



Comune di
Milano

Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

Aggiornamento del Piano Triennale dell'informatica 2023-2025

INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Glossario/Acronimi	4
3. Indirizzo strategico dell’Ente.....	5
3.1 Normativa di riferimento	5
3.2 Strategia digitale del Comune di Milano.....	7
3.2.1 La Visione – benessere, inclusione, qualità e sostenibilità grazie al digitale.....	7
3.2.2 Aree prioritarie di intervento.....	8
3.3 Obiettivi strategici e aree prioritarie di intervento.....	13
3.4 Ruolo del RTD, contesto organizzativo, attività e responsabilità	17
3.5 Strategia finanziaria	17
3.6 Strategia di Approvvigionamento	18
4. Allineamento strategico Ente-PTI	19
4.1 Componenti tecnologiche.....	19
4.1.1 Servizi	21
4.1.2 Dati.....	22
4.1.3 Piattaforme	23
4.1.4 Infrastrutture	24
4.1.5 Interoperabilità.....	24
4.1.6 Sicurezza informatica.....	25
4.2 Componenti non tecnologiche.....	26
4.2.1 Le Leve per l’innovazione.....	26
4.2.2 Governare la trasformazione digitale	27
5. Conclusione.....	30

1. Introduzione

Il Comune di Milano, con il presente documento strategico, si propone di descrivere la sua **strategia digitale**, con l'obiettivo di contribuire alla definizione degli obiettivi di trasformazione digitale dell'ente nel suo complesso, allineando le azioni stabilite nel Documento Unico di Programmazione (DUP) alla strategia nazionale del processo di digitalizzazione nella PA.

Si mira a garantire che le azioni intraprese siano in linea con la strategia nazionale nel settore tecnologico delineata dal **Piano Triennale per l'Informatica (PTI)** dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e che rispettino le disposizioni normative stabilite dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). Al centro della strategia di programmazione del Comune di Milano è il concetto di **Valore Pubblico**, che rappresenta un elemento fondamentale. Questo viene descritto tramite **tre dimensioni principali**, quali quella **economica, personale e socioculturale, e ambientale**. Rispettivamente riguardano il tessuto economico, lo sviluppo della comunità in termini di benessere psico-fisico e formazione, e le sfide ambientali, climatiche ed energetiche che devono essere affrontate per fornire servizi inclusivi e sostenibili nel contesto di Milano. In definitiva, un maggior **valore pubblico è indice di una crescita sostenibile e una vera transizione digitale** che apporta benefici all'intera comunità rendendo Milano una città più inclusiva: *più Milano per tutti*. A tal fine, il Comune si impegna a sostenere, anche grazie al digitale, i cittadini e le imprese attraverso specifici driver, quali la **semplificazione**, la **digitalizzazione**, la **piena accessibilità** e le **pari opportunità**. Per realizzare questa visione, sono state messe in atto azioni mirate che puntano alla **semplificazione e alla digitalizzazione dei processi**, al fine di **migliorare la qualità dei servizi** offerti ai city user e alle imprese, partendo proprio dalle loro necessità ed esperienze di fruizione. Un'attenzione particolare è dedicata all'**accessibilità**, garantendo che tutti possano usufruire pienamente dei servizi offerti dal Comune. Ogni processo, poi, viene sviluppato affinché l'**impatto ambientale** derivante dal consumo delle risorse **sia sempre minore**, incentivando l'adozione di tecnologie a basso consumo energetico, l'ottimizzazione dei processi produttivi, la promozione di comportamenti e stili di vita sostenibili e la sensibilizzazione sulla necessità di un **utilizzo efficiente delle risorse**. Attraverso questo documento strategico, il Comune vuole riaffermare il suo impegno a essere un'Amministrazione all'avanguardia, pronta ad **abbracciare le sfide dell'era digitale** e a **lavorare per il benessere e la prosperità** di tutti i suoi cittadini, accorciando le distanze con la comunità fornendo servizi sempre più mirati, nati dall'ascolto delle necessità di tutti gli stakeholder. Proprio questo slancio inclusivo e lungimirante si pone come leva abilitante con cui Milano e i suoi cittadini si proiettano nella trasformazione digitale della città.

2. Glossario/Acronimi

Acronimi - Esempificativo			
ACN	Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale	MIX	Milan Internet Exchange
AGID	Agenzia per l'Italia Digitale	Modi	Modello di Interoperabilità
AICA	Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico	NCO	Nuova Centrale Operativa
ALN	Application Lifecycle Management	PA	Pubblica Amministrazione
ANPR	Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente	PAC	Pubblica Amministrazione Centrale
API	Application Programming Interface	PAL	Pubblica Amministrazione Locale
CAD	Codice Amministrazione Digitale	PDND	Piattaforma Digitale Nazionale Dati
CASB	Cloud access security broker	PDO	Piano degli Obiettivi
CdCT	Centro di Competenza	PEC	Posta Elettronica Certificata
CdM	Comune di Milano	PIAO	Piano integrato di attività e organizzazione
CED	Centro Elaborazione Dati	PMO	Project Management Office
CERT	Computer Emergency Response Team	PNRR	Piano Nazionale Ripresa e Resilienza
CIAM	Consumer Identity and Access Management	POLA	Piano Operativo Lavoro Agile
CIE	Carta d'Identità Elettronica	PON	Programma Operativo Nazionale
COC	Centro Operativo Comunale	PP.AA.	Pubbliche Amministrazioni
CONSIP	Concessionaria Servizi Informativi Pubblici	PPM	Project and Portfolio Management
CRM	Citizen Relationship Management	PSN	Polo Strategico Nazionale
CUA	Centrale Unica Appalti	PTI	Piano Triennale per l'informatica
DAF	Data Analysis Framework	ROI	Return On Investment
DESI	Digital Economy and Society Index	RTD	Responsabile per la Transizione al Digitale
DITeD	Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale	SaaS	Software as a Service
DTD	Dipartimento per la Trasformazione Digitale	SCTT	Sistema Integrato di Controllo del Traffico e del Territorio
DUP	Documento Unico di Programmazione	SGC	Sistema Gestionale di Cassa
EA	Enterprise Architecture	SIEM	Security Information and Event Management
EDU	Ecosistema Digitale Urbano	SIOPE	Sistema Informativo sulle Operazioni degli Enti pubblici
IBSI	Infrastruttura italiana Blockchain	SLA	Service Level Agreement
ICT	Information and Communication Technologies	SPID	Sistema Pubblico di Identità Digitale
IDP	Identity Provider	STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
ISO	International Organization for Standardization	SUAP	Sportello Unico delle Attività Produttive
ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica	SUE	Sportello Unico Edilizia
IUV	Identificativo Univoco di Versamento	SUEV	Sportello Unico Eventi
LAN	Local Area Network	TBD	To Be Defined
MEPA	Mercato Elettronico della PA	TLS	Transport Layer Security
MFA	Autenticazione Multifattoriale	UE	Unione Europea

3. Indirizzo strategico dell'Ente

3.1 Normativa di riferimento

La Strategia del comune di Milano si inserisce in un contesto ben definito di azioni di indirizzo europeo:

- **l'Agenda 2030**, un piano d'azione globale adottato dalle Nazioni Unite;
- **il Next Generation EU**, iniziativa dell'Unione Europea (UE) per sostenere la ripresa economica dell'UE e promuovere la sua resilienza;

Gli obiettivi dell'Agenda 2030 e del Next Generation EU in ambito digitale sono i seguenti:

Agenda 2030:

- a) **Accesso universale all'Internet:** l'obiettivo è garantire che entro il 2030 tutte le persone abbiano accesso a Internet, promuovendo l'inclusione digitale e riducendo la "frattura digitale".
- b) **Promuovere la digitalizzazione:** l'Agenda 2030 riconosce il potenziale della tecnologia digitale per favorire lo sviluppo sostenibile e incoraggia l'adozione e l'uso responsabile delle tecnologie digitali nei settori sociali ed economici.
- c) **Innovazione tecnologica:** l'Agenda 2030 promuove l'innovazione tecnologica come motore dello sviluppo sostenibile, incoraggiando la ricerca e lo sviluppo di tecnologie sostenibili che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi.

Next Generation EU:

- a) **Transizione digitale:** il Next Generation EU mira a promuovere una transizione digitale inclusiva e sostenibile in tutta l'UE. Ciò implica l'investimento in infrastrutture digitali, la diffusione delle tecnologie digitali e la promozione della digitalizzazione nel settore pubblico e privato.
- b) **Connettività e reti ad alta velocità:** l'obiettivo è garantire una connettività di qualità e reti ad alta velocità in tutta l'UE, riducendo le differenze digitali tra regioni e paesi.
- c) **Competenze digitali:** il Next Generation EU mira a promuovere l'acquisizione di competenze digitali attraverso programmi di formazione e istruzione, al fine di migliorare l'occupabilità e favorire l'inclusione digitale.
- d) **Digitalizzazione dei settori strategici:** l'iniziativa mira a sostenere la digitalizzazione di settori chiave come l'industria manifatturiera, la sanità, l'agricoltura e l'amministrazione pubblica per promuovere l'efficienza, la competitività e la sostenibilità.

In sintesi, l'Agenda 2030 promuove l'accesso universale all'Internet, la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica come strumenti per lo sviluppo sostenibile; il Next Generation EU mira invece a promuovere una transizione digitale inclusiva, investendo in connettività, competenze digitali e digitalizzazione dei settori strategici all'interno dell'UE. Entrambi gli obiettivi mirano a sfruttare il potenziale delle tecnologie digitali per **promuovere uno sviluppo sostenibile ed economico**. In aggiunta alle opportunità economiche, a seguito della Pandemia Codiv-19 è stato definito anche il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, piano di investimenti e riforme proposto per dare seguito al Next Generation EU. Il PNRR rappresenta una strategia per utilizzare i finanziamenti del Next Generation EU, per stimolare la ripresa economica e promuovere la trasformazione del paese in un'ottica di sostenibilità e digitalizzazione. Allineandosi a quanto sopra descritto, l'Italia ha da anni fatto proprio l'indirizzo europeo, rimandando le linee di indirizzo strategico in materia digitale all'AgID. Recependo la propria mission, all'interno del quadro di riferimento europeo, AgID redige ogni anno il Piano Triennale per l'Informatica della Pubblica

Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

Amministrazione allo scopo di **promuovere la trasformazione digitale** del Paese, operando a partire dalle PP.AA.. Il Piano mira a fotografare la situazione *AS-IS* della Pubblica Amministrazione italiana, identificando le aree di miglioramento all'interno degli ambiti tematici che caratterizzano il processo di trasformazione digitale e definisce in modo chiaro l'obiettivo finale per la programmazione e prioritizzazione di tutte le azioni future degli interventi necessari finalizzati alla digitalizzazione del Paese. Il Piano, infatti, stabilisce una visione e una strategia condivisa per promuovere la trasformazione digitale dell'Italia, garantendo l'efficace utilizzo delle tecnologie digitali nel settore pubblico e supportando l'innovazione e lo sviluppo del settore digitale nel paese. Il Piano mira a migliorare i servizi pubblici digitali, promuovere la connettività, la sicurezza informatica e le competenze digitali. L'indirizzo AgID si esplica nell'individuazione di undici principi guida, quali: *digital & mobile first, digital identity only, cloud first, servizi inclusivi e accessibili, dati pubblici un bene comune, interoperabile by design, sicurezza e privacy by design, user-centric, data driven e agile, once only, transfrontaliero by design, codice aperto*, che trasversalmente guidano tutto il percorso strategico di trasformazione al fine di perseguire i seguenti obiettivi:

Capitolo	Obiettivi
Servizi	<p>OB.1.1 – Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi digitali</p> <p>OB.1.2 – Migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi</p> <p>OB.1.3 – Piena applicazione del Regolamento Europeo EU 2018/1724 (Single Digital Gateway)</p> <p>OB.1.4 – Adeguamento dei servizi di recapito certificato qualificato a norma del regolamento eIDAS</p>
Dati	<p>OB.2.1 – Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese</p> <p>OB.2.2 – Aumentare la qualità dei dati e dei metadati</p> <p>OB.2.3 – Aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati</p>
Piattaforme	<p>OB.3.1 – Favorire l'evoluzione delle piattaforme esistenti per migliorare i servizi offerti a cittadini ed imprese semplificando l'azione amministrativa</p> <p>OB.3.2 – Aumentare il grado di adozione ed utilizzo delle piattaforme abilitanti esistenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni</p> <p>OB.3.3 – Incrementare e razionalizzare il numero di piattaforme per le Amministrazioni al fine di semplificare i servizi ai cittadini</p>
Infrastrutture	<p>OB.4.1 – Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle Amministrazioni attuando la Strategia Cloud e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati incluso PSN</p> <p>OB.4.3 – Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA</p>
Interoperabilità	<p>OB.5.1 – Favorire l'applicazione della Linea guida sul Modello di Interoperabilità da parte degli erogatori di API</p> <p>OB.5.2 – Adottare API conformi al Modello di Interoperabilità</p> <p>OB.5.3 – Modelli e regole per l'erogazione integrata di servizi interoperabili</p>
Sicurezza informatica	<p>OB.6.1 – Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA</p> <p>OB.6.2 – Aumentare il livello di sicurezza informatica dei portali istituzionali della Pubblica Amministrazione</p>
Le leve per l'innovazione	<p>OB.7.1 – Rafforzare le leve per l'innovazione delle PA e dei territori</p> <p>OB.7.2 – Rafforzare le competenze digitali per la PA e per il Paese e favorire l'inclusione digitale</p>
Governare la trasformazione digitale	<p>OB.8.1 – Migliorare i processi di trasformazione digitale della PA</p>

A livello normativo, l'Italia ha codificato l'implementazione della strategia digitale all'interno del CAD. Il CAD, oltre a prevedere un cambiamento del modello organizzativo delle PP.AA., disegna alcuni importanti nuovi diritti per cittadini e imprese, i quali si traducono in necessità in capo alla Pubblica Amministrazione di cambiare le modalità di fornitura dei propri servizi. Scopo del CAD è quello di:

- Promuovere l'integrazione e l'interoperabilità tra i servizi pubblici erogati dalle PP.AA.
- Garantire una maggiore certezza giuridica alla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici.
- Rafforzare l'applicabilità dei diritti di cittadinanza digitale e promozione dell'innalzamento dei livelli di qualità dei servizi pubblici e fiduciario in digitale.
- Promuovere il processo di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico, tramite il suo inserimento all'interno della finalità istituzionali di ogni amministrazione.

Il PTI di AgID, e le Linee Guida pubblicate dall'Agenzia, contribuiscono quindi a implementare e attuare le disposizioni del CAD, fornendo una strategia dettagliata per promuovere la trasformazione digitale in Italia, fornendo l'uno il quadro normativo di riferimento e, l'altro, definendo l'indirizzo e le azioni da intraprendere per l'attuazione delle disposizioni. Il Piano AgID con le sue direttive e il CAD, non possono che essere parte integrante del programma di evoluzione e della strategia stessa del comune di Milano, come leva di semplificazione, grazie ad un approccio "*Law & Compliance by Design*", in modo che tutte le linee di indirizzo siano opportunità per accelerare la transizione digitale nel rispetto dei diritti dei cittadini.

3.2 Strategia digitale del Comune di Milano

3.2.1 La Visione – benessere, inclusione, qualità e sostenibilità grazie al digitale

Il Comune di Milano ha avviato un **percorso di trasformazione tecnologica e digitale**, con lo scopo di far evolvere e migliorare i servizi della città, aumentando costantemente benessere, inclusione, qualità e sostenibilità delle persone che vivono la città. Il contesto, europeo e nazionale, definisce obiettivi sfidanti e questo mette le basi e agevola la continua innovazione della **visione** dell'Amministrazione in cui la tecnologia e i servizi digitali diventano strumenti fondamentali per migliorare la relazione tra la PA e i cittadini, promuovendo, inoltre, uno **sviluppo sostenibile di questo percorso di trasformazione**. L'Ente considera la **digitalizzazione dei servizi** come un elemento chiave per raggiungere i propri obiettivi. Questo richiede un'importante azione di **razionalizzazione e consolidamento dell'infrastruttura tecnologica**, di adozione di nuove tecnologie ed un impegno per **promuovere la cultura dell'inclusione digitale**. Uno degli obiettivi principali dell'organizzazione è **semplificare la vita** dei cittadini e delle imprese. Per farlo, si mira a offrire **servizi digitali sempre più semplici, accessibili e disponibili**, garantendo, al tempo stesso, un'amministrazione più efficace ed efficiente grazie ad azioni di semplificazione anche sui processi e sui modelli ad oggi implementati, riducendo i tempi e i costi, ma mantenendo sempre alto il livello di qualità offerto. In questo contesto, assume un ruolo di estrema importanza **l'ottimizzazione della gestione dei dati e la loro valorizzazione**, poiché rappresentano una preziosa fonte di informazioni su cui basare l'evoluzione tecnologica e digitale grazie ad un approccio "*data driven*" che permette di osservare ed ascoltare tutti gli stakeholder avvicinandosi a loro con risposte dirette ai bisogni reali presenti. L'Amministrazione ha scelto di adottare un approccio sinergico,

collaborando con diversi attori, sia interni che esterni, che possiedono competenze specializzate nel campo della **semplificazione, ottimizzazione e trasformazione dei servizi**. Questa scelta si pone l'obiettivo di far acquisire e **sviluppare le competenze digitali** del personale e migliorare la comunicazione e la collaborazione con i cittadini, al fine di offrire loro un'esperienza personalizzata che soddisfi le loro specifiche esigenze.

3.2.2 Aree prioritarie di intervento

Il PTI Nazionale enfatizza l'importanza di una strategia digitale inclusiva, sicura, orientata all'utente e basata sull'utilizzo efficace dei dati, sposando la vision e la strategia dell'Ente, fornendogli quindi gli strumenti necessari. Il Comune di Milano, in una logica di ricerca attiva di confronto con i suoi cittadini, e attraverso un'attenta analisi del contesto strategico, della visione digitale e delle evoluzioni tecnologiche, ha identificato alcune aree prioritarie esplicitate nel DUP 2023-2025 e articolate attraverso un processo di Demand Management di tutte le direzioni dell'ente.

ID AREA PRIORITARIA	TITOLO AREA PRIORITARIA
A1	Monitoraggio opere e servizi
A2	Servizi digitali per cittadini e imprese (vista integrata)
A3	Accompagnamento alla digitalizzazione
A4	Control Room e Resilienza
A5	Gestione degli incassi e Riscossione
A6	Supporto e Livelli di Servizio
A7	Centralità del Dato
A8	Ecosistema Digitale Urbano (EDU)

Queste aree sono da considerarsi gli ambiti omogenei grazie al quale consolidamento ed evoluzione possono abilitare un miglioramento dei servizi digitali *“end to end”*, sia da un punto di vista di erogazione che di fruizione. L'Ente continua nel suo processo di miglioramento attraverso **l'ottimizzazione dei processi interni**, compresi quelli legati all'efficienza operativa e alla gestione degli incassi, che rendono i servizi offerti sempre più vicini alle necessità di cittadini ed imprese, migliorando così la **qualità del rapporto con la comunità**. Al fine di affrontare queste sfide, è stata elaborata una **lista di processi prioritari cross direzionali da reingegnerizzare e/o digitalizzare**, assegnando loro un ordine di priorità, procedendo così ad una pianificazione sostenibile a garanzia della qualità degli output e dei risultati.

3.2.2.1 Monitoraggio opere e servizi

Una delle aree strategiche di intervento riguarda la gestione del ciclo di vita delle opere e dei servizi ed, in particolare, il loro **monitoraggio**. A tal fine è necessaria un'analisi approfondita degli aspetti normativi e delle relative evoluzioni oltre che dei **processi** che coinvolgono diverse direzioni all'interno dell'organizzazione per comprendere in modo trasversale il loro funzionamento e valutare le azioni di intervento sugli **strumenti attualmente utilizzati**. Si intende quindi **semplificare i processi** esistenti, eliminando duplicazioni, garantendo condivisione dei dati e dei processi tra i diversi interlocutori (es CUA, Direzioni Tecniche, DG, Bilancio, Monitoraggio Piani, ecc.) riducendo i tempi di esecuzione, garantendo una vista univoca di ente e migliorando l'efficienza generale. Attraverso una **revisione accurata**, verranno

così identificate le aree in cui è possibile ottimizzare le operazioni per renderle più efficaci ed efficienti. In questo contesto, è importante anche **valorizzare le risorse dell'Amministrazione** attraverso la realizzazione di sistemi in grado di **gestire in modo centralizzato e coordinato** l'intero portfolio progettuale dell'Ente aumentando il livello di governance e convergendo verso una gestione uniforme ed efficiente delle iniziative di trasformazione e innovazione dei servizi.

3.2.2.2 Servizi digitali per cittadini e imprese (vista integrata)

Il Comune di Milano è fortemente impegnato nella continua **digitalizzazione** dei servizi, in accordo con i principi guida di AgID, per creare **servizi inclusivi e accessibili** a tutti, con l'obiettivo di offrire ai cittadini e alle imprese un'esperienza migliorata e più efficiente. In questo contesto, avendo raccolto ed elaborato le segnalazioni degli utenti, si prevede di **sviluppare servizi digitali** che garantiscano **customer journey ottimizzate**, per una fruizione integrata e semplice in ogni momento dell'esperienza, quale la ricerca o l'eventuale assistenza/supporto, affinché cittadini ed imprese, soddisfatti, nella ripetizione dell'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'Ente, possano sentirsi più integrati. Questi servizi saranno progettati specificamente per migliorare l'esperienza dei cittadini e delle imprese durante le loro interazioni con l'Ente. L'obiettivo è rendere questi **servizi più accessibili, efficienti e personalizzati**, mettendo al centro delle attività gli utenti stessi (*user-centric*). Per realizzare tale visione, inoltre, si intende **digitalizzare il processo di dialogo**, nel quale sono anche coinvolte le società partecipate dal Comune, anche attraverso strumenti di **Citizen Relationship Management (CRM)** per avere servizi sempre più integrati a beneficio dei city user. Grazie a questo continuo percorso di digitalizzazione e integrazione, sarà possibile **ridurre i tempi e gli oneri amministrativi** e **migliorare la comunicazione** tra tutti i portatori di interesse. Un altro aspetto cruciale è il continuo efficientamento **degli sportelli digitali** per la centralizzazione delle informazioni relative al **trattamento dei dati**. Questo permetterà di migliorare l'accessibilità e la gestione di tali informazioni, semplificando i processi amministrativi e garantendo un **trattamento efficiente e sicuro dei dati** (*sicurezza e privacy by design*). Grazie a questi sportelli digitali, i cittadini potranno accedere alle informazioni e ai servizi offerti dalle istituzioni in modo più rapido e conveniente.

3.2.2.3 Accompagnamento alla digitalizzazione

In accordo con quelle che sono le linee guida nazionali ed europee, il Comune di Milano sta sviluppando e aggiornando un programma per condividere e consolidare sempre più **l'importanza del Digitale**, accompagnando dapprima gli operatori amministrativi, e poi le imprese e i cittadini, in un processo di supporto, fatto di dialogo aperto e costruttivo per raccogliere i bisogni e le perplessità da un lato, e impartire conoscenze e diffondere good practices dall'altro. Poiché il processo di digitalizzazione favorisce sia i processi interni che quelli rivolti verso l'esterno, si necessita prima di tutto di un **cambio paradigmatico** per implementare le azioni mirate; infatti, solo grazie alla presenza costante dell'Ente che guida la comunità nell'abilitare il nuovo **digital mindset**, una volta raggiunta la sufficiente *cyber awareness*, la transizione sarà naturalmente di successo perché condivisa, e non ostacolata dalla fisiologica aversità al cambiamento (*path dependency*). In quest'ottica, Il Comune di Milano si impegna a facilitare il processo di **digitalizzazione** lato city user, introducendo strumenti come **SUE** e **SUAP**, in grado di migliorare l'efficienza e la qualità dell'interazione tra amministrazione, cittadini e imprese. In ugual misura, una delle azioni prioritarie è da ritrovarsi nella **strutturazione e digitalizzazione dei backoffice**,

ottimizzando i **processi interni** e adottando nuovi **strumenti digitali**. Ciò si traduce in una semplificazione delle procedure amministrative, una riduzione dei tempi di risposta e un miglioramento complessivo del livello di servizio fornito. Rispetto ai servizi e i processi propri dell'ente, il Comune di Milano ha avviato un processo di **efficientamento e digitalizzazione dei processi interni dell'ente**, attraverso l'adozione di piattaforme e soluzioni di mercato. Oltre al **potenziamento ed ampliamento delle aree già digitalizzate** quali i provvedimenti amministrativi (determine, delibere), i piani triennali opere e biennali acquisti (PTO, PBA), la gestione del ciclo di vita del patrimonio, il prossimo triennio porterà a conclusione una **revisione dei processi e dei sistemi afferenti alle aree Risorse Umane, Bilancio, Documentale** al fine di garantire l'efficienza e l'efficacia dell'operato dell'ente. Il processo di trasformazione digitale è accompagnato da specifiche attività di **Change Management con il coinvolgimento diretto dei dipendenti** nelle attività di revisione processi, adeguamento ruoli, specifica formazione, adeguamento competenze (up-skill/re-skill).

3.2.2.4 Control Room e Resilienza

Il Comune di Milano sta progettando l'**implementazione di una nuova control room**. Questa, sia fisica che virtuale, sarà uno spazio altamente tecnologico e interconnesso (*interoperabile by design*), dotato di strumenti avanzati per il monitoraggio e il coordinamento delle attività svolte dalla Polizia Locale e dal Centro Operativo Comunale (COC) Protezione Civile. La realizzazione di questa control room rappresenta un importante passo avanti nella capacità di **risposta tempestiva alle situazioni di emergenza** e nel **garantire la sicurezza dei cittadini**, in un'ottica di grande reattività e resilienza della città. Questo spazio, infatti, si configura come un centro nevralgico di monitoraggio in cui informazioni provenienti da diverse fonti saranno integrate e analizzate, raccogliendo anche in tempo reale le esigenze dei cittadini, consentendo una visione più completa e una gestione più efficiente delle situazioni di crisi, permettendo quindi interventi sicuri e tempestivi nella quotidianità. La nuova control room non solo fornirà un ambiente tecnologicamente avanzato, ma sarà anche integrata con **servizi di sicurezza all'avanguardia**. Questi servizi, quali sistemi di allarme e piattaforme digitali per la gestione delle comunicazioni e delle risorse, contribuiranno a rafforzare le operazioni di prevenzione e intervento. Investire in questa area di intervento significa dotare l'Amministrazione di strumenti avanzati per svolgere in modo più efficace ed efficiente i propri compiti e rispondere proattivamente alle necessità dei cittadini. Questo non solo beneficerà l'Ente stesso, ma **migliorerà il servizio offerto ai cittadini**, rendendo la città più monitorata e sicura (*user-centric*). Il monitoraggio real time della sicurezza del territorio, sarà integrato alla vista di complessiva della disponibilità e delle performance dei sistemi informativi critici del Comune, al fine di consentire un rapido intervento coordinato e cooperato attraverso la garanzia dei servizi informativi essenziali. La control room è inserita nel programma di costruzione della **Nuova Centrale Operativa (NCO)**, che accoglierà anche i servizi offerti dalle partecipate come ulteriore passo di integrazione. Affinché si possa valorizzare al massimo l'investimento su questa area prioritaria, generando un beneficio diffuso anche per stakeholder esterni e grandi eventi, è prevista un'**organizzazione coordinata e integrata** dei player coinvolti per i grandi eventi, in particolare per le Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026. Esiste, inoltre, una connessione e una cooperazione con le altre iniziative del Piano Nazionale Metro plus (azioni integrate), e una sinergia con le iniziative dell'Azione "Città a 15 minuti" nell'ambito della Priorità 1.

3.2.2.5 Gestione degli incassi e Riscossione

Il Comune di Milano individua i processi per la **gestione degli incassi e della riscossione** quale leva di sostenibilità e di reinvestimento sulla città stessa, e per questo si impegna a migliorarne l'efficienza e l'affidabilità. A tal fine, saranno adottate **azioni specifiche per semplificare e velocizzare i processi** e valorizzata la base dati per abilitare **il monitoraggio e il controllo delle entrate**. La **gestione del dovuto nelle piattaforme verticali** diventa quindi prioritaria, insieme all'adozione di un approccio globale per la gestione dei pagamenti e la riscossione dei fondi, valorizzando la piattaforma PagoPA. A ragione di ciò, si prevede l'implementazione di soluzioni mirate per un **miglioramento complessivo, riducendo le inefficienze al minimo e garantendo una gestione accurata dei pagamenti** da parte dei cittadini e delle imprese attraverso la semplificazione delle procedure.

3.2.2.6 Supporto e Livelli di Servizio

Il Comune di Milano si impegna a **offrire un supporto completo e di qualità** verso i propri utenti interni e a garantire il raggiungimento degli obiettivi del POLA oggi confluito nel PIAO. Questo viene realizzato attraverso due importanti ambiti di azione:

1. **la dotazione dei e il continuo aggiornamento dei dispositivi necessari ai dipendenti comunali differenziato in base alle esigenze specifiche del ruolo**. Questo garantisce a loro disposizione strumenti adeguati e aggiornati per svolgere al meglio le proprie responsabilità. Nell'adozione degli strumenti di informatica individuale è posta particolare attenzione alle esigenze e opportunità di utilizzo di soluzione BYOD (Bring Your Own Device) sia per utenti interni, sia rispetto a collaboratori esterni dell'ente che a vario titolo devono poter operare sui sistemi dell'amministrazione (es fornitori, operatori, collaboratori occasionali, partner, ecc.). A tal fine l'amministrazione identifica e mette a disposizione degli utenti **soluzione SW che garantiscano i livelli di sicurezza e di riservatezza** nell'utilizzo dei dispositivi informativi personali.
2. **l'adozione di un approccio che assicuri livelli di servizio differenziati rispetto la criticità dei servizi e degli utenti** (es. utenti premium). Gli interventi in questo ambito riguardano sia aspetti di **miglioramento dei processi (ITSM)** e della tracciabilità delle richieste attraverso l'introduzione di **SLA differenziati**, sia l'adozione di un **modello organizzativo** e di allocazione delle risorse di supporto di primo livello delle direzioni (Referenti informatici) che garantisca al tempo stesso la vicinanza alle direzioni e l'adozione di un modello condiviso e trasversale per tutta l'amministrazione.

3.2.2.7 Centralità del Dato

La **centralità del dato** rappresenta un aspetto fondamentale nell'ambito delle attività del Comune di Milano, in linea con il principio guida di AgID di adottare un **approccio "data driven"**, che valorizzi i dati come risorsa strategica per la gestione dei servizi e del territorio. L'Ente, infatti, si impegna a migliorare ulteriormente il **modello di gestione e pianificazione** basato sulla raccolta, l'analisi e l'utilizzo sistematico dei dati attraverso la creazione di un **Gemello Digitale della città**. Questo approccio consente di prendere decisioni informate e mirate, nella gestione operativa, monitorando e ottimizzando l'erogazione dei servizi, nella creazione di modelli per analisi di impatto di breve-medio termine (what-if scenario), e nella pianificazione urbana di medio-lungo termine. Attraverso la raccolta e l'analisi accurata dei dati, è possibile acquisire una **panoramica completa del territorio** e delle relative esigenze dei cittadini. Ciò consente di identificare i bisogni specifici delle aree della città e di allocare le risorse in modo coerente

con le esigenze dei cittadini. Inoltre, allineare le scelte di investimento alle esigenze dei cittadini migliora concretamente il benessere della città e incrementa il valore che l'amministrazione apporta grazie alle sue azioni. L'approccio "data driven" promuove una **maggiore trasparenza e responsabilità nell'erogazione dei servizi**. Le decisioni, infatti, supportate dalle evidenze concrete ottenute dall'analisi dei dati, riscuotono una maggiore approvazione, innalzando così il livello di fiducia dei cittadini e delle parti interessate.

3.2.2.8 Ecosistema Digitale Urbano (EDU)

Con la Delibera di Giunta n° 620 del 20/05/2020 è stata sancita la nascita dell'Ecosistema Digitale Urbano, con cui il Comune di Milano si rende promotore della realizzazione di una piattaforma digitale di condivisione di informazioni e servizi messi a disposizione da PP.AA. ed enti privati a beneficio della comunità. In questo contesto, la città produce, elabora e impiega informazioni relative al territorio, ai servizi e al loro stato. Tali informazioni, se opportunamente gestite, razionalizzate e correlate, abilitano allo sviluppo del gemello digitale della città: uno strumento innovativo per governare la città stessa e per indirizzare l'offerta di nuovi servizi, pubblici o privati, e per gestire al meglio quelli già esistenti, consentendone un'integrazione armonica e. Nell'iniziativa sono coinvolti privati cittadini, università o enti di ricerca, società private/aziende, PA, Comune di Milano e pubbliche autorità. Questi possono ricoprire il ruolo di:

- **Erogatori**, che aderiscono alla piattaforma per offrire servizi e condividere dati e informazioni;
- **Gestore**, CdM che riveste ruolo di governo, in quanto proprietario della piattaforma stessa;
- **Fruitori**, che beneficiano dei servizi digitali messi a disposizione all'interno dell'Ecosistema.

Questa iniziativa, con l'obiettivo di strutturare le basi su cui costruire nuovi servizi, si configura come volano di innovazione e di collaborazione promuovendo ulteriormente il senso di community tra i soggetti che, offrendo servizi pubblici e privati, agiscono nell'ecosistema urbano della città di Milano evolvendolo.

AREE PRIORITARIE DI INTERVENTO E RELAZIONI STRATEGICHE				
ID	Area Prioritaria	ID DUP	ID PDO	ID PTI
A1	Monitoraggio opere e servizi	D2 – Fin 7 D5 – Fin 2, 4 D6 – Fin 6, 7 D8 – Fin 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	OD 2 OD 6	OB 1.1 OB 1.2 OB 3.1 OB 3.2 OB 3.3 OB 4.2 OB 4.3 OB 6.1 OB 6.2 OB 7.2 OB 7.3 OB 8.1
A2	Servizi digitali cittadini e imprese (vista integrata)	D1 – Fin 1, 5, 6 D2 – Fin 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 16	OD 5 OD 10	OB 1.1 OB 1.2 OB 3.1 OB 3.2
A3	Accompagnamento alla digitalizzazione	D2 – Fin 1, 6, 10 D4 – Fin 1 D5 – Fin 1, 3, 5, 6, 7 D6 – Fin 1, 2, 3, 4, 5 D8 – Fin 3, 5	OD 4 OD 7	OB 1.1 OB 1.2 OB 3.1 OB 3.2 OB 3.3

Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

				OB 4.2 OB 4.3 OB 6.1 OB 6.2 OB 7.2 OB 7.3 OB 8.1
A4	Control Room	D6 -		OB 4.2 OB 4.3
A5	Gestione degli incassi e Riscossione	D1 - D5 -	OD 12	OB 3.1 OB 3.3
A6	Supporto e SLA premium	D6 -		OB 4.2 OB 4.3
A7	Centralità del Dato	D1 – Fin 3 D2 – Fin 14, 15 D3 – Fin 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13 D4 – Fin 2, 3, 4	OD 3 OD 9 OD 11	OB 1.1 OB 1.2 OB 2.1 OB 2.2 OB 2.3 OB 3.1 OB 3.2 OB 5.1 OB 5.2
A8	Ecosistema Digitale Urbano (EDU)	D3 – Fin 7, 13 D7 – Fin 1, 2, 3, 4, 5	OD 8	OB 2.1 OB 2.2 OB 2.3 OB 4.1 OB 5.1 OB 5.2 OB 7.1

3.3 Obiettivi strategici e aree prioritarie di intervento

Il DUP 2023-2025 redatto dal Comune di Milano conferma e valorizza il percorso di transizione digitale già intrapreso dall’Ente, mettendo sempre al centro il cittadino, a cui saranno offerti servizi sempre più efficienti e rispondenti alle sue necessità, anche in virtù di un dialogo attivo con la comunità, in una logica partecipativa di policy making, con cui raccogliere le necessità. Nell’ottica di uno sviluppo sostenibile, diventa essenziale regolare gli **asset tecnologici e digitali** del territorio, i **sistemi informativi** e le **infrastrutture abilitanti**, secondo i principi di una Smart City. Questo approccio è fondamentale per sostenere lo sviluppo di servizi interni ed esterni. Il cambio di paradigma che guida l’Ente verso la digitalizzazione dei processi converge con le linee guida del PTI, che sono implementate anche attraverso finanziamenti esterni, come quelli offerti dal PNRR, contribuendo così a rendere la transizione ancora più sostenibile.

DUP 2023-2025			
ID DUP	Obiettivo strategico	Programma operativo	Scopo
D1	Sviluppare e potenziare la comunicazione esterna al fine di promuovere il rapporto tra Amministrazione e cittadinanza	Sviluppare i canali relazionali di informazione, monitoraggio e trasparenza nei servizi	Sviluppo ed evoluzione dei canali che abilitano la cura specifica e particolare del cittadino intorno al quale l’Ente sviluppa l’azione amministrativa.

Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

D2	Facilitare e incentivare l'accesso dei cittadini ai servizi civici mediante l'utilizzo di nuovi strumenti digitali per una Città connessa e accessibile	Definizione e sviluppo di servizi al Cittadino tramite soluzioni digitali e piattaforme nazionali	Permettere a Cittadini e Imprese di accedere a tutti i dati, i documenti e i servizi di loro interesse in modalità digitale, nonché al fine di garantire la semplificazione nell'accesso ai servizi , riducendo allo stesso tempo la necessità di accesso fisico agli uffici pubblici.
D3	Valorizzare il patrimonio informativo dell'Ente mediante sistemi integrati e interoperabili	Sviluppo di modelli decisionali e di analisi dei servizi e del territorio basati su dati coerenti e interoperabili	Favorire lo sviluppo dei servizi digitali e di facilitare la semplificazione dei processi di gestione e decisionali dell'Ente. Introdurre piattaforme di integrazione dati e interoperabilità (verso sistemi interni ed esterni) abilitanti lo sviluppo di servizi digitali e di sistemi informativi realizzati attraverso componenti modulari, scalabili e riusabili
D4	Valorizzare il patrimonio informativo dell'Ente mediante sistemi integrati e interoperabili	Analisi e gestione dei dati statistici e ottemperanze ai programmi ISTAT	Rispondere agli adempimenti definiti da ISTAT
D5	Evolvere i sistemi informativi e le infrastrutture abilitanti a supporto dello sviluppo di servizi interni ed esterni	Sviluppare piattaforme applicative per la digitalizzazione dei processi delle Direzioni del Comune	Attuare una progressiva e maggiore semplificazione del rapporto con cittadini e imprese , anche attraverso la digitalizzazione delle procedure interne necessarie all'efficientamento e all'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente, con l'adozione di soluzioni informatiche che consentano di razionalizzare costi e tempi. A tal fine la roadmap degli sviluppi prosegue sui principali sistemi applicativi per ambito
D6	Evolvere i sistemi informativi e le infrastrutture abilitanti a supporto dello sviluppo di servizi interni ed esterni	Sviluppare un'architettura SW, HW e Networking che sia ottimizzata, scalabile e sicura	Miglioramento continuo dell'affidabilità, della capacità, della velocità e della sicurezza delle risorse di elaborazione e della rete per rispondere alle esigenze di flessibilità e velocità del piano di trasformazione digitale in ambito applicativo, interoperabilità, big data e smart city. Attivazione di un percorso di miglioramento continuo dell'IT Service Management nella gestione di tutti i sistemi e servizi del Comune. Proseguire nell' azione di progettazione, sviluppo e miglioramento dell'insieme di infrastrutture e servizi trasversali a supporto della trasformazione digitale dell'Ente
D7	Coordinare l'ecosistema urbano degli asset tecnologici e digitali del territorio in logica Smart City	Governo dell'ecosistema digitale urbano	Contribuire attraverso le tecnologie e il loro impiego innovativo alla realizzazione dell'Ecosistema Digitale Urbano sostenibile e vivibile per i cittadini e city user del territorio
D8	Piano Triennale dell'Informatica, valorizzando l'opportunità PNRR e la Cybersecurity	Attuazione e governance del PTI e dei relativi piani di investimento (PNRR), governando la trasformazione digitale	Migliorare ed incrementare le strategie, le iniziative di governance, formazione e monitoraggio in ambito cybersecurity , e di innovazione tecnologica e digitale

PDO 2023-2025				
ID	Obiettivi Anno 2023	Obiettivi Anno 2024	Obiettivi Anno 2025	DUP 23-25
OD 1	Assicurare la sicurezza nei sistemi informativi in uso presso	Assicurare la sicurezza nei sistemi informativi in uso presso		D8

Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

	l'amministrazione, attraverso l'implementazione del modello di sicurezza informatica integrato	l'amministrazione, attraverso l'implementazione del modello di sicurezza informatica integrato		
OD 2	Attuazione PNRR: - migliorare la qualità, la sicurezza e la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività e l'abilitazione al cloud in conformità con le linee guida AgID; - aumentare il grado di adozione delle piattaforme abilitanti esistenti per le pubbliche amministrazioni	Collaborazione alla realizzazione dei progetti dell'Amministrazione finanziati con fondi straordinari PNRR	Collaborazione alla realizzazione dei progetti dell'Amministrazione finanziati con fondi straordinari PNRR	D6
OD 3	Garantire l'integrazione e l'interoperabilità dei dati all'interno dei sistemi informativi, attraverso l'evoluzione dell'attuale architettura dati	Garantire l'integrazione e l'interoperabilità dei dati all'interno dei sistemi informativi, attraverso l'evoluzione dell'attuale architettura dati		D3
OD 4	Favorire la transizione digitale dei servizi erogati dal Comune di Milano, attraverso l'evoluzione delle attuali piattaforme informatiche	Favorire la transizione digitale dei servizi erogati dal Comune di Milano, attraverso l'evoluzione delle attuali piattaforme informatiche		D5
OD 5	Garantire ai cittadini servizi digitali efficienti, attraverso il miglioramento dell'esperienza d'uso, la semplificazione dei servizi e la razionalizzazione dei punti di contatto	Garantire ai cittadini servizi digitali efficienti, attraverso il miglioramento dell'esperienza d'uso, la semplificazione dei servizi e la razionalizzazione dei punti di contatto		D2
OD 6	Favorire la transizione digitale dei servizi erogati dal Comune di Milano, attraverso il presidio delle progettualità trasversali e i programmi nazionali ed europei	Favorire la transizione digitale dei servizi erogati dal Comune di Milano, attraverso il presidio delle progettualità trasversali e i programmi nazionali ed europei		D8
OD 7	Implementazione della piattaforma ERP	Implementazione della piattaforma ERP		D5
OD 8	Favorire lo sviluppo di un modello di Smart City, attraverso la gestione di servizi e progetti tecnologici ed il coinvolgimento di partecipate e operatori economici in attuazione dell'Ecosistema Digitale Urbano	Favorire lo sviluppo di un modello di Smart City, attraverso la gestione di servizi e progetti tecnologici ed il coinvolgimento di partecipate e operatori economici in attuazione dell'Ecosistema Digitale Urbano		D7
OD 9	Garantire l'interoperabilità e la riutilizzabilità del patrimonio informativo dell'Ente, attraverso lo svolgimento di attività connesse agli adempimenti definiti dall'Istat			D4
OD 10	Garantire una progettazione strategica delle politiche di welfare e dei Servizi al cittadino, attraverso la realizzazione di soluzioni di integrazione dati delle Direzioni e da fonte esterne			D3
OD 11	Supporto nell'attuazione del MaaS con l'integrazione di molteplici servizi di trasporto pubblico e privato, accessibili all'utente			D7
OD 12	Proseguire nella transizione digitale dei servizi autorizzativi (i.e. SUAP,	Proseguire nella transizione digitale dei servizi autorizzativi (i.e. SUAP, SUE) in		D5

Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

	SUE) in collaborazione tra le Direzioni Autorizzazioni e Concessioni SUAP, Rigenerazione Urbana e Risorse Umane	collaborazione tra le Direzioni Autorizzazioni e Concessioni SUAP, Rigenerazione Urbana e Risorse Umane		
--	---	---	--	--

Fonti: DUP emendato ([Link](#)), Allegati PIAO ([Link](#)) Le informazioni relative al DUP e al PDO (così come le relazioni) sono state tratte dagli allegati del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e dal DUP 23-25 emendato. Le variazioni su questi documenti diventano automaticamente parte integrante del documento strategico

3. 4 Ruolo del RTD, contesto organizzativo, attività e responsabilità

L'**Ufficio per la Transizione al Digitale** deve garantire l'attuazione delle linee strategiche di digitalizzazione e la riorganizzazione dell'amministrazione pubblica in un'ottica digitale e aperta. L'**articolo 17 del CAD** definisce le caratteristiche dell'Ufficio per la Transizione al Digitale e del suo responsabile. L'ufficio è diretto dal **Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD)** che ha lo scopo di coordinare la transizione dell'amministrazione verso il digitale. Anche il PTI ha posto l'accento sul ruolo del RTD, definendo obiettivi per il consolidamento della figura, la creazione di una rete di RTD per favorire lo scambio di esperienze e la promozione delle migliori pratiche. Il RTD ricopre differenti **responsabilità**, elencate nell'articolo 17 del CAD, volte a promuovere l'efficace adozione delle tecnologie digitali. Il Direttore della DITeD del Comune di Milano, quale RTD, opera con lo scopo di **garantire la conformità agli standard EA** (Enterprise Architecture) inserendolo all'interno dei Modelli Operativi dell'Amministrazione e promuovendo di conseguenza i **principi di trasparenza e anticorruzione**. Ciò dimostra come l'attenzione del RTD non sia finalizzata ai soli aspetti tecnologici, ma anche alla corretta gestione e all'integrità dei processi amministrativi. Il RTD ha avviato diverse **iniziative organizzative**, di **processo** e di **semplificazione** per migliorare l'erogazione dei servizi digitali e la gestione delle risorse. Queste iniziative sono parte integrante della **strategia complessiva** dell'Ente per ottimizzare l'organizzazione e promuovere un ambiente di lavoro all'avanguardia. Inoltre, il RTD si impegna a garantire che questi sforzi siano allineati alla strategia nazionale e a promuovere attivamente la condivisione e il riutilizzo di modelli, best practices e obiettivi attraverso l'adesione alla Piattaforma di **Community ReteDigitale**, contribuendo a rendere l'Amministrazione più efficiente, trasparente e orientata al cittadino.

3.5 Strategia finanziaria

Il Comune sta attuando una strategia finanziaria per **promuovere lo sviluppo economico e garantire la sostenibilità dell'organizzazione**. Per raggiungere questo obiettivo, si sta facendo ricorso a **opportunità di finanziamento esterno**, tra cui la componente del PNRR già in corso, e si prevede di continuare a sfruttare ulteriori opportunità legate al **Programma Operativo Nazionale (PON)** e ad altre fonti di finanziamento. Di seguito si riportano le principali misure di Trasformazione Digitale riconducibili ai bandi PNRR.

Codice misura	Titolo	Descrizione	Stato
1.2	Abilitazione e facilitazione migrazione al Cloud	Migrazione servizi verso soluzioni Cloud qualificate, al fine di garantire servizi affidabili e sicuri per i cittadini e le imprese	Candidatura effettuata
1.3.1	Piattaforma Digitale Nazionale Dati	Sviluppo di una piattaforma nazionale per la gestione e lo scambio di dati tra le diverse amministrazioni	Candidatura effettuata
1.4.2	Accessibilità - Citizen Inclusion	Miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali, promuovendo l'adozione di strumenti e strategie condivise. Tra le azioni previste rientrano test di usabilità per valutare l'esperienza degli utenti, attività di	In fase di candidatura

Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

		comunicazione e diffusione di best practice, nonché lo sviluppo di kit dedicati e altre iniziative.	
1.4.3	Adozione app IO	Integrazione dei servizi all'interno di App IO, con lo scopo di offrire ai cittadini un unico punto di accesso per i servizi pubblici, direttamente dal loro dispositivo mobile.	Candidatura effettuata
1.4.3	Adozione pagoPA - aprile 2022	Integrazione nuovi dovuti e servizi su PagoPA, consentendo ai cittadini di gestire i loro pagamenti in modo centralizzato e conveniente, semplificando il processo di pagamento per gli utenti e migliorando l'efficienza nell'elaborazione dei pagamenti da parte dell'Amministrazione.	Candidatura effettuata
1.4.4	Adozione identità digitale - CIE	Estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di identità digitale SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) e CIE (Carta di Identità Elettronica) così da garantire l'accesso dei cittadini ai servizi pubblici digitali tramite un sistema di autenticazione basato sulle identità digitali, garantendo la protezione dei dati personali e semplificando le procedure di accesso.	Candidatura effettuata
1.4.5	Digitalizzazione degli avvisi pubblici - PND	Lo sviluppo della Piattaforma Notifiche Digitali consente la notifica e la consultazione digitale di atti a valore legale, semplificando il processo di notifica agli enti tramite il domicilio digitale e creando un cassetto delle notifiche accessibile online in qualsiasi momento.	Candidatura effettuata
1.5	Cybersecurity	Implementazione di misure volte al rafforzamento della sicurezza informatica e della relativa consapevolezza.	Candidatura effettuata

3.6 Strategia di Approvvigionamento

Il Comune di Milano ha adottato una **strategia di approvvigionamento** per acquisire beni e servizi che abilitino la digitalizzazione dell'amministrazione, avvalendosi di una serie di strumenti contrattuali che le permettono di avere risorse, in termini di strumentazione, competenze e persone, per rispondere alle evoluzioni nel campo digitale. Attraverso proprie gare e l'adesione a strumenti CONSIP nell'ambito delle *"gare strategiche per la digitalizzazione"* e non solo, l'Ente può accedere a un'ampia gamma di **soluzioni e competenze specializzate** nel settore digitale, offerte da fornitori selezionati. Ciò consente all'Amministrazione di adottare le migliori pratiche e di beneficiare dell'esperienza e delle risorse messe a disposizione da CONSIP per promuovere la digitalizzazione in modo efficace ed efficiente. Questo approccio va ad integrarsi ad un **processo di accelerazione della digitalizzazione** più ampio che ha interessato la PA negli ultimi anni, in linea con l'Agenda Digitale italiana ed europea, che rappresenta la strategia del Paese per lo sviluppo delle tecnologie, dell'innovazione e dell'economia digitale. Il modello di **trasformazione digitale della PA**, definito nel PTI predisposto da AgID e dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale, si articola in diverse aree, tra cui infrastrutture fisiche ICT, infrastrutture immateriali ed ecosistemi digitali. Questo piano fornisce **linee guida e misure da sviluppare** per promuovere la digitalizzazione. CONSIP, come centrale di committenza nazionale, mette a disposizione degli enti pubblici gli **strumenti di procurement** necessari per realizzare i progetti di trasformazione digitale.

4. Allineamento strategico Ente-PTI

La linea strategica definita dal Comune di Milano, ormai già da qualche anno, si focalizza sul creare una realtà digitale avanzata e inclusiva, attraverso la semplificazione e la digitalizzazione dei processi, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi forniti, sia ai cittadini che alle imprese, avvicinandosi ai city user. Tale intento si sposa con l'indirizzo nazionale sostenuto da AgID che, attraverso il PTI, promuove le relative linee di azione.

Inoltre, il PTI 2022-2024, rispetto al precedente, si integra maggiormente con le misure previste dal PNRR; infatti, l'Ente ha colto le opportunità date dal PNRR (vedi Paragrafo 3.4), sfruttando al meglio le leve messe a disposizione per accelerare l'esecuzione della trasformazione digitale, e parallelamente, allineandosi alle linee di azione e la strategia dettati dal PTI.

4.1 Componenti tecnologiche

In un presente in cui la **tecnologia evolve rapidamente** e le **aspettative dei cittadini e delle imprese sono in costante crescita**, e dove l'amministrazione ha ormai abituato i propri cittadini ad avere servizi di qualità, è essenziale adottare un approccio strategico ben pianificato per integrare in modo efficace le nuove soluzioni tecnologiche. In questo contesto, il Comune ha costruito una propria **architettura tecnologica** che rappresenta le componenti funzionali – *capabilities* – che abilitano i processi e i servizi dell'organizzazione. Questa rappresentazione si articola su tre livelli:

1. **Servizi e processi** (*business layer*)
2. **Applicazioni e dati** (*information systems layer*)
3. **Infrastruttura** (*technology layer*)

Nell'ambito dell'applicazione delle migliori prassi e delle metodologie di Enterprise Architecture nel Comune di Milano, è stata realizzata la rappresentazione dell'**Architettura Corrente**, che fornisce una panoramica dello stato attuale delle strutture, dei processi e dei sistemi dell'Ente. Questa rappresentazione consente di valutare le prestazioni attuali e individuare le aree di miglioramento necessarie per raggiungere l'obiettivo di offrire un supporto efficace ai servizi pubblici e di abilitare nuove modalità di interazione con i cittadini (**Architettura To-Be**). Al fine di realizzare tali obiettivi, è stato tracciato un percorso, rappresentato dall'**Architettura di Transizione**, che definisce le azioni necessarie per lavorare in modo sostenibile e garantire la continuità nell'erogazione dei servizi. Questo percorso permette di gestire in modo strutturato e controllato il cambiamento verso l'Architettura To-Be, cosicché l'Ente possa adattarsi alle nuove esigenze e alle sfide del contesto digitale in cui opera.

Architettura Corrente di Riferimento - Comune di Milano

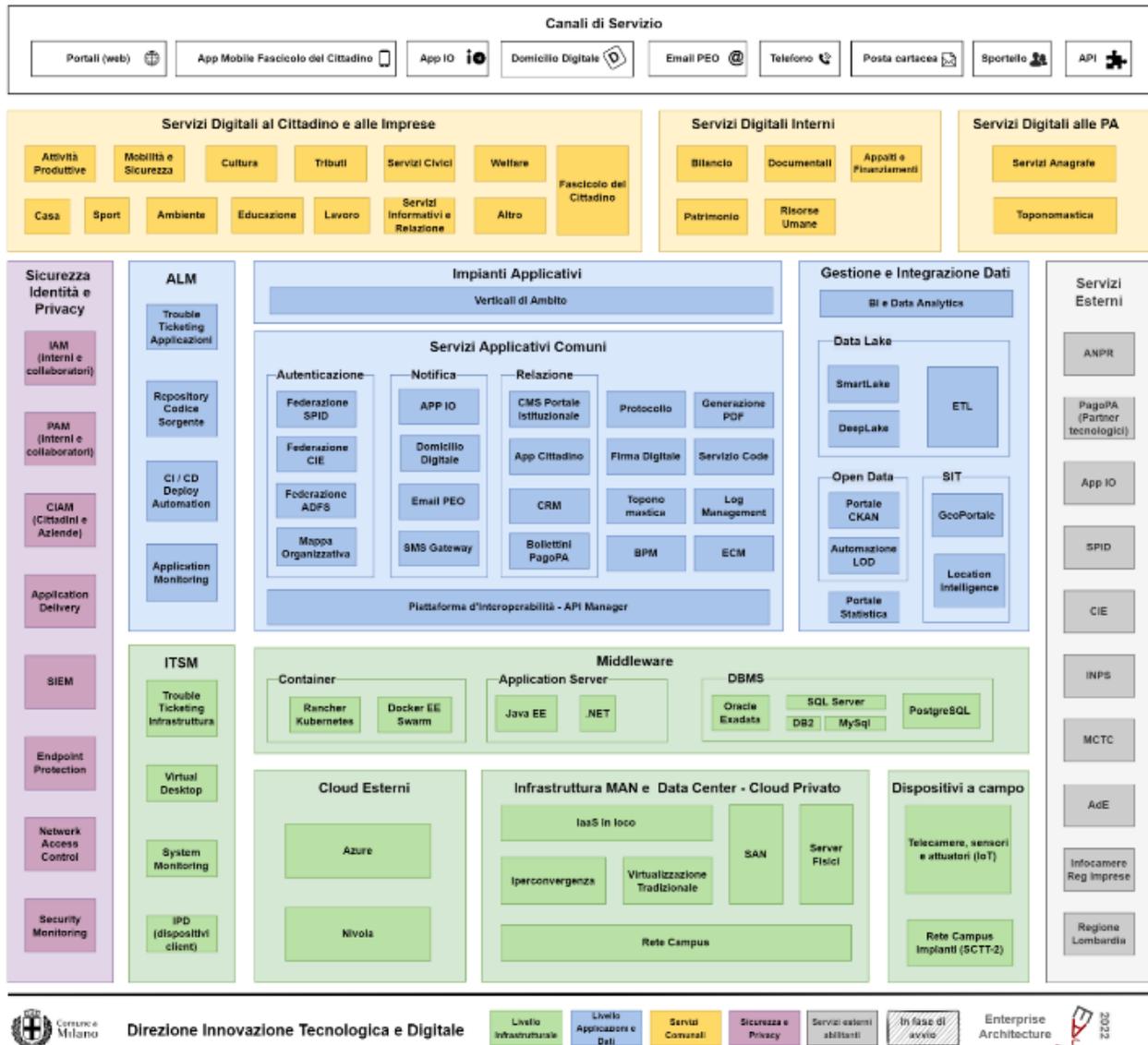


Figura 1 - Architettura Corrente di Riferimento rappresentata con mappa delle funzionalità

L'amministrazione continua a impegnarsi nella sua trasformazione digitale, puntando sull'evoluzione delle sue **componenti tecnologiche**. In tal senso, ha deciso di investire e sta ancora investendo in un programma di trasformazione, al fine di sviluppare dei programmi evolutivi che convergono ed integrano le linee strategiche nazionali.

Architettura di Transizione - Comune di Milano



Figura 2 - Architettura di Transizione

4.1.1 Servizi

La linea nazionale definisce all'interno della sua strategia che *“il miglioramento della qualità e dell’inclusività dei servizi pubblici digitali costituisce la premessa indispensabile per l’incremento del loro utilizzo da parte degli utenti, siano questi cittadini, imprese o altre pubbliche amministrazioni”*. Il Comune di Milano persegue questo indirizzo concretamente già da svariati anni, implementando ed erogando servizi che ambiscono ad abilitare un principio di cura della relazione con cittadini e imprese e una continua razionalizzazione e miglioramento di canali digitali di accesso ai servizi. **L’evoluzione del sistema di CRM (Citizen Relationship Management), l’adozione di soluzioni Cloud e il continuo miglioramento del Servizio di Contact Center Infoline 020202** sono solo alcuni esempi con cui l’amministrazione mette al centro il *“city user”*, garantendo una gestione oltre che inclusiva e accessibile, anche integrata e multicanale. L’amministrazione valuta, ricerca, progetta e implementa **modalità innovative di interazione cross-canale** (web, app mobili, social media e altre piattaforme digitali) per raggiungere più city user possibili, convergendo verso modelli di integrazione *“end to end”*. In quest’ottica si adotta un approccio

che mette al centro la **Citizen Journey** relativa a processi e servizi digitali, oltre alle **linee guida di Enterprise Architecture**, che disciplinano i principi e le modalità per garantire l'interoperabilità, la sicurezza e l'integrazione dei sistemi IT, e quindi anche dei servizi erogati e dei processi. L'attenzione riservata ai city user porta ad **analizzare e misurare la loro soddisfazione** e, di conseguenza, **valutare l'impatto e il ritorno di investimento** (non solo economico) delle azioni dell'Ente. L'amministrazione implementa una serie di iniziative che sono coerenti con la strategia globale dell'ente, con l'obiettivo di integrare all'interno del percorso strategico ed evolutivo anche il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'AgID riportati di seguito:

ID	Obiettivo
OB.1.1	Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi digitali
OB.1.2	Migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi
OB.1.3	Piena applicazione del Regolamento Europeo EU 2018/1724 (Single Digital Gateway)
OB.1.4	Adeguamento dei servizi di recapito certificato qualificato a norma del regolamento eIDAS

4.1.2 Dati

In un mondo sempre più digitale, dove ogni nostra azione genera, legge, modifica e cancella dati, è un obbligo continuare a porre particolare enfasi sulla gestione dei dati come fattore chiave per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Con il recepimento della Direttiva Europea sull'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico, conosciuta come *Direttiva Open Data*, la PA si prefigge l'obiettivo di **valorizzare il patrimonio informativo pubblico** per affrontare le sfide di una nuova **economia basata sui dati (data economy)**. Il Comune di Milano ha perseguito, e continua a perseguire, il principio di *"dati pubblici un bene comune"*, adottando una logica di **interoperabilità** per garantire una risposta più puntuale alle esigenze informative degli utenti, consentendo una **maggiore fruibilità e riutilizzo dei dati pubblici** e promuovendo un **ecosistema informativo più strutturato e facilmente accessibile**. L'Ente si è impegnato a **promuovere l'apertura dei dati pubblici** e a **favorire la collaborazione** tra PP.AA., cittadini e imprese, partecipando attivamente a progetti (*CEF SPOTTED*) e incontri sulla condivisione dei dati (*Milano Cortina 26, MilanoSmartCityAlliance, etc.*), durante i quali ha comunicato i risultati delle proprie sperimentazioni e i dati raccolti negli ultimi anni. L'Amministrazione Comunale ha avviato, inoltre, dei processi di miglioramento per i suoi portali, come il **nuovo portale statistico (SISI - Sistema Statistico Integrato)** e il **Portale Unico del Dato** che rappresenta un punto di accesso centralizzato per consultare i dataset pubblici. Nel contesto della **raccolta dei dati provenienti dalla città** e della definizione di un modello di sorveglianza giornaliera delle tecnologie di supporto alla **Smart City**, sono state avviate delle iniziative (es. LiDAR) al fine di sfruttare appieno il potenziale dei dati e delle tecnologie digitali per migliorare la qualità dei servizi offerti alla cittadinanza, rendendo la **città più intelligente, efficiente e orientata alle esigenze dei suoi abitanti**. Le iniziative e l'indirizzo definito supporta il raggiungimento anche degli obiettivi stabiliti da AgID riportati di seguito:

ID	Obiettivo
OB.2.1	Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese

OB.2.2	Aumentare la qualità dei dati e dei metadati
OB.2.3	Aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati

4.1.3 Piattaforme

Negli ultimi anni, l'adozione di piattaforme digitali ha rivoluzionato il funzionamento dei processi interni alle Amministrazioni semplificandoli, generando effetti positivi anche sulle modalità con cui i cittadini interagiscono con le PP.AA. e usufruiscono dei servizi pubblici. In tale contesto, le linee guida AgID prevedono lo sviluppo di **nuove piattaforme** per ottimizzare i processi amministrativi, semplificando così l'erogazione del servizio finale, nonché l'interazione tra cittadini e PA. Grazie all'utilizzo di **finanziamenti provenienti da fonti esterne**, in particolare il PNRR (vedi paragrafo 3.4), il Comune di Milano ha potuto adottare un'ampia gamma di piattaforme e soluzioni tecnologiche, prediligendo nello specifico quelle offerte da AgID. Queste soluzioni sono state implementate con l'obiettivo di semplificare le procedure e garantire una maggiore protezione dei dati personali. Questa scelta si inserisce all'interno dell'obiettivo dell'Ente di semplificare e migliorare i processi, puntando dapprima sulla **digitalizzazione delle procedure interne**, per rendere l'azione amministrativa più efficiente ed efficace, riuscendo così ad offrire poi servizi più puntuali e semplici per il city user. L'adozione di soluzioni informatiche avanzate, infatti, consente di **ottimizzare i costi e i tempi**, contribuendo a una gestione più razionale e moderna dell'ente. Il processo di **efficientamento** relativo alle piattaforme ad uso interno dell'Ente, che progressivamente sta integrando con quelle AgID, viene perseguito anche attraverso lo sviluppo di strumenti come un **sistema ERP**, che centralizza e condivide i dati, semplificando il lavoro degli operatori e consentendo una visione globale e aggiornata delle risorse finanziarie; o azioni di **digitalizzazione delle piattaforme documentali**, che semplificano la gestione dei dati e favoriscono un **approccio più moderno e sostenibile**. È in corso, inoltre, la progettazione e l'implementazione di sistemi per una **gestione integrata e innovativa delle risorse umane**, secondo i paradigmi **"user-centric"**, ovvero partendo dal concetto di un **"fascicolo del dipendente"**. In quest'ottica, l'Ente mira a favorire una **maggiore efficienza e facilità di interazione** con l'amministrazione comunale; motivo per cui ha attivato diverse iniziative, tra cui lo sviluppo di piattaforme telematiche come **SUE, SUAP, SUEV, Geoworks** (rilascio delle **concessioni di occupazione del suolo e del sottosuolo pubblico**) e la sperimentazione della piattaforma **"Pass Disabili" (Contrassegno Unico Disabili Europeo - CUDE)**. Le iniziative e l'indirizzo definito supporta il raggiungimento anche degli obiettivi stabiliti da AgID riportati di seguito:

ID	Obiettivo
OB.3.1	Favorire l'evoluzione delle piattaforme esistenti per migliorare i servizi offerti a cittadini ed imprese semplificando l'azione amministrativa
OB.3.2	Aumentare il grado di adozione ed utilizzo delle piattaforme abilitanti esistenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni
OB.3.3	Incrementare e razionalizzare il numero di piattaforme per le Amministrazioni al fine di semplificare i servizi ai cittadini

4.1.4 Infrastrutture

La modernizzazione del settore pubblico richiede lo sviluppo di **infrastrutture** digitali affidabili, sicure ed efficienti dal punto di vista energetico, ed economicamente sostenibili per erogare servizi essenziali per il Paese. Tuttavia, l'avanzamento tecnologico comporta nuovi rischi, in particolare per la protezione dei dati personali; a ragione di ciò, è in atto un **percorso di razionalizzazione delle infrastrutture** per migrare i servizi verso infrastrutture con standard di qualità, sicurezza, performance, scalabilità, portabilità e interoperabilità sempre più elevati. L'obiettivo è quello di migrare i propri servizi verso soluzioni Cloud qualificate, al fine di garantire servizi ancora più affidabili e sicuri per i cittadini e le imprese. Questa iniziativa si inserisce all'interno della più ampia strategia nazionale denominata "**Strategia Cloud Italia**", che pone l'accento sulla qualificazione dei fornitori di cloud pubblico, lo sviluppo di una metodologia di classificazione dei dati e dei servizi gestiti dalle PP.AA., nonché sulla creazione di un Polo autonomo di fornitori extra UE. Infatti, per garantire l'autonomia tecnologica del Paese e la sicurezza delle infrastrutture digitali, il Dipartimento per la Trasformazione Digitale (DTD) ha promosso lo sviluppo di un **Polo Strategico Nazionale (PSN)** per la razionalizzazione del **Centro Elaborazione Dati (CED)**, elementi che il comune di Milano fa propri all'interno delle sue scelte strategiche. In questo contesto, il Comune di Milano ha incluso nei propri piani la **colocation del proprio CED**, ovvero la sua localizzazione all'interno del PSN o di altro Data Center qualificato dalla PA. Questa scelta riflette l'importanza attribuita dall'Ente alla **sicurezza** e alla **resilienza delle infrastrutture tecnologiche** che supportano i servizi pubblici locali. Nell'ambito del **potenziamento della rete**, l'Ente sta lavorando per collegare la rete Campus al **Milan Internet eXchange (MIX)** presso il Centro Direzionale "Caldera Park" di Via Caldera 21. Inoltre, sta pianificando il trasferimento delle infrastrutture informatiche presso la sede di Via Vico. Questo spostamento consentirà di ottimizzare l'organizzazione e la gestione delle risorse informatiche, creando un ambiente più efficiente e adeguato alle esigenze attuali. Nell'ambito dell'**infrastruttura computazionale**, l'Ente sta adottando uno **strumento di controllo dei costi** basato sul modello di pagamento in base all'utilizzo del **cloud (pay-per-use)**. Questo approccio consente di ottimizzare i costi, pagando solo per le risorse effettivamente utilizzate, garantendo una maggiore efficienza nell'allocazione delle risorse finanziarie. Inoltre, si sta lavorando allo sviluppo di una **procedura di gestione dei ticket** che tenga conto delle durate anomale, in modo da ottimizzare il processo e garantire una risposta tempestiva e appropriata alle richieste degli utenti. Le iniziative e l'indirizzo definito supporta il raggiungimento anche degli obiettivi stabiliti da AgID riportati di seguito:

ID	Obiettivo
OB.4.1	Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle Amministrazioni attuando la Strategia Cloud e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati incluso PSN
OB.4.3	Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA

4.1.5 Interoperabilità

Le Linee Guida sull'interoperabilità costituiscono il **Modello di interoperabilità (ModI)** e identificano gli standard e le modalità di utilizzo delle **API** per sostenere l'interoperabilità tra enti pubblici e tra questi e i privati, siano essi cittadini o imprese. L'aumento del livello di interoperabilità favorisce la qualità e la

sicurezza delle soluzioni realizzate, nonché la riduzione della duplicazione delle banche dati attraverso la co-creazione delle stesse e delle relative API, migliorando il trattamento e la gestione dei dati. Nel contesto del PNRR, e nella logica del principio "*once only*", è stata progettata la **PDND** per consentire l'interoperabilità e la condivisione dei dati tra le PP.AA.. La PDND consente l'autorizzazione, l'autenticazione e l'accesso ai dati attraverso l'esposizione di servizi digitali basati su API. L'Ente ha colto l'opportunità offerta dal PNRR (vedi Paragrafo 3.4) per migliorare la gestione dei dati e promuovere l'interoperabilità a livello nazionale ed europeo. Inoltre, ha partecipato alla fase iniziale della sperimentazione della PDND ed ha **organizzato un incontro plenario sulla stessa**, offrendo l'opportunità di confronto con altre amministrazioni e di condivisione delle conoscenze, esperienze e best practice sulla gestione dei dati e sull'interoperabilità. Le iniziative e l'indirizzo definito supporta il raggiungimento anche degli obiettivi stabiliti da AgID riportati di seguito:

ID	Obiettivo
OB.5.1	Favorire l'applicazione della Linea guida sul Modello di Interoperabilità da parte degli erogatori di API
OB.5.2	Adottare API conformi al Modello di Interoperabilità
OB.5.3	Modelli e regole per l'erogazione integrata di servizi interoperabili

4.1.6 Sicurezza informatica

La **Direttiva NIS 2** sostituisce la *direttiva (UE) 2016/1148* e sottolinea l'importanza del miglioramento dei **livelli di sicurezza informatica** delle reti e dei sistemi informativi degli Stati membri. Il Comune di Milano ha partecipato alla **Misura 1.5 "Cybersecurity" del PNRR, aggiudicandosi finanziamenti rilevanti**, con l'obiettivo di implementare una serie di interventi volti a **rafforzare la sicurezza informatica** dell'Ente. Queste azioni si focalizzano su diverse aree con l'obiettivo di assicurare una solida protezione e una gestione efficace dei rischi associati alla cybersecurity. Uno dei principali interventi riguarda l'**analisi della postura di sicurezza** e la **definizione di un piano di potenziamento**: che permette, attraverso un'attenta valutazione del livello di maturità dell'Ente rispetto agli standard e alle normative di riferimento, come ISO27001 e NIST – Cybersecurity di individuare i **punti critici e i gap esistenti** e di definire le **raccomandazioni e azioni per migliorare i processi e gli strumenti** dedicati alla gestione della sicurezza ICT. Le progettualità del PNRR definiscono un piano attuativo per tre ambiti di intervento prioritari: **Governo e processi, Formazione e Risorse Umane, Soluzioni e Servizi a supporto**. Parallelamente, saranno **aggiornate e ampliate le policy e le linee guida** della sicurezza informatica per garantire l'allineamento alla strategia di cybersecurity dell'Ente. Al fine di accrescere la consapevolezza delle persone riguardo alla sicurezza informatica (*cybersecurity awareness*), si procederà all'individuazione dei **bisogni formativi** e delle **competenze necessarie** per i diversi ruoli all'interno dell'Ente che permetteranno la formulazione e attuazione di piani di **formazione continui**, anche mediante l'utilizzo di piattaforme specializzate nel campo della sicurezza informatica. Inoltre, verranno somministrati **test di autovalutazione** per valutare i progressi e fornire percorsi formativi personalizzati. A intervalli regolari, saranno effettuate **simulazioni di attacchi**, come il *self-phishing*, al fine di valutare l'efficacia dei processi e adottare eventuali misure correttive. Inoltre, si prevede la progettazione e lo sviluppo di nuovi **sistemi per mitigare i rischi cyber**. Saranno definiti i requisiti necessari e saranno evoluti o acquisiti nuovi sistemi per garantire un **inventario completo e strutturato degli asset hardware e software dell'Ente**. Saranno

adottate soluzioni di **Threat Intelligence** per identificare e monitorare le minacce cyber, anche in collaborazione con altri Comuni della Città Metropolitana e le partecipate. Si lavorerà sul **potenziamento della sicurezza perimetrale** attraverso l'identificazione e la valutazione di soluzioni come **honeypot**. Saranno implementate soluzioni di **Cloud Access Security Broker (CASB)**, valutate soluzioni di **autenticazione multi-fattore (MFA)** e potenziate le soluzioni di cifratura, mascheramento e protezione dei dati (**Data Loss Protection**). Attraverso questi interventi, l'Ente intende adottare un **approccio olistico** alla sicurezza informatica, proteggendo i propri **sistemi e dati sensibili** dagli attacchi cyber e promuovendo una **cultura della sicurezza** in tutta l'organizzazione. Le iniziative e l'indirizzo definito supporta il raggiungimento anche degli obiettivi stabiliti da AgID riportati di seguito:

ID	Obiettivo
OB.6.1	Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PPAA
OB.6.2	Aumentare il livello di sicurezza informatica dei portali istituzionali della PA

4.2 Componenti non tecnologiche

La linea strategica dell'Ente si estende oltre gli aspetti puramente tecnologici, riconoscendo l'importanza cruciale degli elementi **organizzativi, culturali e umani** per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Comprendere e gestire adeguatamente tali componenti è fondamentale per promuovere **l'efficienza, la trasparenza e la qualità dei servizi** offerti dal Comune, nonché per realizzare con successo la **trasformazione digitale**. Nei paragrafi successivi verranno esplorate le **iniziative** progettuali portate avanti dal RTD, al fine di evidenziare l'importanza del **change management** e della promozione di una **cultura organizzativa orientata all'innovazione**.

4.2.1 Le Leve per l'innovazione

Per facilitare il processo di trasformazione digitale dell'Ente, ed essere in linea con l'area prioritaria di intervento "Accompagnamento alla digitalizzazione" (vedi Paragrafo 3.2.3.3), vengono sfruttate alcune leve strategiche che principalmente vertono sullo **sviluppo delle competenze digitali di cittadini e imprese**, e la **qualità degli acquisti di beni e servizi**. Nell'ottica di una maggior digitalizzazione degli acquisti pubblici per un processo di modernizzazione più rapido, il PTI propone l'uso di piattaforme di e-procurement e servizi interoperabili per semplificare la gestione dell'intero ciclo di vita dei contratti; la creazione di una banca dati nazionale dei contratti pubblici e l'adozione del fascicolo virtuale dell'operatore economico come strumento obbligatorio per verificare l'idoneità dei partecipanti alle gare. Il Comune di Milano è fortemente impegnato nell'adeguarsi alla strategia nazionale e di conseguenza, nelle procedure di acquisizione di beni e servizi ICT, fa riferimento alle Linee guida di AgID sulla sicurezza nel procurement ICT. L'altro driver del processo di trasformazione digitale si ritrova nello **sviluppo delle competenze digitali**, cruciale in tutti i processi di innovazione come acceleratore delle fasi e fattore abilitante del cambiamento di paradigma. Il Comune di Milano si è allineato all'orientamento generale di

supportare la transizione digitale attraverso attività di formazione mirate, intraprese grazie all'iniziativa di formazione avviata dall'Ente, che mira a potenziare diverse aree, tra cui:

- **Soft skills:** Sviluppo competenze trasversali come comunicazione efficace, gestione del tempo, leadership e collaborazione di squadra per favorire un clima collaborativo.
- **Abilità operative ICT:** Formazione specifica sulle competenze tecniche nell'ICT, inclusi strumenti software, gestione dei dati, sicurezza informatica e altre competenze digitali.
- **Change management:** Capacità di gestire il cambiamento, coinvolgere i dipendenti, affrontare resistenze e facilitare l'adozione di nuove tecnologie.
- **Affiatamento del team:** Creazione di un ambiente di lavoro positivo, sviluppo di competenze di comunicazione interpersonale, fiducia reciproca e capacità di lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni.
- **Project management:** Competenze di pianificazione, organizzazione, coordinamento e monitoraggio dei progetti per assicurare un completamento efficace, efficiente e conforme agli obiettivi stabiliti.

Inoltre, sempre in tema di formazione, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha messo a disposizione delle PP.AA. la piattaforma **Syllabus**. Il percorso formativo interno si integrerà con i contenuti offerti da Syllabus, al fine di supportare gli operatori del Comune che si occupano di IT nel miglioramento della **consapevolezza** e delle **competenze necessarie** per affrontare progetti ad alto tasso innovativo. Strumenti e iniziative di formazione e comunicazione sono utili anche per il perseguimento degli obiettivi AgID:

ID	Obiettivo
OB.7.1	Rafforzare le leve per l'innovazione delle PA e dei territori
OB.7.2	Rafforzare le competenze digitali per la PA e per il Paese e favorire l'inclusione digitale

4.2.2 Governare la trasformazione digitale

Nell'ambito della trasformazione digitale delle PP.AA., l'AgID ha promosso il PTI come strumento guida efficace nella **governance** e nell'attuazione delle **azioni di sviluppo digitale**. Attraverso il **monitoraggio e la valutazione delle performance** delle amministrazioni, è possibile apportare modifiche agli obiettivi e alle roadmap delle azioni per garantire un processo continuo di efficientamento nella digitalizzazione. Il Comune di Milano sta impostando l'attività di monitoraggio di alcuni contratti che possono essere definiti "strategici", definendo le modalità di monitoraggio e gli indicatori di performance. L'Ente ha avviato diverse iniziative volte a potenziare la **governance** e adottare **pratiche e strumenti digitali** per favorire l'efficienza e l'innovazione, in linea con le direttive nazionali e al fine di migliorare la relazione tra cittadini e amministrazioni. In questo contesto, è stata stabilita una proficua collaborazione con altre PP.AA. italiane tramite l'iniziativa "**Engage**". Questa iniziativa facilita l'elaborazione e la diffusione di **soluzioni conformi alle linee guida, alla programmazione e alle strategie nazionali**, fornendo un contesto permanente di consultazione sulle migliori pratiche e sulle stesse linee guida nel campo tecnologico. Le iniziative e l'indirizzo definito supportano il raggiungimento anche dell'obiettivo stabilito da AgID:

ID	Obiettivo
----	-----------

OB. 8.1	Migliorare i processi di trasformazione digitale della PA
----------------	---

4.2.2.1 IT Governance (PMO)

Il programma dell'AGID comprende una fase di **monitoraggio attivo dei progetti e degli obiettivi** degli enti pubblici **rispetto alle linee di azione** del PTI. All'interno dell'Ente, il Project Management Office (PMO) svolge un ruolo chiave nell'individuazione di soluzioni digitali innovative per semplificare la PA. Il PMO fornisce un supporto fondamentale al lavoro svolto dalle unità della Direzione ITED e dal RTD, migliorando la **governance dei progetti** e garantendo il **rispetto delle normative vigenti**. Per raggiungere questi obiettivi, viene utilizzato un software open-source che consente di censire e monitorare lo stato dei progetti, semplificando il reporting delle informazioni rilevanti. Questo approccio coinvolge l'Ente in modo completo, con riflessi significativi sulle tecnologie, sul capitale umano e infrastrutturale, sull'organizzazione e sui processi di erogazione dei servizi ai cittadini.

4.2.2.2 Enterprise Architecture (EA)

L'Unità di **Enterprise Architecture (EA)** svolge un ruolo fondamentale nel promuovere il **continuo miglioramento dei processi** e nel garantire la **qualità dell'evoluzione tecnologica** all'interno dell'Ente. Attraverso il Demand EA e l'impiego di modelli standard, vengono valutati i progetti proposti, collaborando con altre unità per garantire la conformità architettonica e mitigare i rischi operativi. Le linee guida EA sono integrate nei capitolati e bandi di gara ICT, assicurando il rispetto dei principi di interoperabilità, sicurezza e integrazione dei sistemi IT durante le fasi di progettazione e realizzazione. Inoltre, tali linee guida sono allineate alle **best practice del settore** e agli **standard di AgID**, pubblicati su un'area web accessibile a tutto il Comune di Milano.

4.2.2.3 IT Financial Management

Il Comune di Milano ha accelerato un **percorso di ottimizzazione della spesa ICT, sulla base di un nuovo modello tassonomico** al fine di garantire una visione trasparente ed efficiente dei costi IT. Il modello si basa su una **tassonomia strutturata** per la classificazione della spesa, con l'obiettivo di classificarla in modo omogeneo, ottimizzare il ciclo di vita della spesa, utilizzare metriche e indicatori per valutare i costi in base a benchmark specifici e migliorare la visibilità delle componenti della spesa IT. L'adozione di questo modello tassonomico, basato sia sul framework del **Technology Business Management (TBM)** che sulla tassonomia erogata dall'AgID, consente una gestione del valore trasparente dei costi, dei consumi e delle prestazioni nell'ambito dell'IT. Inoltre, per quanto riguarda i processi di definizione del budget previsionale, allocazione e impegno del budget, assestamento periodico, consuntivazione e gestione dei residui, grazie all'introduzione definitiva del nuovo modello tassonomico nel 2023, è stato avviato un assesment del processo di IT Financial Management attuale, con l'obiettivo di introdurre strumenti per semplificare e controllare la gestione finanziaria, garantendo una maggiore efficacia ed efficienza.

4.2.2.4 IT Demand Management

Il Comune di Milano ha accelerato il percorso per migliorare la **gestione delle richieste/esigenze in ambito IT**. L'Ufficio di Demand interno alla DITeD funge da punto di riferimento per le altre direzioni e contribuisce al successo della trasformazione digitale nell'amministrazione. La sua attività si basa sui principi stabiliti dall'**Articolo 68 del CAD**, in particolare si concentra su alcuni aspetti fondamentali per garantire una gestione efficiente ed efficace delle richieste e delle risorse IT, quali:

1. **Strategia della trasformazione digitale:** Verifica dell'allineamento del framework adottato alle normative nazionali ed europee per garantire una coerenza con le strategie di trasformazione digitale a livello europeo, nazionale e dell'Ente.
2. **Tecnologia:** Analisi degli aspetti tecnologici e delle architetture di riferimento per ottimizzare i servizi e i processi. Mappatura delle attività amministrative e valutazione dei rischi associati, al fine di allineare la progettazione alle linee guida funzionali e tecniche dell'Enterprise Architecture.
3. **Capacity:** Valutazione delle risorse necessarie per i progetti, inclusi personale e budget. Mantenimento di una visione chiara delle risorse umane ed economiche disponibili per garantire un'adeguata implementazione dei progetti.
4. **Sostenibilità:** Monitoraggio della governance dei costi dei principali servizi tecnologici dell'ente, considerando sia lo sviluppo (change) che l'esercizio (run). Obiettivo: gestione sostenibile dei costi ICT e mantenimento efficiente dei servizi nel tempo.

Il Demand ha avviato un processo di **raccolta delle esigenze** tramite interviste e **classificazione delle richieste** (prioritizzazione) provenienti dalle diverse direzioni, al fine di garantire un'allocazione ottimale delle risorse.

4.2.2.5 IT Service Management

L'Amministrazione ha avviato un **progressivo adeguamento dei processi ITSM** mediante valorizzazione di piattaforme e customizzazione di processi standard. Il programma indirizza la revisione e l'efficientamento dei processi base ITSM (es. Incident Management, Service Management, ecc.) oltre che ulteriori processi per **semplificare l'operatività degli utenti** sia rispetto a procedure autorizzative (es. Ciclo di vita dei contratti di lavoro Agile) sia mediante **l'abilitazione di modalità attuative "self service"**.

La digitalizzazione e progressiva copertura dei processi ITSM migliora anche la capacità dell'Amministrazione di **articolare e misurare livelli di servizio differenziati** sia per tipologia/criticità di intervento sia per rilevanza e priorità delle utenze, abilitando anche un **più efficace monitoraggio dei Livelli di Servizio contrattuali**.

L'adozione dei servizi ITSM è accompagnata da una **adeguata formazione specializzata** degli operatori e la diffusione a tutto il personale attraverso pillole formative a sessioni dedicate di formazione. E' inoltre attivo un **monitoraggio continuo del livello di soddisfazione degli utenti** sia attraverso feedback raccolti alla risoluzione dei singoli interventi sia mediante campagne di survey periodiche.

L'adeguamento ai processi ITSM si propone tra l'altro, la revisione del modello di raccolta e definizione dei bisogni di digitalizzazione dell'Ente, unificando il catalogo di Demand al catalogo delle Richieste di Servizio e alla gestione degli Incidente della Cybersecurity, secondo il framework ITIL.

L'approccio della definizione della domanda sarà quello di impostare il catalogo servizi ed il punto di accesso per la rappresentazione dei bisogni, incentrato sull'esigenza abbandonando l'attuale modello basato sull'offerta.

5. Conclusione

La trasformazione digitale del Comune di Milano si fonda un percorso evolutivo a carattere migliorativo, caratterizzato dall'implementazione di iniziative mirate a raggiungere gli obiettivi strategici definiti nel DUP. L'Amministrazione ha identificato specifiche aree di intervento prioritario, al fine di semplificare, ottimizzare e trasformare i servizi, perseguendo una logica di sostenibilità e miglioramento costante della qualità della vita dei cittadini.

La strategia digitale dell'Ente è in linea con la strategia nazionale definita da AgID ed è coerente con le linee guida e le azioni stabilite nel PTI, sia per quanto riguarda gli aspetti tecnologici che quelli non tecnologici. L'allineamento con la strategia nazionale è stato reso possibile, tra le altre, grazie alle convenzioni CONSIP, beneficiando di strumenti contrattuali che permettono di ottimizzare le risorse e acquisire le competenze necessarie a garantire l'implementazione e la gestione efficiente delle iniziative.

Inoltre, sono state colte le opportunità offerte dal PNRR, ottenendo finanziamenti e risorse per la realizzazione di progetti strategici nel campo della digitalizzazione e della trasformazione digitale. Grazie a queste risorse, l'Amministrazione è stata in grado di investire in soluzioni tecnologiche all'avanguardia, promuovendo l'innovazione e generando valore pubblico.

La definizione delle strategie dell'Ente, l'aderenza all'impianto normativo italiano ed europeo, le valutazioni di sostenibilità ambientale e di controllo della Spesa ICT, le competenze e le persone, costituiranno il driver per la definizione delle priorità di digitalizzazione operate attraverso obiettivi realistici, raggiungibili, misurabili.

In conclusione, il Comune di Milano sta affrontando con determinazione il percorso di trasformazione digitale, sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dalle risorse disponibili. L'Amministrazione si posiziona come punto di riferimento per l'innovazione digitale, promuovendo un dialogo proattivo con la comunità, garantendo servizi sempre più accessibili ai city user e contribuendo allo sviluppo sostenibile della città di Milano.