interne. Tale impianto consentirà a InnovaPuglia di costituirsi come **Cloud Service Provider** e di poter erogare servizi IT in logica Cloud. Infine si avvia l'implementazione del **CED di Disaster recovery** presso l'ASL di Lecce che permetterà al Datacenter Regionale di attestarsi tra i più completi e sicuri a livello nazionale.

Si sono svolte in continuità le attività di **progettazione, gestione tecnica e monitoraggio delle infrastrutture di comunicazione dati**, sia cablate che wireless, sia locali che geografiche funzionali all'erogazione di tutti i Centri Servizi attivi (SArPulia, SIT, Sanità come EDOTTO, Portale della Salute, Sistema Informativo Sanitario Territoriale, rete Sistema Puglia, Diogene, etc.). Il Servizio, oltre a garantire il corretto funzionamento delle infrastrutture di trasporto dati, compreso il servizio di fonia basato su tecnologia "Voice over IP", assicura il corretto funzionamento dei servizi di interoperabilità e di posta elettronica ordinaria e certificata e svolge un'attività di accompagnamento e di supporto tecnico a favore della Regione Puglia nell'attuazione degli interventi di realizzazione di reti a Banda Ultra Larga (BUL).

Infine, il personale addetto alla **RUPAR, Larga Banda e Reti**, consapevole della necessità di garantire la massima professionalità ed efficienza nelle fasi di progettazione e gestione dei servizi erogati, durante il 2016 ha conseguito nuove certificazioni di competenze, sostenendo esami presso centri autorizzati coordinati da vari Costruttori
La società inoltre eroga: il servizio di Posta Elettronica Certificata a favore di Comuni, Enti Pubblici e uffici Regionali connessi alla rete RUPAR; il Servizio di Protocollo, secondo quanto previsto nel progetto SPID&COOP e quello di Conservazione a norma CAD di documenti informatici per la Regione. Tutti servizi che diventeranno un importante prerequisito che faranno del datacenter della Regione gestito da InnovaPuglia un possibile candidato a diventare Polo Strategico nazionale, come sarà spiegato meglio più avanti. In particolare, il servizio di Conservazione documentale a norma, oggi in via di ampliamento per poter essere offerto anche ad ASL, enti strumentali e altri Enti sul territorio, è visto da AgID come un importante valore aggiunto del datacenter.

Al fine di ottenere l'interoperabilità sono stati predisposti ed eseguiti i test previsti dalle Linee Guida del CRIPAL PUGLIA. Ampie le attività per la Cooperazione Applicativa: è stata garantita la manutenzione e l'assistenza agli Enti delle Aree Vaste; si è implementata l'interfaccia con le Porte di Dominio per PagoPA, INPS e Ministero del Lavoro; è stata garantita manutenzione per quanto riguarda FatturaPA e la cooperaziOne applicativa nel sistema sanitario regionale. Si è lavorato per la Qualità dello Sviluppo Software individuando misure e un modello metrico di analisi statica del codice.

Nel frattempo il Soggetto **Aggregatore SARPULIA** si è data un'organizzazione specifica per affrontare le principali sfide che lo aspettano suddividendosi in due unità operative: il servizio gare e appalti che sovraintende e cura lo svolgimento in tutte le fasi, dall'indizione all'aggiudicazione definitiva, delle procedure di gara per lavori, beni e servizi; e il servizio EmPULIA che assicura la continuità di esercizio, lo sviluppo e la promozione della piattaforma di e-procurement, cura la gestione dell'albo dei fornitori "on line", assicura lo svolgimento di attività di committenza ausiliarie.

Nel corso del 2016 sono state indette 8 procedure di gara aggregate per il Sistema Sanitario Regionale (ausili per l'incontinenza, medicazioni generali, aghi e siringhe, pacemaker e defibrillatori, come altre rivenienti dalla programmazione regionale servizi software per diagnostica per immagini, per il sistema eDotto, attrezzature informatiche) per un valore complessivo di oltre 400 Mln di euro. Inoltre, è stato pubblicato il Bando istitutivo per lo SDA (Sistema Dinamico di Acquisto) Farmaci pari ad un valore, per quattro anni, di 3.600 Mln di euro ed è stata aggiudicata la procedura di Accordo quadro per i servizi di ventiloterapia meccanica domiciliare di 26 Mln di euro. Nel periodo sono state anche gestite le procedure di gara interne di InnovaPuglia per un valore complessivo di circa 2,5 Mln di euro.

Nel 2016 utilizzano **EmPULIA** 129 Amministrazioni regionali; sono registrati circa 1.500 buyer; ali'Albo fornitori on line (beni servizi, lavori) sono iscritti oltre 7.000 operatori economici. Nel corso del 2016 con EmPULIA sono state indette 3.870 procedure telematiche, per un importo complessivo posto a base d'asta di oltre 695 milioni di euro. InnovaPuglia ha formato 402 buyer e fornito oltre 180 interventi consulenziali di assistenza per l'impianto o lo svolgimento di procedure telematiche a favore degli utenti. Il servizio di Help Desk ha gestito circa 1.000-1.200 richieste/mese.

Ma nel 2016 la piattaforma EmPULIA è stata soggetta a profondi cambiamenti per adeguarsi a quelli introdotti dal nuovo codice degli appalti e ha messo a disposizione dell'utenza nuovi servizi telematici finalizzati alla raccolta/aggregazione dei fabbisogni delle amministrazioni aderenti, nuovi moduli per la gestione del Sistema Dinamico di Acquisizione e per la gestione di procedure di gara multilotto.

Nel 2016 è continuata anche l'attività **dell'Organismo Intermedio** impegnata in continuità nelle attività inerenti i 23 progetti finanziati dal FSC 2007-2013 **"Intervento Cluster Tecnologici Regionali: Programma regionale a sostegno della specializzazione intelligente e della sostenibilità sociale ed ambientale"** per la verifica puntuale sui requisiti e i parametri dichiarati in domanda. A seguito dell'ulteriore finanziamento di ulteriori 7 progetti e per tutti i 31 progetti ammessi a contributo, sono state acquisite e analizzate le richieste di variazioni, comprensive della rimodulazione del Piano dei Costi. È stata avviata a valere sul POR Puglia FESR-FSE 2014-2020 - Asse I l'Azione 1.6 - **"INNONETWORK: Programma regionale a sostegno alle attività di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi"** per la quale si è lavorato alla fase di progettazione. Infine altre due misure sono state affidate all'Organismo intermedio **INNOLABS** (25ML euro di contribuzione).

In continuità anche le attività di **Ricerca e Innovazione** a supporto della Regione per le politiche di intervento pubblico: partecipazione a reti e progetti sovraregionali, studi di fattibilità tecnica per il supporto alla programmazione regionale in ambito *open e smart innovation.* Molteplici gli ambiti applicativi degli interventi: SINAPSI per la protezione civile, EDOC@WORK3.0 su formazione professionale, CITADEL e TALIA sull'empowerment dei cittadini; MANUNET un bando transnazionale basato sul meccanismo del finanziamento con fondi in sinergia. Si è avviato un dottorato di ricerca con l'Università degli Studi di Bari Dipartimenti di Informatica e Matematica e si sta lavorando alla proposta di riconoscimento della Puglia, da parte della Commissione Europea, quale Reference Site sui temi della salute e invecchiamento attivo (EIP-AHA).

Sul fronte interno la Rappresentanza Sindacale Unitaria incontra il nuovo amministratore unico e gli rappresenta tutte le preoccupazioni sul futuro dell'ente e sui ritardi negli affidamenti da parte della Regione Puglia. Infine gli ricorda che molti **problemi interni** sono ancora insoluti quali: la ripartenza delle dinamiche di carriera e salariali, la stipula di un nuovo accordo integrativo (è ancora vigente la disdetta di tutti gli accordi ad oggi solo sospesa) nonché la risoluzione di problematiche connesse all'orario di lavoro e all'istituto del telelavoro. Il sindacato, preso atto dell'impossibilità di ricevere risposte esaustive sui temi istituzionali, chiede un incontro al presidente della Regione per chiarimenti sulla mission di InnovaPuglia, mentre sulle tematiche pertinenti problemi esclusivamente interni si decide di proseguire il confronto.

A parziale risposta delle preoccupazioni sindacali l'anno si chiude con l'approvazione di **Puglia Login** che prevede un quado economico puntuale fino a tutto il 2018.

Dal punto di vista economico-finanziario, il **bilancio 2016,** approvato il 2 agosto 2017, ha confermato il trend positivo della società in atto da alcuni anni e la buona qualità della sua capacità di sostentamento, ma è bene soffermarsi almeno su un punto: alcune poste, come ad esempio quelle relative alla sanità e al soggetto aggregatore, sono passate dalla copertura con fondi comunitari all'utilizzo di risorse del bilancio autonomo della Regione. Il dato è indubbiamente positivo, in quanto traguarda la programmazione comunitaria in via di esaurimento, ma, in particolare tutta la progettazione per la digitalizzazione della sanità, pone problemi di rispetto degli obiettivi di risparmio assegnati alle pubbliche amministrazioni che possono generare a loro volta problemi connessi alla necessaria contrazione della spesa, ad esempio, per il personale, principale risorsa di InnovaPuglia.

2017 PUGLIA LOGIN

Il 2017 si rivela un anno ambiguo. Da un lato InnovaPuglia sembra aver consolidato il suo ruolo di supporto alla programmazione strategica regionale a sostegno dell'innovazione, così come imposto dagli impegni statutari, e nel contempo avendo meglio precisato il suo ruolo di Soggetto aggregatore

della spesa pubblica per la regione Puglia, dall'altro gli assetti istituzionali sono fortemente incerti. Per varie vicissitudini la società sembra restare a lungo senza governance e sulla **stampa locale** si ripetono attacchi su tutte e due le funzioni affidate alla società in house, con accuse di inefficienze, ritardi e mancate risposte alle aspettative della Regione Puglia.

La Regione Puglia con Deliberazione della Giunta Regionale n. 1225 del 28 luglio 2017 decide di mutare la forma di governance di InnovaPuglia e di nominare un **Consiglio di Amministrazione**. Il 2 agosto l'assemblea dei soci non rinnova il mandato all'amministratore unico **Gennaro Ranieri**, nomina il nuovo CdA e ne affida all'avv. **Fabrizio D'addario** la presidenza, che rassegna le sue dimissioni , accolte nel CdA del 28 settembre.

Il CdA, vicepresidente avv. **Alessandra Lopez** e consigliere avv. **Francesco Spina**, prosegue a lavorare fino all'assemblea dei soci del 15 dicembre che nomina l'avv. **Carmela Tagliente** nuovo presidente di InnovaPuglia. L'incarico viene accettato l'11 gennaio 2018.

L'inizio del 2017 è caratterizzato dal dispiegamento del piano operativo di **Puglia Login**. In realtà la società era già operativa dall'anno precedente su una serie di attività tipiche del programma, ma quest'anno incomincia a progettare nel dettaglio l'evoluzione delle nuove iniziative di innovazione ICT.

Puglia login è Incentrato sul ruolo del **Portale istituzionale** che deve diventare, in una logica di portali federati, il punto unico di accesso ai servizi digitali - erogati dai portali di servizio - e soprattutto il punto unico di informazione e comunicazione verso cittadini e imprese. Da qui il nome Puglia Login, che si ricollega all'analoga iniziativa nazionale Italia Login.

Si dispiega in 9 obiettivi realizzativi su altrettanti domini di riferimento come illustrato dalla tabella seguente:

OR	DESCRIZIONE
OR.0	PROJECT MANAGEMENT
OR.1	SANITÀ DIGITALE
OR.2	SERVIZI DIGITALI PER IL TURISMO E I BENI CULTURALI
OR.3	SERVIZI DIGITALI PER L'AGROALIMENTARE
OR.4	SERVIZI DIGITALI PER IL TERRITORIO E L'AMBIENTE
OR.5	SERVIZI DIGITALI PER LO SVILUPPO ECONOMICO, L'INNOVAZIONE, LA FORMAZIONE E IL LAVORO
OR.6	SERVIZI DIGITALI PER LA FINANZA E IL PATRIMONIO
OR.7	EGOVERNMENT E OPEN DATA
OR.8	INFRASTRUTTURE DIGITALI
O.R.9	SERVIZI TRASVERSALI PER LA CRESCITA DIGITALE

Obiettivo del programma è rafforzare il sistema digitale regionale attraverso una **più forte integrazione tra infrastrutture qualificate, servizi e contenuti digitali ad alto valore aggiunto** e fornire alla Regione Puglia i capitolati tecnici per l'esecuzione delle gare d'appalto di affidamento al mercato delle attività realizzative. È prevista anche la possibilità di fornire supporto alla Regione Puglia, che sottoscriverà i contratti di fornitura, nella fase di esecuzione del contratto.

Diventa dunque residuale l'attività di produzione diretta di servizi tecnici come richiede il mercato ICT.

È chiaro che il rapporto della società con il tessuto produttivo regionale si inserisce nel quadro di **precise scelte regionali di politica industriale** delle quali InnovaPuglia è strumento, alcune delle quali obbligate dal contesto legislativo in essere. Tale rapporto ha ancora necessità di alcuni momenti di maggiore riflessione e di alcuni chiarimenti utili a sgombrare il campo da frizioni, a volte frutto di equivoci o fraintendimenti, che ne possono compromettere il corretto sviluppo. Comunque, interesse

della Regione, e quindi di InnovaPuglia, è affrontare i propri processi decisionali con forme di partecipazione collettiva che attraversino l'intero processo: dalla concezione delle policy, alla loro attuazione e governance, perseguendo obiettivi di trasparenza delle informazioni, partecipazione e accountability.

Su questo fronte l'anno è caratterizzato dal lancio **dell'accordo quadro per la fornitura di servizi ICT** accompagnato da un percorso di preconsultazione di mercato. Il 7 aprile si tiene a Tecnopoli il primo incontro sulle modalità di svolgimento dell'accordo quadro e della **consultazione preliminare di mercato**. È il primo passo di una forma innovativa di concertazione con l'ANCI, le associazioni di categoria, gli operatori economici e i soggetti del territorio interessati, con cui si è deciso di condividere la programmazione e l'acquisto di servizi informatici per la pubblica amministrazione regionale afferenti al programma Puglia Login e stimati in circa 130 milioni di euro nei prossimi 4 anni. L'obiettivo che InnovaPuglia intende cogliere è garantire il pieno accesso da parte delle PMI alle opportunità offerte dalla digitalizzazione delle amministrazioni locali.

Per questo la società in house svolge appieno il suo duplice ruolo: da un lato soggetto tecnicamente competente e qualificato per accompagnare la Regione Puglia e gli enti locali nel definire i loro fabbisogni ICT, dall'altro soggetto aggregatore per la razionalizzazione della spesa regionale, a cui è affidato il compito di indire la procedura, garantendo la migliore efficacia degli investimenti e il maggior risparmio nella spesa. La **pre-consultazione del mercato** invece è un confronto propedeutico alla preparazione e svolgimento dell'Accordo quadro vero e proprio, con lo scopo di informare gli operatori economici dei fabbisogni già individuati e dei requisiti degli appalti previsti. Seguirà un secondo appuntamento il 19 maggio in cui si valuta anche l'ipotesi di estendere ad altre regioni del centro sud la raccolta di fabbisogni che potrà essere soddisfatta con questo strumento. Dopo un lungo percorso partecipativo preparatorio, il 17 luglio si avvia la consultazione di mercato sul portale di EmPULIA e si recepiscono le osservazioni di tutti gli stakeholder e infine il 21 dicembre si pubblica l'avviso del bando per l'accordo quadro per servizi ICT delle amministrazioni locali pugliesi che rimarrà aperto fino alle ore 12.00.00 del 20 febbraio 2018.

L'obiettivo è offrire alle PMI la maggiore possibilità di partecipazione e agire sul problema della riduzione della spesa nella PA eliminando sprechi e duplicazioni e agendo dunque sulla contrattazione di prezzi migliori per prodotti e servizi di maggiore qualità

Si ricorda qui che lo scenario di riferimento è quello del **nuovo codice degli appalti e della razionalizzazione degli investimenti in ICT nel triennio 2016-2018 previsto dal Piano triennale AGID.**

Infatti a livello nazionale 3 elementi condizionano fortemente l'azione di InnovaPuglia:

- L'approvazione definitiva del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, meglio noto come **testo unico in materia di società a partecipazione pubblica,** completata con le disposizioni integrative e correttive del Dlgs 100 16/06/2017;
- Il **nuovo Codice degli appalti** entrato in vigore lo scorso anno (Decreto Legislativo n. 50/2016 Pubblicato nella G.U. suppl. ord. del 19 aprile 2016, n. 91) che subisce una serie di aggiustamenti che ne completano e chiariscono le direttive (ultimo aggiornamento Legge n. 205 del 27 dicembre 2017 in vigore dal 1 gennaio 2018).
- L'adozione del **Piano triennale ICT**, il documento di indirizzo strategico ed economico destinato a tutta la Pubblica Amministrazione che accompagna la trasformazione digitale del Paese (decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 31 maggio 2017 - GU Serie Generale n.164 del 15-07-2017).

Il nuovo Codice degli Appalti

L'entrata in vigore del **nuovo Codice degli Appalti** ha introdotto alcune novità significative in materia di obblighi di acquisti centralizzati per le PA, dando corpo al fenomeno dell'aggregazione della spesa che affonda le sue radici nella normativa europea che già nel 2004 introdusse la figura delle **Centrali**

di committenza con la consapevolezza che esse potessero assicurare una maggiore concorrenza ed efficienza nel processo di aggiudicazione delle gare d'appalto pubbliche.

In seguito si è continuato a lavorare per arrivare alla **riduzione della frammentazione delle Centrali di committenza**, anche al fine di aumentare la professionalità delle stazioni appaltanti fino a giungere al Decreto Legge n. 66 del 24 aprile 2014, convertito in Legge n. 89 del 23 giugno 2014, recante "Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale" che ha introdotto il tema dell'aggregazione della spesa istituendo le nuove figure dei **Soggetti Aggregatori**, il cui scopo è gestire le procedure di acquisto della PA relative a specifiche categorie di beni e servizi.

La ratio dei soggetti aggregatori è il tentativo di ottimizzare l'efficienza delle attività proprie delle stazioni appaltanti, nell'ottica della razionalizzazione e del risparmio in termini di denaro pubblico, attraverso la riduzione del numero dei soggetti abilitati a bandire gare pubbliche. Poche stazioni appaltanti, realmente competenti a contrarre, riducono la frammentarietà e discrezionalità nell'aggiudicazione delle gare pubbliche, stimolando la concorrenza nel mercato, aggregando le risorse disponibili. L'obiettivo è imporre alla domanda un **processo di aggregazione,** propedeutico alla riduzione della spesa, e offrire a tale domanda aggregata una qualità e assistenza maggiore.

Nel nuovo codice degli appalti sono introdotti ulteriori vincoli per le amministrazioni pubbliche minori che sono dunque obbligate a ricorrere a soggetti aggregatori qualificati e nella stessa legge è anche istituito presso l'ANAC, un apposito **elenco delle stazioni appaltanti qualificate**.

Ad oggi sono **32 i soggetti aggregatori regionali** autorizzati ai sensi della Delibera ANAC n.31 del 17 gennaio 2018, che non sostituiscono completamente le stazioni appaltanti, ma bandiscono gare all'interno di determinate categorie merceologiche e al di sopra di determinate soglie, che vengono individuate ogni anno dal Tavolo dei soggetti aggregatori. InnovaPuglia è tra essi.

È in questo contesto che nasce anche il Soggetto Aggregatore SArPULIA.

Il Piano triennale ICT

Come previsto dalla legge n.208 del 28 dicembre 2016 (Legge di stabilità 2016) l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ha predisposto, per conto della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il **Piano triennale che guiderà la trasformazione digitale della Pubblica amministrazione**, approvato dal Consiglio dei ministri del 31 maggio 2017 , pubblicato in GU Serie Generale n.164 del 15-07-2017. Il Piano è la diretta conseguenza delle indicazioni contenute nei due programmi strategici **"Piano nazionale Banda Ultra Larga"** e **"Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020"** approvati dal Consiglio dei Ministri nel 2015 sulle direttive fornite dalla "Agenda digitale europea".

Punto focale della strategia adottata dal governo è la convinzione che lo sviluppo e il rilancio di un'economia intelligente, sostenibile e solidale dell'Europa sia strettamente connesso alla sua crescita digitale. Il Piano ha l'obiettivo di **indirizzare gli investimenti in ICT del settore pubblico,** secondo le linee guida del Governo e in coerenza con gli obiettivi e i programmi europei, e fornire alle PA le indicazioni sugli strumenti utili allo snellimento dei procedimenti burocratici, alla maggiore trasparenza dei processi amministrativi, alla maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici e, non ultimo, la razionalizzazione della spesa informatica.

In estrema sintesi, il Piano ripropone **un modello strategico** di evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione, come già spiegato precedentemente, quadro di riferimento su cui rendere operativi i progetti, le piattaforme e i programmi descritti nel documento Strategia per la crescita digitale 2014-2020. Solo per inciso ricordiamo ancora una volta che tale modello è del tutto simile a quello implementato nella Regione Puglia per la digitalizzazione dei propri processi e servizi e sul quale InnovaPuglia opera da tempo.

In questo framework, l'accordo quadro per le forniture di servizi ICT della Regione Puglia è il tentativo di offrire, in particolare alle PMI locali, la possibilità di accedere ai finanziamenti programmati, almeno all'interno di processi di aggregazione e partnership a fianco dei maggiori player nazionali.

Al termine della prima fase della procedura, e al netto di alcune richieste di integrazione di documentazione già inoltrate, possiamo affermare che il tentativo è perfettamente riuscito e infatti si sono registrati 59 concorrenti, in forma singola o consorziata, alla procedura, a cui parteciperanno in subappalto 55 aziende, per un totale di **95 imprese** singole partecipanti.

Ma il Piano triennale ICT di AGID è un altro riferimento importante per InnovaPuglia.

Infatti, facendo riferimento alle legge n. 221 del 17 dicembre 2012 (censimento dei data center della PA) AGID al 31 luglio 2013 rilevava 990 data center (oggi il numero è leggermente superiore e ancora controverso). A fronte di tale frammentazione, e data la grossa incidenza della spesa per i data center su quella complessiva (39% del totale), il Piano triennale si è dato dunque l'obiettivo di **razionalizzare le risorse ICT** attraverso:

- L'individuazione di un insieme di infrastrutture fisiche esistenti di proprietà della PA che verranno elette a **Poli strategici nazionali** (PSN);
- La definizione del percorso verso il **modello cloud**, anche attraverso le risorse rese disponibili dai Poli strategici nazionali;
- La definizione di un **processo di qualificazione dei PSN**;
- La definizione di **regole e procedure per la qualificazione** di altri Cloud Service Provider (CSP).

Ciò si traduce nell'impossibilità di fare ulteriori investimenti per tutte quelle strutture che non si trovino nella condizione di poter competere e diventare Poli strategici nazionali (PSN).

Vista l'esistenza di prerequisiti che permettono al **datacenter regionale gestito da InnovaPuglia** di essere inserito tra i Poli strategici nazionali, la Regione Puglia ha deciso di accompagnare il percorso verso l'acquisizione di questo risultato che diventerebbe un pilastro fondamentale per la realizzazione dell'Agenda digitale Pugliese. L'operatività della struttura è protesa verso questo obiettivo e continua nell'azione di miglioramento delle performance e aumento della sicurezza con cui il datacenter opera. Anche imparando dagli imprevisti nei quali incappa in questo anno.-

Il 6 novembre 2017 a causa di un **incendio** sviluppatosi intorno alle ore 6.15 circa nei locali degli impianti elettrici di uno dei due Data Center di InnovaPuglia, l'erogazione dei servizi web subisce una interruzione. Dopo aver contenuto le fiamme, i tecnici di InnovaPuglia applicando le procedure di emergenza hanno provveduto a verificare l'operatività dei servizi più critici, come il 118, e a lavorare per riattivare tutti gli altri servizi, in ordine di priorità. A seguito di questo incidente si è potuta verificare sul campo la **tenuta delle procedure di emergenza**, si è lavorato alacremente per testare le procedure di ripristino di tutti i servizi e di integrità dei dati. Nessun dato comunque è andato perso nel corso dell'incidente e si è potuto lavorare anche sull'impiantistica di emergenza per migliorare la piena operatività del datacenter.

Il 12 dicembre 2017 il giornale on line epolis verifica con suoi tecnici informatici l'esistenza di un 'baco' nella gestione della **privacy del portale della salute**. Il portale della salute sin dal luglio 2016, e successivamente la app pugliasalute, permettono la gestione on line delle prenotazioni per le prestazioni sanitarie. I cittadini pugliesi possono effettuare le prenotazioni specialistiche comodamente da casa, senza doversi recare nei CUP (centri unici di prenotazione). Il servizio è estremamente sicuro e segue le direttive del governo e del garante della privacy per il rispetto delle norme a tutela della riservatezza dei dati sensibili, trattandosi di dati sanitari. Viste le richieste di semplificazione della procedura di recupero dei dati delle prenotazioni ricevute dai cittadini, InnovaPuglia, da sempre attenta all'ascolto degli utenti, ha provveduto a richiedere al fornitore che da

luglio 2017 il sistema invii il promemoria della prenotazione direttamente al cittadino, per email. Grazie alla segnalazione di Epolis si è potuto verificare che, per un errore tecnico, la funzionalità di recupero del promemoria di prenotazione non offre lo stesso livello di sicurezza con cui sono offerti tutti i servizi tramite il portale e la app. InnovaPuglia ha pertanto provveduto immediatamente a **riconfigurare il servizio on line** per le prenotazioni con l'eliminazione della sola procedura di invio del promemoria, a **segnalare il difetto di realizzazione al fornitore** che ha realizzato la procedura telematica e chiederne l'immediata correzione. Ha anche segnalato, come prevede la legge, l'incidente all'Autorità Garante per la Privacy che ha aperto un'istruttoria sull'accadimento. A seguito di questo incidente le procedure sono state tutte verificate e si è provveduto a risolvere il problema nel più breve tempo possibile, garantendo il rispetto della privacy e della sicurezza delle informazioni.

L'incertezza della governance e gli incidenti di percorso non impediscono a InnovaPuglia di organizzare a Bari nel corso del 2017 **due eventi di rilievo nazionale** insieme alla Regione Puglia e al suo sistema dell'innovazione (ARTI, InnovaPuglia, PugliaSviluppo).

Il 4 e 5 maggio 2017 è organizzato a Bari, presso il nuovo centro congressi della Fiera del Levante il **FORUM PA PUGLIA** sul tema dell'Invecchiamento attivo e in salute. Sono due giorni di lavoro, organizzati a Bari da Regione Puglia e Forum PA nazionale, per un confronto sulle politiche regionali a sostegno dell'invecchiamento attivo, integrate con quelle della ricerca e dell'innovazione in una prospettiva europea.

"Per una migliore qualità della vita sul territorio, per lo sviluppo economico, per l'attrazione dei talenti e degli investimenti" è il claim dell'evento che è l'occasione per condividere e promuovere politiche e azioni di innovazione per la qualità della vita delle persone e il benessere delle comunità.

Nel corso della manifestazione il direttore generale di Agenzia per l'Italia Digitale, **Antonio Samaritani**, ha fornito anche le prime anticipazioni sul Piano triennale ICT per le Pubbliche, in seguito approvato in Consiglio dei Ministri. È stata anche l'occasione perché a Bari si riunisse la **Commissione speciale Agenda digitale della Conferenza Stato Regione,** presieduta da **Paolo Panontin,** che ha audito il direttore di Agid e discusso sull'ambizione del Piano: dare elementi comuni a tutte le regioni perché poi possa essere declinato con le specificità regionali, garantendo sempre elementi di interoperabilità per poter dialogare e palare.

"*La Puglia gioca le sue carte mettendo a valore tutti gli investimenti economici, di competenze e di soggetti in house che hanno lavorato sull'innovazione e lavoreranno per integrare le politiche, dal turismo alla salute, dall'urbanistica alla cultura. Il grande risultato di questi due giorni mi sembra che sia proprio questo, aver reso consapevoli tutti che occorre cominciare a lavorare per integrare le politiche."* Ha affermato **Loredana Capone** all'epoca assessore allo sviluppo economico e unica componente della commissione agenda digitale per il mezzogiorno. *"Convocare poi in Puglia la commissione speciale Agenda digitale per noi è stata una specie di riscatto da uno stereotipo, quello cioè di un sud che subisce tutto quello che viene dalle altre parti del mondo. Noi non siamo un sud che subisce e vogliamo metterci alla prova e vogliamo farlo con le tante imprese che, in maniera dinamica, con coraggio e spirito di intrapresa, hanno voluto affrontare temi, anche non facili, andando a sperimentare nuove soluzioni e lavorando insieme ad altri".*

Nella manifestazione, tra gli eventi delle due giornate è stato anche lanciato il contest **#PugliaPremiaSalute** - promosso da AReSS e organizzato da Regione Puglia Sezione ricerca innovazione e capacità istituzionale, InnovaPuglia, Puglia Sviluppo, Distretto Produttivo dell'Informatica pugliese.

Al contest, il cui obiettivo è stato promuovere la cultura dell'innovazione nel tessuto imprenditoriale regionale, diffondendone i risultati e affermandone la valenza strategica per la produzione del valore,

sono stati presentati **28 progetti innovativi** sul tema della salute e dell'invecchiamento attivo finanziati dalla Regione Puglia. I 6 progetti inclusi nella short list del premio hanno avuto modo di presentare la propria proposta nell'ambito di **Forum PA nazionale a Roma** il 24 maggio. Le tre proposte vincitrici sono state: INSIDE THE BREATH, un sistema per la diagnosi precoce dei tumori attraverso l'analisi del respiro presentato dal prof. Gianluigi Di Gennaro, è stato il progetto primo classificato e premiato dall'assessore Capone insieme a ECONAV, secondo classificato presentato dalla MASMEC, un sistema di navigazione multimodale per assistere ed eco-guidare il medico durante gli interventi e garantire una maggiore precisione, e Sm@rtRecall, terzo progetto premiato, presentato dalla ASL di Taranto, una piattaforma multicanale ideata per abbattere liste d'attesa, recuperare crediti, semplificare pagamenti e prenotazioni.

Nell'ambito di Forum PA nazionale 2017, invece, il **portale della salute** è stato tra le 10 proposte nella short list di un altro prestigioso premio, organizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri: **OpenGov Champion**. Obiettivo del premio, organizzato nell'ambito del Piano nazionale di egov, era riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane pratiche di trasparenza, partecipazione e cittadinanza digitale, principi fondanti dell'amministrazione aperta. Al premio hanno partecipato oltre 400 amministrazioni pubbliche e nel settore della sanità sono solo 2 le amministrazioni inserite nella short list: la provincia autonoma di Trento e la Puglia con il portale della salute, appunto, a dimostrazione della qualità dell'innovazione realizzata nella nostra regione.

Premio OpenGov Champion 2017

Il secondo evento di rilievo dell'anno è stato a Bari il 5 dicembre 2017 sempre nel centro congressi della Fiera del Levante il **Wired Digital Day** con oltre 450 iscritti, 100.000 utenti che hanno seguito la diretta streaming dell'evento e l'hashtag **#WiredDigitalDay** che è stato twitter trend topic nella giornata dell'evento. Esperti nazionali e internazionali si sono avvicendati e hanno animato il **"giorno in diretta dal futuro". Anna Giunta**, economista e ordinaria all'Università Roma, **Riccardo Zecchina**, fisico, professore ordinario alla Bocconi, **Stefano Iacus**, statistico dell'Università di Milano e fondatore di Voices from the blog, **Massimo Canducci**, di Engeneering, professore delle soft skill all'Università di Pavia, **Simona Macellari**, del Blockchain Lab Network, **Matteo Cerri**, neurofisiologo dell'Università di Bologna, Lorenzo De Michieli, esperto di robotica dell'Istituto Italiano di tecnologia, **Antonio Moschetta**, ricercatore AIRC dell'Università Di Bari, si sono alternati parlando di economia, finanziamenti pubblici, robotica, ibernazione, intelligenza artificiale, Big Data, digitalizzazione del Paese, bitcoin, nutrigenomica. Una tavola rotonda al mattino con **Roberto Bianco** di Confindustria Bari BAT, **Gianvito Lanzolla**, in diretta dall'University of London, **Andrea Lasagna** di Fastweb S.p.A. e **Massimiliano Ventimiglia**, H-Farm education, ha affrontato il dibattito sul tema delle trasformazioni digitali e delle modifiche delle competenze al tempo dell'industria 4.0. Un confronto al pomeriggio ha parlato di "Turismo 4.0: il turismo di oggi, i viaggiatori di domani" e **Martha Friel,** dell'Università IULM e **Armando Peres**, dell'OCSE hanno affrontato il tema della disintermediazione, o meglio nuova intermediazione, del settore. Sono intervenuti: il presidente **Michele Emiliano** e gli assessori **Loredana Capone**, al turismo, **Michele Mazzarano**, allo Sviluppo economico, **Raffele Piemontese**, alle Politiche giovanili. La giornata è stata conclusa da due sessioni dove **15 tra start up e imprese pugliesi** champion di innovazione hanno spiegato le ragioni del proprio successo avvalendosi di una parola chiave.

A settembre in Fiera del Levante InnovaPuglia a fianco della Regione Puglia ha anche organizzato due incontri del ciclo **Open Days Agenda Digitale** il 12 settembre **"Data & Analytics Framework. Il sistema di gestione dei dati della PA: esperienze a confronto"** e il 14 settembre **"Security framework. Aspetti tecnologici, giuridici e normativi",** i due pilastri verticali del modello del Piano triennale di AGID. Sui due temi la società, pur avendo nel tempo sviluppato competenze significative, ritiene infatti di dover approfondire il confronto e promuovere la costituzione di **centri di competenza** ad hoc, con il mondo dell'accademia e della ricerca e quello delle imprese, per addensare conoscenze e condividere possibili soluzioni.

Sempre in Fiera ha partecipato al **FORUM MEDITERRANEO DELLA SANITÀ** contribuendone anche all'organizzazione in particolare di tre incontri il 12 settembre su Innovazione tecnologica applicata alla sanità: eccellenze della Regione Puglia, l'esperienza del WIFI Reference Site Puglia e il 13 settembre su Europa e Regioni: fondi europei per l'innovazione nella salute e nel sociale e su Strategie innovative per l'acquisto e la gestione di tecnologie e servizi biomedicali.

Sul fronte interno si registra il 24 marzo 2017 un **importante incontro in Regione** tra i sindacati (regionali, territoriali e RSU) e il presidente Emiliano e i suoi collaboratori. Esiti dell'incontro sono l'assicurazione che a breve sarebbero state deliberate le linee di indirizzo per il futuro dell'ente e la presentazione della mission che la Regione ha intenzione di rinnovare a InnovaPuglia, esemplificata in due unità operativa distinte. Alla fine dell'anno le **linee di indirizzo** non sono state ancora presentate delineando una situazione che dai sindacati viene letta estremamente preoccupante, anche alla luce delle incertezze della governance. Ma il problema più rilevante è indubbiamente quello del **lavoro precario** a cui la struttura da anni deve far ricorso per far fronte alle esigenze operative in una situazione in cui le è vietato dalle norme nazionali procedere con il necessario turn over. Nel 2016 il personale somministrato contava oltre 90 tecnici e professionisti, molti al lavoro a fianco dei dipendenti a tempo indeterminato da molti anni. A fine 2017 il numero si è ridotto a circa 60, ma il fenomeno resta rilevante e di difficile soluzione.

Sulle società partecipate

Nello scenario nazionale, infatti, finalmente è stato definito il quadro delle norme sul **riordino delle società partecipate**. Il testo unico sulle società partecipate (Decreto legislativo n. 100 16 giugno 2017, "Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Serie generale, n. 147 del 26 giugno 20 17, entrato in vigore il 27 giugno 2017), individua infatti precisamente i criteri qualitativi e quantitativi attraverso i quali razionalizzare le società partecipate dagli enti pubblici.

Il testo finale all'art. 16 **definisce le società in house e le modalità della loro sussistenza**, all'art. 19 declina le **modalità di gestione del personale** e, in generale, definisce i vincoli ai quali esse devono sottostare, spostando in misura maggiore sulla PA partecipante la responsabilità di scegliere quali eventuali deroghe applicare alle proprie partecipate "*I Presidenti di Regione e delle province autonome di Trento e Bolzano, con provvedimento adottato ai sensi della legislazione regionale e nel rispetto dei principi di trasparenza e pubblicità, possono, nell'ambito delle rispettive competenze, deliberare l'esclusione totale o parziale dell'applicazione delle disposizioni del presente articolo a singole società a partecipazione della Regione o delle province autonome di Trento e Bolzano, motivata con riferimento alla misura e qualità della partecipazione pubblica, agli interessi pubblici a essa connessi e al tipo di attività svolta, riconducibile alle finalità di cui al comma i. I1 predetto provvedimento è trasmesso alla competente Sezione regionale di controllo della Corte dei conti, alla struttura di cui all'articolo 15, comma l, nonché alle Camere ai fini della comunicazione alle commissioni parlamentari competenti.*" Il decreto non si applica alle società che hanno la gestione dei fondi europei per conto di Stato e regioni o la realizzazione di progetti di ricerca finanziati dall'Unione Europea (Art.26 e successive modifiche).

Dunque permangono nel processo di razionalizzazione **tetti e vincoli previsti per la riduzione della spesa pubblica** nelle società partecipate, ma si aprono ampi margini nei quali inserire tematiche connesse con necessità di assunzioni, stabilizzazione dei precari, politiche retributive. Perché questo avvenga è però necessario ci sia la consapevolezza del problema da parte della Regione Puglia e la volontà politica di risolvere le criticità una volta per tutte.

La deliberazione della Giunta Regionale n. 1023 del 27 giugno 2017 è l'atto con il quale la Regione ha dato mandato agli amministratori della società per avviare un **percorso di risoluzione dei problemi connessi all'utilizzo di personale con contratto di somministrazione lavoro a tempo determinato**. A seguito di tale atto la società il 20 settembre 2017 ha pubblicato 14 avvisi pubblici per la formazione di graduatorie finalizzate all'assunzione di personale con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato. Per ciascuno degli avvisi sono stati previsti profili professionali ad hoc in grado di coprire tutte le esigenze di personale di InnovaPuglia. La selezione è ad oggi ancora in corso e i suoi esiti dovrebbero dare una decisa accelerazione alla risoluzione del duplice problema: completare l'organico e avviare il turn over, ma nei sindacati permane la preoccupazione per la sostenibilità dell'intera operazione.

Nel frattempo il 6 Febbraio 2017 si firma con la direzione aziendale **l'Accordo sul telelavoro** con cui le parti concordano nel ritenere che un più ampio uso di modalità di lavoro più flessibili possano fornire una risposta a importanti esigenze riguardanti il miglioramento della qualità della vita, la gestione dei tempi di lavoro, i bisogni economico-sociali e l'integrazione delle categorie più deboli. Mentre l'8 marzo 2017 si firma **l'Accordo sull'orario di lavoro** in InnovaPuglia con cui si estende, in via sperimentale, la flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro prima prevista solo per i livelli professionali più elevati, a tutti i dipendenti.

Grande è la soddisfazione dei dipendenti sulla risoluzione dei due problemi, ma a fine anno prevale **la preoccupazione.**

Il nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)

Un ultimo elemento dello scenario nazionale è da tener conto per le sue conseguenze su InnovaPuglia: la definitiva approvazione del **nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD),** entrato in vigore il 14 settembre 2016, ma corretto nel dicembre 2017 con alcune "disposizioni integrative e correttive" approvate dal Consiglio dei Ministri (pubblicate in Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.9 del 12-01-2018) ed entrate in vigore il 27 gennaio 2018 con l'obiettivo di risolvere alcune ambiguità e imprimere un'accelerazione all'attuazione dell'Agenda Digitale Italiana.

Agenzia per l'Italia Digitale
Presidenza del Consiglio dei Ministri

L'intento è completare il processo di digitalizzazione della P.A. e, contestualmente, rendere più "aperto e trasparente" il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini attraverso l'utilizzo di servizi e tecnologie digitali, in ultima analisi dare a cittadini, imprese e amministrazioni strumenti e servizi idonei a rendere effettivi **i diritti di cittadinanza digitale.**

La versione numero 6 del CAD:

- Definisce il **domicilio digitale** quale strumento valido ai fini delle comunicazioni elettroniche aventi valore legale.
- Amplia l'ambito di applicazione del CAD alle **società a controllo pubblico** e ai gestori dei servizi pubblici.
- Rafforza l'idea di **SPID** quale unica porta d'accesso ai servizi digitali.
- Norma la figura del **responsabile della transizione al digitale** e del difensore civico digitale.
- Prescrive le norme per la **conservazione e validazione dei documenti**.
- Introduce le **linee guida** in sostituzione delle regole tecniche.

- Conferisce **nuovi poteri** ad Agid.

Dal punto di vista del cittadino, introducendo il concetto di **cittadinanza digitale**, definita da identità digitale (Spid) e domicilio digitale, getta le basi per un nuovo approccio tendente a facilitare il dialogo e lo scambio con le pubbliche amministrazioni. Perché ciò sia possibile è necessario perciò modificare radicalmente il modo di lavorare delle pubbliche amministrazioni e soprattutto il modo di interagire con i cittadini.

Questo nuovo modello di pubblica amministrazione dovrà essere recepito nell'organizzazione e nelle infrastrutture informative anche della Regione Puglia, mediante un percorso di cambiamento e adeguamento tecnologico strutturato, in grado di dare attuazione alla rivoluzione digitale prevista dal CAD, nel quale InnovaPuglia avrà un ruolo determinante.

Per ottemperare a quanto disposto dal CAD, la deliberazione della Giunta Regionale n. 2316 del 28 dicembre 2017 approva le **linee di indirizzo e il modello di governance e della programmazione per l'attuazione del Piano Triennale dell'ICT 2017/2019** che definisce il cambiamento tecnologico e organizzativo previsto per l'amministrazione regionale. Tale atto completa la deliberazione della Giunta Regionale n. 1382 del 8 agosto 2017 che aveva nominato il **responsabile della transizione alla modalità operativa digitale** affidandogli il compito di *"pianificazione e verifica degli indirizzi relativi allo sviluppo dell'ICT in ambito regionale in sinergia con le strutture interessate, a supporto di un piano strategico per il miglioramento tecnologico interno e dei servizi offerti, in attuazione dell'Agenda Digitale."*

Il Piano Triennale dell'ICT – Regione Puglia

Il **Piano Triennale dell'ICT – Regione Puglia** è lo strumento che definisce le strategie, individua le aree, gli obiettivi e gli interventi da realizzare, elenca le azioni da mettere in campo.

Per la prima volta la Regione Puglia, infatti, introduce nel documento alcuni concetti specifici che delineano i contorni della propria azione e, conseguentemente della sua società in house a ciò vocata: InnovaPuglia.

"*La Regione Puglia pertanto prevede di continuare a partecipare all'azione di coordinamento a livello nazionale rappresentata dalla Commissione speciale Agenda digitale e, più specificatamente, opererà sul proprio territorio per coordinare, di concerto con AgID, le iniziative indicate nel Piano, svolgendo pertanto il ruolo di Soggetto Aggregatore per la realizzazione del Piano.*

Ne risulterà una armonizzazione della strategia regionale ai principi e agli indirizzi del Modello strategico anche mediante il coinvolgimento operativo, ad opera del Responsabile per la transizione alla modalità operativa digitale, delle Società in-house, Enti strumentali e della Centrale di Committenza regionale.

In particolare **la Società in-house InnovaPuglia S.p.A, nella sua veste di soggetto tecnico attuatore della progettualità e sviluppo tecnologico regionale in ambito ICT**, *assicurerà servizi di assistenza e consulenza tecnologica al territorio.*

Inoltre, la stessa Società, in quanto Centrale di Committenza SarPulia, assicurerà la disponibilità di procedure di aggregazione dei fabbisogni per l'acquisizione per suo tramite o per mezzo di CONSIP di beni e servizi funzionali alla realizzazione del Piano."

Le linee di indirizzo su cui si basa il Piano triennale per governare il cambiamento tecnologico e organizzativo sono: **trasparenza delle informazioni, partecipazione di tutti i cittadini, accountability e piena responsabilità dei risultati conseguiti**.

I pilastri basilari sui quali è stato elaborato il Piano triennale ICT della Regione Puglia sono nel seguito elencati e brevemente illustrati.

✓ Accesso ai servizi

Puglia Login rappresenta l'ecosistema dei servizi pubblici digitali integrati che la Regione Puglia intende erogare a cittadini e imprese del proprio territorio e il Portale Istituzionale, profondamente revisionato e reingegnerizzato, fungerà da porta di accesso al **"sistema federato di portali"** che garantirà la fruibilità dei servizi, in totale trasparenza, semplicità e qualità.

✓ Infrastrutture fisiche e Datacenter

Il Datacenter è il fulcro dell'attuazione della parte Infrastrutturale del Piano Triennale della Regione Puglia. L'infrastruttura sarà consolidata, migliorata nelle capacità tecnologiche e trasformata verso la sua completa virtualizzazione in **cloud computing**. L'obiettivo è adeguare la capacità di connessione per garantire il completo dispiegamento dei servizi e delle piattaforme strategiche. L'intento finale è far convergere su di esso i CED degli enti locali, supportandoli nella migrazione, per garantire l'erogazione dei servizi in condizioni ottimali.

✓ Infrastrutture immateriali

Dati PA - Sono l'insieme di Banche Dati di interesse nazionale, tra le quali l'infrastruttura dati territoriali e geografici (SIT Puglia) già conforme al Repertorio nazionale dei dati territoriali e alla direttiva europea INSPIRE, e Open Data e Vocabolari controllati. La Regione Puglia perseguirà l'integrazione e la valorizzazione delle altre banche dati di interesse nazionale (Banca dati nazionale dei contratti pubblici, Registro delle imprese, Anagrafe nazionale degli assistiti, Anagrafe delle aziende agricole) e svilupperà un processo di normalizzazione dei propri dati sulla base delle risorse contenute nei vocabolari controllati e dei modelli dei dati definiti al livello nazionale. L'obiettivo è di rendere i dati pubblici sempre più fruibili da applicazioni che li valorizzino creando servizi a valore aggiunto per i cittadini e occasioni di business per le imprese.

Piattaforme abilitanti - Sono i nodi regionali delle piattaforme nazionali per ciascuno dei quali si dispiegheranno azioni specifiche:

SPID (Sistema pubblico d'identità digitale) sono attivi i primi servizi (Portale salute e Pagamenti elettronici) ed è in corso la progressiva migrazione degli altri.

PagoPA (Gestione elettronica dei pagamenti verso la PA) e **Fatturazione elettronica** 130 comuni intermediati ad oggi, sarà svolta un'attività di supporto con un rapporto diretto con gli enti locali utenti per aiutarli a comprendere come meglio utilizzarlo e aumentare il livello dei servizi verso imprese e cittadini.

CIE (Carta d'identità elettronica) - **ANPR** (Anagrafe nazionale della popolazione residente) - **NoiPA** (evoluzione dell'attuale sistema di gestione del personale che eroga servizi stipendiali alle PA) sarà sostenuto e supportato lo sforzo dei Comuni all'adesione ai sistemi.

✓ Modello di Interoperabilità

La Regione Puglia espone i suoi servizi secondo lo standard SPCoop con una propria Porta di Dominio qualificata, distribuita gratuitamente a tutti gli enti locali del territorio regionale. La cooperazione applicativa è estesamente utilizzata all'interno del proprio sistema sanitario per i workflow informativi tra la Aziende Sanitarie e per la cooperazione con i sistemi nazionali (SistemaTS, Ricetta dematerializzata, Fascicolo Sanitario). La Regione Puglia ha anche un importante ruolo di disseminazione di conoscenze nei confronti delle imprese fornitrici della PA, sostenendole nell'approccio alla Cooperazione Applicativa, ed è attiva nel Comitato interregionale che sta elaborando con AgiD i nuovi standard di cooperazione che saranno gradualmente applicati dagli enti del territorio che saranno opportunamente supportati nella transizione.

- ✓ **Ecosistemi verticali**

Sono 8 gli ecosistemi indicati nel Piano nazionale: **Sanità; Welfare; Finanza pubblica; Sviluppo e sostenibilità; Infrastruttura, logistica e Mobilità; Giustizia; Ambiente e territorio; Turismo e beni culturali**. La Regione Puglia per ciascuno di essi ha già attive numerose iniziative che saranno ulteriormente potenziate. Inoltre il patrimonio di Sistemi Informativi e soluzioni elaborate sarà messo a disposizione delle altre Regioni per la crescita dell'intero ecosistema a livello nazionale

- ✓ **Sicurezza**

La Cyber Security è ormai un indispensabile componente dei servizi pubblici digitali per cui è necessario garantire la disponibilità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni. La Regione Puglia ha da tempo strategicamente individuato un miglior presidio in termini di competenze nella concentrazione delle applicazioni informatiche sul Cloud di un Datacenter di adeguato livello tecnologico e organizzativo. L'elevato livello tecnologico del **Datacenter regionale** gestito da InnovaPuglia e delle difese a protezione dei servizi ospitati, la professionalità e competenza del **SOC (Security Operation Center)** di InnovaPuglia e il livello delle procedure certificate della Società (ISO27001) sono perciò strumenti a disposizione delle PA e dei loro fornitori e gestori delle soluzioni applicative per garantire una corretta e sicura erogazione dei servizi digitali.

Al fine di perseguire una difesa proattiva contro i possibili attacchi e nella necessità di elevare ulteriormente le condizioni di sicurezza dei sistemi digitali regionali, anche avvalendosi del supporto di operatori specializzati esterni, la Regione Puglia intende diffondere consapevolezza e know-how sul territorio, costituendo accanto al SOC regionale, un vero e proprio **CERT-PA** regionale, integrato con quello nazionale, in modo da garantire anche agli enti locali più piccoli e meno autonomi un punto di accesso diretto in caso di allarmi di sicurezza.

Infine, con la deliberazione n. 1686/2017 la Regione Puglia ha istituito **l'Osservatorio Regionale** sulle attività non autorizzate nei sistemi informativi, ultimo tassello che compone il sistema di cyber security regionale.

- ✓ **Data Analytics Framework**

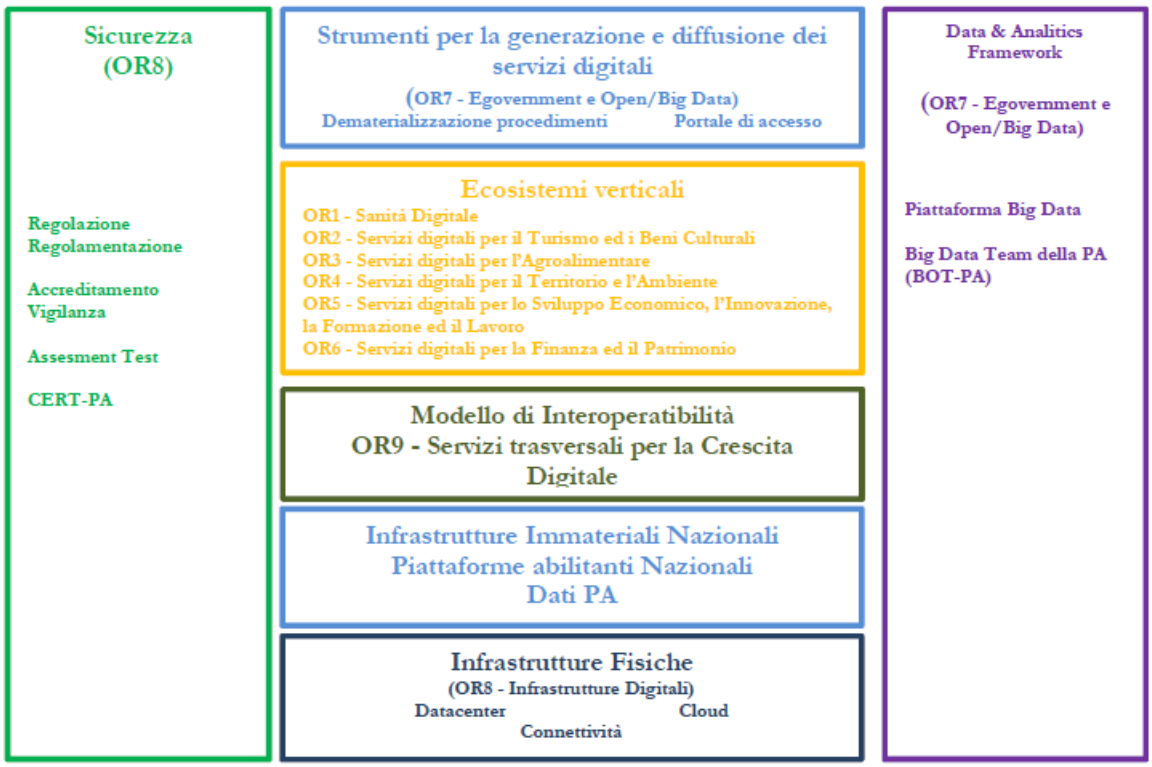
La Regione Puglia sta sviluppando una strategia per l'approccio al trattamento di grandi volumi di dati, strutturati e non, per costruire una capacità di analisi e decisione strategica consapevole della PA rispetto al patrimonio informativo che essa stessa detiene. La capacità di analisi sarà integrata con la **logica Open Data** e con una esposizione dei dati nel **Digital Analytics Framework (DAF**) nazionale, che permetta di valorizzare al massimo la fruizione "esterna" dei dati stessi.

Anche in questo caso il ruolo di "cerniera" che la Regione Puglia, con il supporto tecnico di InnovaPuglia, si propone di svolgere è fondamentale per raccordare le iniziative nazionali del Big Data Team della PA (BDT-PA) con le potenzialità del territorio regionale. Si prevede pertanto la costituzione di un **Polo di Competenza per i Big data e i Servizi digitali della P.A.** mediante il coinvolgimento delle comunità di amministrazioni locali e scientifica in cui far convergere le necessarie professionalità scientifiche, tecniche, metodologiche e organizzative per supportare tutte le esigenze e le opportunità in materia. Nello specifico, il Polo di Competenza avrà il compito di valorizzare gli investimenti effettuati, gestire il processo di liberalizzazione dei dati in modalità Linked Open Data (LOD), supportare uffici e Amministrazioni locali in tema di pubblicazione dei dati, sviluppare progetti e promuovere l'uso dei dati pubblici, favorire i processi di sviluppo e consolidamento di Living Lab sul tema delle applicazioni di nuova generazione basate sui LOD e sui Big data del sistema delle PA regionali, costituire un punto di coordinamento e di servizio per gli uffici regionali sul tema della digitalizzazione dei procedimenti.

- ✓ **PugliaLogin**

il progetto PugliaLogin è un importante strumento attuativo del Piano triennale. Approvato a novembre 2016, precede l'approvazione del Piano nazionale di circa sei mesi, ma è caratterizzato fin

dall'inizio come pienamente coerente con le versioni evolutive del Piano stesso. La figura seguente mostra la corrispondenza tra gli Obiettivi Realizzativi del progetto e il Modello del Piano Triennale AgID.



La Governance del piano triennale

Concreta attuazione all'attività di programmazione, pianificazione e coordinamento del Piano triennale è affidata al **Dipartimento Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro** che garantirà la piena attuazione delle policy in materia di Innovazione, attraverso il coordinamento e il raccordo con le altre Direzioni e con la Presidenza per assicurare unitarietà alle diverse declinazioni proprie dell'innovazione tecnologica e del cambiamento organizzativo.

A questo proposito la Regione Puglia, ai sensi dell'Art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale, ha affidato il percorso di transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, ad un unico ufficio dirigenziale nell'ambito del Dipartimento Sviluppo Economico e con deliberazione della Giunta Regionale n. 1382 del 8 agosto 2017 ha nominato la **dott.ssa Adriana Agrimi** Responsabile della transizione alla modalità operativa digitale.

A InnovaPuglia, invece, è riservato un ruolo specifico e ben delineato nel piano triennale.

Riportiamo dal testo del provvedimento:

"*In questo quadro di riferimento la Regione identifica la sua società in-house InnovaPuglia S.p.A. nel ruolo di soggetto preposto alla gestione di dette funzioni in quanto "ente" strumentale dell'Amministrazione per il settore IT (Information Technology), "organismo" di supporto alla valorizzazione delle competenze delle innovazioni nel tessuto produttivo del territorio e "soggetto" Aggregatore della Regione Puglia per la centralizzazione della spesa negli affidamenti al mercato secondo quanto disposto dal codice degli appalti.*

Coerentemente con le politiche e la programmazione regionale, la società dovrà sviluppare nel triennio

2018-2020 attività inerenti a:

- *Creare e condurre progetti finalizzati all'introduzione e all'utilizzo della tecnologia e dell'informazione e della comunicazione (ICT) nella regione Puglia e al sostegno dello sviluppodel tessuto produttivo del territorio, compresa l'individuazione delle tecniche più adatte al raggiungimento degli obiettivi in un quadro di costi/benefici controllabile;*
- *Monitorare trend tecnologici e di mercato finalizzato a migliorare i processi operativi dell'Amministrazione regionale i quali, attraverso la razionalizzazione e semplificazione amministrativa del sistema, creino valore ai servizi per il cittadino;*
- *Agire quale soggetto Aggregatore della Regione Puglia nel ruolo di Stazione Appaltante e Centrale di Committenza per la razionalizzazione, la centralizzazione e l'aggregazione della spesa per affidamenti ai sensi del codice degli appalti."*

Il contesto mediatico

Infine occorre precisare che sul tema SArPULIA, InnovaPuglia nel corso del 2017 è stata fatta oggetto di numerosi **attacchi da parte della stampa locale**. In particolare, è stato stigmatizzato il presunto ritardo del soggetto aggregatore nel produrre i risparmi sperati.

Anche se certamente una motivazione di questa **non corretta informazione** verso i media è frutto anche di anni di assenza nel rapporto con la stampa e della strategia di non comunicare direttamente, apparire trasparenti e solo come una parte integrante della Regione Puglia, sicuramente essa è anche il prodotto di incaute e improponibili affermazioni di coloro che avevano dichiarato di essere in grado, dopo decenni di sperperi, di produrre diverse centinaia di milioni di euro di risparmio sulla spesa sanitaria, già a partire dal 2017, grazie all'azione del soggetto aggregatore.

In realtà, **non c'è alcun ritardo** sulle gare aggregate della sanità pugliese e InnovaPuglia sta rispettando la programmazione condivisa con la Regione Puglia e contenuta nel piano delle iniziative di acquisto aggregate per le categorie merceologiche di beni e servizi di cui al Dpcm del 24 dicembre 2015.

Nei fatti l'azione di aggregazione della spesa su base regionale potrà portare risultati di riduzione della spesa, in particolare sui farmaci, solo **in tempi medi o lunghi** e solo se accompagnata da un'azione di controllo sui prescrittori (le ASL), compito specifico della Regione, non ancora portato a compimento.

Come affermato già precedentemente, tali procedure sono complesse e accelerare un percorso, o viceversa ritardarlo, potrebbe significare garantire un vantaggio ad un fornitore piuttosto che a un altro. Logiche dunque le opportune cautele per garantire la collettività.

Comunque nel corso del 2017 sono state avviate 9 procedure per un totale di € 2.570.261.000,8 sono state aggiudicate la gara Security RIS PACS e l'accordo quadro strumentazione e sono state lanciate 8 consultazioni preliminari di mercato per altrettante procedure da avviare nel breve.

Infine, con le deliberazioni n. 2259 del 12 dicembre 2017 e n. 2260 del 21 dicembre 2017 la Regione Puglia individua i soggetti facenti parte del Sistema Integrato Acquisti (SIA) e dà avvio alla programmazione regionale delle acquisizioni di beni e servizi con ricorso al Soggetto aggregatore InnovaPuglia S.p.a.. per il biennio 2018/2019. Nella seconda, in particolare, riporta l'elenco di tutte le procedure affidate a SArPULIA, con la tempistica prevista, e il monitoraggio delle attività del 2017 processate da InnovaPuglia.

In estrema sintesi è il **Piano di lavoro del Soggetto aggregatore per il biennio 2018-2019**.

2018 L'ANNO DEL CAMBIAMENTO.

L'ultimo atto, in ordine di termpo, dell'amministrazione regionale è l'emanazione della Deliberazione della Giunta Regionale n. 100 del 31 gennaio 2018 con cui si approvano **"Direttive in materia di spese di funzionamento delle Società controllate dalla Regione Puglia".** Con tale atto, come prescrive la

legge, si confermano vincoli di spesa e norme per il contenimento della stessa che, per certi versi, sono in contrasto con quanto enunciato in termini di programmazione nel Piano triennale ICT pugliese e pongono alcuni problemi specifici per lo sviluppo dell'azione di InnovaPuglia. In particolare, i vincoli sul **contenimento della spesa** potrebbero avere effetti non indifferenti sulla gestione di sistemi informativi consolidati, quali ad esempio quelli della sanità. Bisognerà dunque elaborare, nelle pieghe della norma, soluzioni atte a permettere a InnovaPuglia di continuare ad apportare il proprio supporto professionale qualificato.

Sarà comunque necessario continuare nel percorso che porta a distinguere in maniera chiara la gestione delle risorse digitali messe in campo in questi anni. Sarà necessario trovare risorse ordinarie per dare continuità nel tempo a servizi strategici che rischiano altrimenti di cessare la loro azione ammodernatrice. Bisognerà continuare a utilizzare le risorse europee per garantire un elevato e costante livello di innovazione degli strumenti utilizzati.

Su quest'ultimo punto, in particolare, occorre continuare a perseguire il confronto con il sistema della ricerca, nella consapevolezza che tra i compiti della società in house c'è anche quello di continuare a garantire alla Regione un **posizionamento tra le best practice a livello europeo.**

Occorre anche rafforzare i rapporti con il mercato ICT locale e consolidare lo "**spillover industriale**" sul territorio, aumentando la capacità di coinvolgimento di soggetti imprenditoriali, in un processo di generazione e diffusione della conoscenza a beneficio di altri soggetti del mercato per generare nuove opportunità di sviluppo socioeconomico.

Obiettivo è proseguire nell'azione di rimozione della percezione che InnovaPuglia ricopra un ruolo concorrenziale, ma soprattutto promuovere l'innovazione e l'aggregazione del sistema imprenditoriale, anche con la nascita di centri di competenza atti a migliorare la qualità intrinseca e la capacità di offerta sul mercato.

Un quadro incerto

Stante l'incertezza dominante nei vari scenari descritti nel documento, riveniente anche da un **quadro politico nazionale instabile** dal quale discendono importanti decisioni con evidenti conseguenze sulla società, non è possibile fare previsioni di lunga, ma neanche di media scadenza.

Il nuovo governo confermerà il Piano Triennale ICT? Punterà sulla digitalizzazione della PA? Confermerà la razionalizzazione della spesa nei termini precedentemente programmati?

Alcuni **nodi andranno definitivamente sciolti**, quali ad esempio se continuare decisamente nella direzione dell'automazione delle decisioni amministrative, della riduzione e integrazione forzata dei sistemi informatici (es.: anagrafe fiscale ed anagrafe della popolazione), se dare un vero libero accesso ai dati pubblici.

Anche nello scenario interno, la presidenza della società, appena rinnovata, la mission ridefinita e ancora in attesa di un quadro attuativo certo, la direzione generale, il middle management e l'intera organizzazione interna in fase di nuova definizione, le incertezze sulla permanenza o meno di un piano di investimenti sul data center, in attesa di essere confermato PSN, sono tutti elementi di non poco rilievo che potrebbero far intraprendere **differenti percorsi futuri** alla struttura.

Alcuni punti fermi

Un pilastro sul quale si ritiene non si possa più arretrare è che la **trasparenza dell'azione politica è il centro della democrazia**, ciò che rende il potere accountable. L'esigenza di una PA trasparente risponde proprio allo spirito democratico da cui dovrebbe discendere il patto associativo tra i cittadini e la trasparenza si ottiene anche grazie alla digitalizzazione dei processi, laddove nella carta si annidano invece le rendite di posizione.

Per ciò che attiene InnovaPuglia, invece, è ragionevolmente certo pensare che la società **continuerà a interpretare il suo ruolo di "soggetto tecnico attuatore della progettualità e sviluppo tecnologico regionale in ambito ICT"** e "**assicurerà servizi di assistenza e consulenza tecnologica al territorio"** inoltre "**in quanto Centrale di Committenza SarPulia, assicurerà la disponibilità di procedure di aggregazione dei fabbisogni per l'acquisizione per suo tramite o per mezzo di CONSIP di beni e servizi funzionali alla realizzazione del Piano"** come si legge nel Piano Triennale dell'ICT – Regione Puglia, lo strumento di pianificazione del processo di digitalizzazione di cui la Regione Puglia si dota per il triennio 2017-2019.

Così come continuerà ad essere **garante di politiche pubbliche** capaci di mettere in connessione fabbisogni del territorio e innovazioni di prodotti e servizi e, in questo senso, lavorerà per rendere stabile il confronto con il tessuto produttivo e con le organizzazioni che lo rappresentano. Pertanto continueranno ad essere proposti da InnovaPuglia incontri con le imprese e con i sistemi target dell'utenza finale in merito all'avanzamento della realizzazione dell'Agenda Digitale pugliese e del processo di digitalizzazione dell'amministrazione regionale.

Alcune tendenze

È dunque ragionevole supporre che il definitivo **spostamento del focus sul management della domanda di innovazione e della sua qualità**, porterà InnovaPuglia ad essere realmente percepita nel tempo come partner strategico dell'innovazione digitale al servizio del territorio.

Nel frattempo, bisognerà continuare a migliorare il '**sentiment**' del mercato ICT regionale, affinché percepisca la società come stimolo per la sua innovazione e per l'innalzamento costante della qualità della sua offerta. Occorre continuare a consolidare lo "spillover industriale" sul territorio. Occorre lavorare per essere percepiti dal mercato come soggetto in grado di accompagnare un processo di miglioramento continuo e certificazione delle imprese, in una logica di sinergia e reciproca crescita a favore dell'intero sistema.

Diventa ormai non più procrastinabile **l'avvio di un percorso di uscita dall'utilizzo dei fondi comunitari per i servizi digitali**.

È necessario un **continuo confronto con il sistema della ricerca**, non solo per garantire alla Regione un posizionamento tra le best practice a livello europeo, ma soprattutto per capire in anticipo quali siano i **trend del digitale** e quali i filoni sui quali si giocheranno i servizi del futuro. È preciso dovere della società InnovaPuglia avere una vista lunga sulle possibilità di innovazione futura della Puglia per proporre nella progettazione dei servizi infotelematici standard avanzati, in linea con i maggiori filoni di ricerca europei.

La nuova missione affidata alla società con SARPULIA ha anch'essa bisogno di consolidamento.

L'aggregazione della spesa non è certo un cambiamento da poco per le amministrazioni pubbliche, non solo perché rischia di **incontrare resistenze** da parte di addetti abituati da anni a pratiche ripetitive, ma principalmente perché il raggiungimento degli obiettivi di riduzione la spesa pubblica, di garanzia della trasparenza delle procedure e di aumento della concorrenzialità del mercato significa ripensare gli acquisti in chiave strategica. Per farlo servono **competenze adeguate**, spesso assenti, e l'applicazione di un processo strutturato.

L'e-procurement è, quindi, di per sé una leva fondamentale per la crescita dell'economia, la modernizzazione e una maggiore efficienza dei processi amministrativi, il controllo e la riduzione della spesa pubblica. Ma, come ha affermato il Politecnico di Milano in una sua ricerca ad hoc sul tema, il processo d'acquisto oggi in Italia risulta ancora fortemente eterogeneo negli enti locali e le competenze degli addetti sono di natura prevalentemente giuridico-normativo, mentre un approccio strategico agli acquisti richiede l'apporto di strumenti digitali per ridurre costi, durata ed errori.

I dati parlano di una stima di 87 miliardi di euro di spesa per beni e servizi, gestita da 32.000 stazioni appaltanti polverizzate sul territorio, il **public e-procurement potrebbe intervenire in questa situazione come un elemento di grande razionalizzazione e risparmio.**

Sono questi i margini in cui si dovrà muovere il Soggetto Aggregatore attraverso un'azione di accompagnamento degli enti durante l'intero percorso di innovazione.

Bisognerà promuovere l'utilizzo degli strumenti di eProcurement, ma anche e soprattutto fornire linee guida e innescare meccanismi di confronto e condivisione di esperienze virtuose.

Anche nei confronti del mercato sarà necessario disinnescare approcci negativi di piccole e piccolissime imprese del territorio che hanno il legittimo timore che il processo di aggregazione possa escluderli dalla platea dei beneficiari di appalti pubblici. È già accaduto in occasione dell'Accordo Quadro per l'Ict.

Bisognerà **lavorare pazientemente** nei confronti dei soggetti collettivi che le rappresentano affinché si facciano essi stesse promotori del cambiamento. Identificare nicchie produttive di alta specializzazione può essere la strada e bisognerà intraprendere insieme percorsi atti a salvaguardare almeno quelle aziende che fanno dell'innovazione la loro cifra, anche trovando risorse allo scopo.