



Comune di  
**Milano**

*Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano*

*Aggiornamento del Piano Triennale dell'informatica 2022-2024*

## 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.....	12
3.4 Ruolo del RTD, contesto organizzativo, attività e responsabilità .....	14
3.5 Strategia finanziaria .....	14
3.6 Strategia di Approvvigionamento .....	15
4. Allineamento strategico Ente-PTI .....	16
4.1 Componenti tecnologiche .....	16
4.1.1 Servizi .....	18
4.1.2 Dati.....	23
4.1.4 Infrastrutture .....	30
4.1.5 Interoperabilità .....	33
4.1.6 Sicurezza informatica .....	35
4.2 Componenti non tecnologiche.....	38
4.2.1 Le Leve per l’innovazione.....	39
4.2.2 Governare la trasformazione digitale .....	42
5. Conclusione.....	46

## 1. Introduzione

Il Comune di Milano si propone di descrivere la sua **strategia digitale attraverso il presente documento che** ha 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: 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 - Esemplicativo			
ACN	Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale	ModI	Modello di Interoperabilità
AgID	Agenzia per l'Italia Digitale	NCO	Nuova Centrale Operativa
AICA	Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico	P.A.	Pubblica Amministrazione
ALN	Application Lifecycle Management	PBA	Programma Acquisti di Beni e Servizi
ANPR	Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente	PAC	Pubblica Amministrazione Centrale
API	Application Programming Interface	PAL	Pubblica Amministrazione Locale
BIA	Business Impact Analysis	PDND	Piattaforma Digitale Nazionale Dati
CAD	Codice Amministrazione Digitale	PDO	Piano degli Obiettivi
CASB	Cloud access security broker	PEC	Posta Elettronica Certificata
CdCT	Centro di Competenza	PIAO	Piano integrato di attività e organizzazione
CdM	Comune di Milano	PMO	Project Management Office
CED	Centro Elaborazione Dati	PNRR	Piano Nazionale Ripresa e Resilienza
CERT	Computer Emergency Response Team	POLA	Piano Operativo Lavoro Agile
CIAM	Consumer Identity and Access Management	PON	Programma Operativo Nazionale
CIE	Carta d'Identità Elettronica	PP.AA.	Pubbliche Amministrazioni
COC	Centro Operativo Comunale	PPM	Project and Portfolio Management
CONSIP	Concessionaria Servizi Informativi Pubblici	PSN	Polo Strategico Nazionale
CRM	Citizen Relationship Management	PTI	Piano Triennale per l'informatica
CUA	Centrale Unica Appalti	PTO	Piano Triennale Opere
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
MIX	Milan Internet Exchange		

## 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'UE per sostenere la ripresa economica dell'Unione 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 Covid-19 è stato definito anche il **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 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 P.A. 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, altresì, 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><b>OB.1.1</b> – Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi digitali</p> <p><b>OB.1.2</b> – Migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi</p> <p><b>OB.1.3</b> – Piena applicazione del Regolamento Europeo EU 2018/1724 (Single Digital Gateway)</p> <p><b>OB.1.4</b> – Adeguamento dei servizi di recapito certificato qualificato a norma del regolamento eIDAS</p>
Dati	<p><b>OB.2.1</b> – Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese</p> <p><b>OB.2.2</b> – Aumentare la qualità dei dati e dei metadati</p> <p><b>OB.2.3</b> – Aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati</p>
Piattaforme	<p><b>OB.3.1</b> – Favorire l'evoluzione delle piattaforme esistenti per migliorare i servizi offerti a cittadini ed imprese semplificando l'azione amministrativa</p> <p><b>OB.3.2</b> – Aumentare il grado di adozione ed utilizzo delle piattaforme abilitanti esistenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni</p> <p><b>OB.3.3</b> – Incrementare e razionalizzare il numero di piattaforme per le Amministrazioni al fine di semplificare i servizi ai cittadini</p>
Infrastrutture	<p><b>OB.4.1</b> – 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><b>OB.4.3</b> – Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA</p>
Interoperabilità	<p><b>OB.5.1</b> – Favorire l'applicazione della Linea guida sul Modello di Interoperabilità da parte degli erogatori di API</p> <p><b>OB.5.2</b> – Adottare API conformi al Modello di Interoperabilità</p> <p><b>OB.5.3</b> – Modelli e regole per l'erogazione integrata di servizi interoperabili</p>
Sicurezza informatica	<p><b>OB.6.1</b> – Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA</p> <p><b>OB.6.2</b> – Aumentare il livello di sicurezza informatica dei portali istituzionali della Pubblica Amministrazione</p>
Le leve per l'innovazione	<p><b>OB.7.1</b> – Rafforzare le leve per l'innovazione delle PA e dei territori</p> <p><b>OB.7.2</b> – Rafforzare le competenze digitali per la PA e per il Paese e favorire l'inclusione digitale</p>
Governare la trasformazione digitale	<p><b>OB.8.1</b> – 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; questo, 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 P.A. 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 definisce obiettivi sfidanti e getta 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 P.A. e i cittadini, promuovendo, inoltre, uno **sviluppo sostenibile di questo percorso di trasformazione**. Il Comune, infatti, 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 e 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 garantendo sempre un alto livello di qualità offerto, la massima trasparenza e una crescente attenzione all'ambiente. In questo contesto, assume un ruolo di estrema importanza **l'ottimizzazione della gestione dei dati e la loro valorizzazione**, anche attraverso lo sviluppo di dashboard ad hoc, 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 e ascoltare tutti gli stakeholder avvicinandosi a loro con risposte dirette ai bisogni reali. 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 fonda sull'obiettivo di far **acquisire e sviluppare le competenze digitali** del personale e di **migliorare la comunicazione e la collaborazione** con i cittadini, al fine di offrire loro un'esperienza personalizzata che soddisfi le loro specifiche esigenze. A tale scopo, la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale sceglie di attuare il percorso strategico sfruttando le moderne tecnologie digitali, ponendo attenzione alla fattibilità e alla concretezza dei possibili risultati di miglioramento dei servizi nel rispetto della normativa, dell'etica e della sostenibilità ambientale ed economica dell'Ente.

Rientra nella visione complessiva ICT, il consolidamento della rete tra soggetti pubblici e privati per lo scambio di best practices di innovazione e sostenibilità (es. Protocollo Innovazione d'Insieme D.G. 467/2021 e successivi aggiornamenti).

### 3.2.2 Aree prioritarie di intervento

Il PTI AgID enfatizza l'importanza di una strategia digitale inclusiva, sostenibile, sicura e orientata all'utente e basata su un utilizzo efficace dei dati. In considerazione della visione complessiva precedentemente descritta in una logica di ricerca attiva di confronto con i suoi cittadini, e attraverso un'attenta analisi del contesto strategico anche alla luce degli strumenti forniti da AgID, il Comune di Milano ha identificato alcune aree prioritarie esplicitate nella proposta DUP 2024-2026 e articolate attraverso un processo di Demand Management ICT di tutte le direzioni dell'Ente governato dalla Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale.

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)

Il consolidamento e l'evoluzione delle aree sopra menzionate consentono il miglioramento dei servizi digitali "end to end", sia dal punto di vista di erogazione dei servizi che di fruizione degli stessi.

Il Comune di Milano, infatti, porta avanti il processo di miglioramento attraverso **l'ottimizzazione dei processi interni**, compresi quelli legati all'efficienza operativa e alla gestione degli incassi, in grado di rendere 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 e, 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 e la sostenibilità generale. Attraverso una **revisione accurata**, verranno identificate le aree in cui è possibile ottimizzare le operazioni al fine di renderle più efficaci ed efficienti. In questo contesto, emerge la rilevanza di ottimizzare l'utilizzo delle risorse dell'Amministrazione mediante la creazione di sistemi che possano centralizzare e coordinare in modo efficiente l'intero portafoglio progettuale dell'Ente. Questo obiettivo sarà raggiunto attraverso una pianificazione accurata, un potenziamento della governance e un allineamento verso una gestione uniforme e efficiente delle iniziative volte alla trasformazione e all'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** per tutti, allo scopo 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. Tale approccio mira al rafforzamento del senso di inclusione da parte dei cittadini e imprese nel ripetuto utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'Ente. L'obiettivo è, quindi, rendere i **servizi più accessibili, efficienti e personalizzati**, mettendo al centro delle attività gli utenti stessi (*user-centric*). Nel percorso di digitalizzazione del processo di dialogo, assumono importanza anche gli strumenti di **Citizen Relationship Management (CRM)**, nei quali sono coinvolte anche le società partecipate dal Comune per garantire crescente e continua integrazione dei servizi a benefici dei *city user*.

Questo continuo percorso di digitalizzazione e integrazione garantirà di **ridurre i tempi e gli oneri amministrativi**, nonché **migliorare la comunicazione** tra tutti i portatori di interesse.

In ultimo, assume altresì importanza 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 alla digitalizzazione degli sportelli, 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 attuando 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 avversità al cambiamento (*path dependency*). In quest'ottica, Il Comune di Milano si impegna a facilitare il processo di **trasformazione digitale** lato city user, potenziando piattaforma di front-end come **SUE, SUEV e SUAP**, fungendo da connettore tra le imprese e le autorità competenti, contribuendo così alla trasparenza e all'efficienza delle operazioni aziendali, e quindi 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 e 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. Affinché il processo di trasformazione digitale sia di successo, si necessita di un cambio paradigmatico condiviso dagli operatori che, in virtù della naturale resistenza al cambiamento, è supportato da specifiche attività di **Change Management**, che prevedono 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) della 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 e 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 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 **maggior 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. 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;
- **fruitori**, che beneficiano dei servizi digitali messi a disposizione all'interno dell'Ecosistema.

Il Comune riveste un ruolo di governo (gestore), in quanto proprietario della piattaforma stessa.

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.

Il prossimo triennio sarà accompagnato dal **consolidamento delle piattaforme** introdotte per la pubblicazione delle APIs, la gestione del forum permanente, l'evoluzione degli use-case real time per la realizzazione di **servizi di Smart City** e la definizione di **accordi con università, centri di ricerca** (nazionali e/o internazionali) e soggetti terzi per l'implementazione del modello di Ecosistema Digitale Urbano.

### 3.3 Obiettivi strategici e aree prioritarie di intervento

Anche per il nuovo ciclo di programmazione dell'Ente la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale ricopre un ruolo fondamentale, poiché spesso il digitale è un elemento abilitatore alla trasformazione dell'ente, dei servizi erogati e dell'ecosistema urbano che i "city user" vivono ogni giorno.

Anche per il nuovo ciclo di programmazione, c'è la conferma della volontà di valorizzare 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

## Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

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.

I nuovi elementi "Digital" fondamentali che contribuiscono alla nuova programmazione 2024-2026 sono i seguenti:

1. **Digitalizzazione Processi** - Proseguire la trasformazione digitale dei processi propri dell'ente, per migliorarne efficienza ed efficacia, attraverso l'implementazione e la gestione operativa di nuove piattaforme integrate ed interoperabili: Bilancio (SAP-AFC), Autorizzazione Suolo (Geoworks), SUE (JPE), SUAP (Impresa in un giorno), RU (avvio sviluppo nuova piattaforma), Documentale (identificazione soluzione);
2. **Resilienza ICT** - Attuare il programma di miglioramento della resilienza e efficientamento dei costi dell'infrastruttura ICT mediante l'ammodernamento del CED (attualizzazione tecnologica, migrazione cloud / PNRR), la razionalizzazione delle postazioni di lavoro ed il miglioramento della postura cybersecurity dell'ente (programma Cyber PNRR).
3. **Citizen Experience** - Facilitare e incentivare l'accesso dei cittadini ai servizi attraverso i canali digitali sviluppando e migliorando le piattaforme di servizio (Servizi Civici (SIDE), Educazione SUSE, Servizi Sociali, TARI, Sanzionatorio, ecc.), ottimizzando i touchpoint digitali in logica transazionale (Portale WEB e Fascicolo), razionalizzando i canali di interazione con cittadini (CRM / 020202, Campagne), monitorando il livello di soddisfazione e attuando azioni proattive di comunicazione;
4. **Governo ICT** - Garantire una efficace gestione della domanda delle direzioni al fine di garantire la prioritizzazione degli interventi, la coerenza dell'architettura applicativa, l'interoperabilità fra i sistemi interni e verso i sistemi esterni (Ecosistema Digitale Urbano) ed il controllo della spesa ICT;
5. **Organizzazione Data Driven** - Valorizzare il patrimonio dei dati, normalizzando il catalogo dati degli ambiti, sviluppando soluzioni di intelligence (monitoraggio, controllo e benchmark) e sviluppando modelli previsionali utili a supportare le decisioni strategiche e operative dell'ente

In aggiunta, si continuerà a perseguire gli obiettivi definiti a livello nazionale da AgID nel Piano Triennale per l'informatica 2022-24 attualmente in vigore, in attesa che venga pubblicata una nuova versione del Piano prevista per il primo semestre 2024.

### 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	Progetto ammesso a finanziamento e in corso
1.3.1	Piattaforma Digitale Nazionale Dati	Sviluppo di una piattaforma nazionale per la gestione e lo scambio di dati tra le diverse amministrazioni	Progetto ammesso a finanziamento e in corso
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 comunicazione e diffusione di best practice, nonché lo sviluppo di kit dedicati e altre iniziative.	Sottoscritto Accordo con AgID a gennaio 2024

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.	Progetto concluso – in attesa di finanziamento
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.	Progetto concluso e finanziamento liquidato
1.4.4	Adozione identità digitale - CIE	Estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di identità digitale SPID e CIE 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.	Progetto concluso – in attesa di finanziamento
1.4.5	Digitalizzazione degli avvisi pubblici - SEND	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.	Progetto ammesso a finanziamento e in corso
1.5	Cybersecurity	Implementazione di misure volte al rafforzamento della sicurezza informatica e della relativa consapevolezza.	Progetto ammesso a finanziamento e in corso

### 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 a 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 e avvicinandosi ai city user. Tale intento trova preciso riferimento all'interno del Piano Triennale AgID e nella struttura di costruzione delle sue linee di azione. Il PTI 2022-2024, altresì, abbraccia più strettamente le misure previste dal PNRR (vedi Paragrafo 3.4), sfruttando al meglio le leve messe a disposizione per accelerare l'esecuzione della trasformazione digitale.

### 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

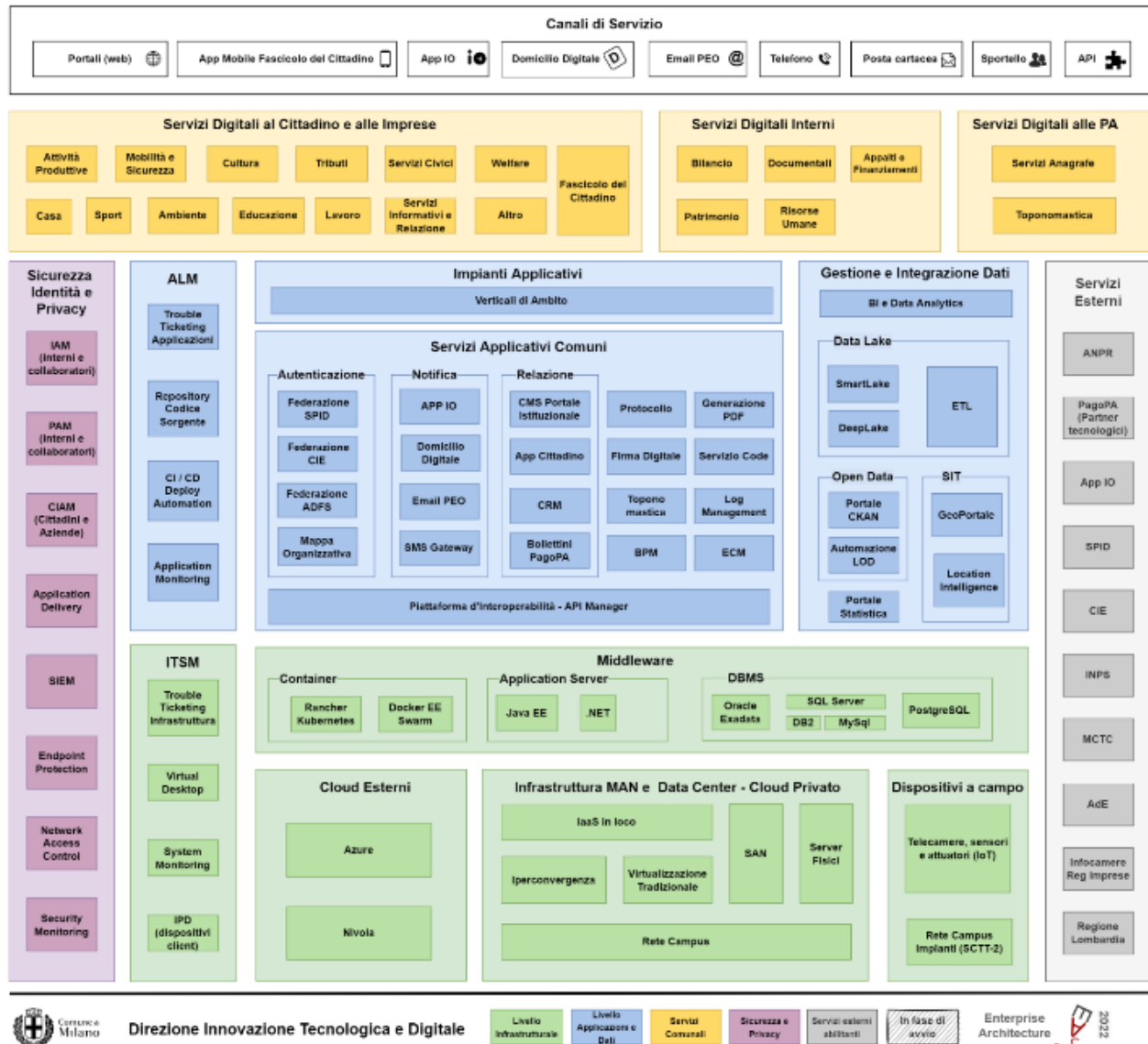


Figura 1 - Architettura Corrente di Riferimento rappresentata con mappa delle funzionalità

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. Per quanto riguarda il layer servizi, il percorso strategico dell'Ente si concretizza con la collaborazione sinergica tra le strutture organizzative dell'Ente incaricate di definire i processi organizzativi (Direzione Risorse Umane e Organizzazione), dettagliando i processi attraverso l'analisi funzionale allo scopo di digitalizzare o reingegnerizzare i servizi (Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale), effettuare l'analisi del rischio (Direzione Generale) e osservando l'impatto sui servizi di business dell'Ente.

## Architettura di Transizione - Comune di Milano

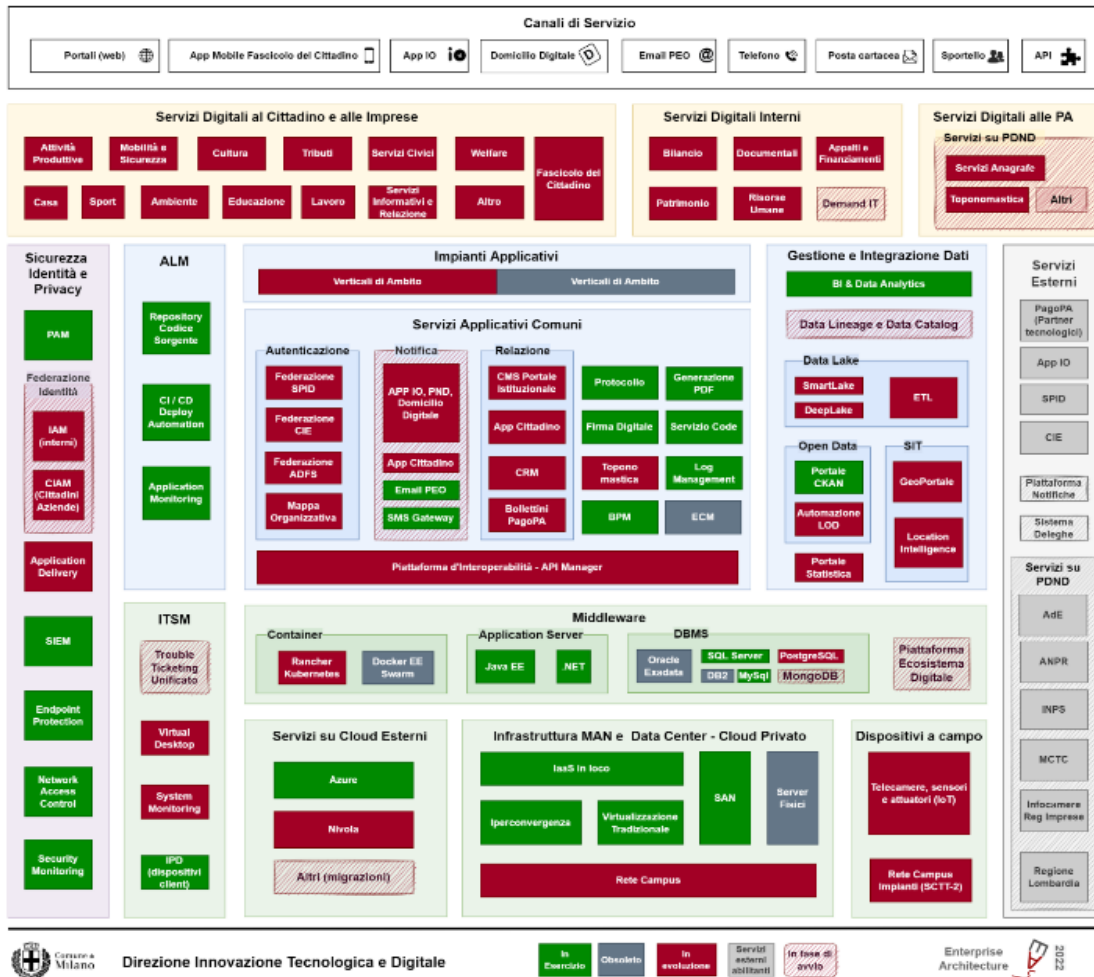


Figura 2 - Architettura di Transizione

### 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”*. Esempio virtuoso di questo approccio

è da ritrovarsi nell'organizzazione della **"Digital Week"**, per la cui riuscita è stata definita una strategia di engagement, rivolta agli Assessori e ai Direttori apicali, sull'opportunità di organizzare un evento durante la settimana, con l'obiettivo di raccontare ai cittadini e agli operatori l'impegno del Comune nell'utilizzo della tecnologia come fattore abilitante per l'accesso ai servizi nuovi o per la revisione dei servizi esistenti. 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

La strategia di trasformazione digitale italiana si fonda sull'esigenza di garantire agli utenti servizi digitali utili che, da definizione di AgID, si considerano come inclusivi e orientati alle diverse esigenze sia di persone che di territori. La garanzia dei servizi pubblici e il loro continuo miglioramento costituisce, quindi, scopo primario di ciascuna Amministrazione, al fine di incrementare l'utilizzo degli stessi verso tutti gli utenti sul territorio dell'Amministrazione e non.

Il Comune di Milano riconosce l'importanza di garantire servizi pubblici digitali utili e di rendere la propria offerta sempre più accessibile sia per i cittadini, che per le imprese, secondo le disposizioni di settore previste dalla normativa digitale.

Il Comune offre servizi progettati secondo le regole tecniche e procedurali previste dalle Linee Guida AgID di design per i siti internet e i servizi digitali della PA e ne garantisce la compliance in tema di accessibilità e usabilità secondo **Le Linee Guida AgID sull'accessibilità degli strumenti informatici**. Per migliorare l'accessibilità dei servizi e degli strumenti esposti, e di conseguenza promuoverne la fruizione, l'Ente continua la sua azione di adozione delle WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) – in linea con l'aggiornamento operato negli ultimi anni - garantendo così che i propri servizi si basino sui principi di **percezione, utilizzabilità, comprensibilità e robustezza** e che, quindi, siano progettati in modo accessibile e usabile, da parte di tutti i cittadini senza discriminazioni.

In tal senso, è intenzione dell'Area Strategie Demand e Governo IT quella di avviare percorsi di divulgazione normativa all'interno dell'intera Amministrazione al fine di consentire che i percorsi evolutivi posti in essere dalla Struttura, in tema piattaforme, servizi e app mobili, tengano sempre in considerazione in maniera improrogabile i principi di accessibilità e usabilità nei confronti delle *personas* che caratterizzano la propria utenza.

Tale impostazione permette alla Amministrazione di garantire una sempre crescente semplificazione dei processi, contribuendo a rendere la propria offerta di servizi sempre più efficiente e inclusiva e consentendo una trasformazione digitale in linea con le disposizioni normative.

Nel corso dell'attuale processo di trasformazione digitale, infatti, diventa sempre più rilevante il livello di utilità riconosciuto dall'utente rispetto l'offerta dei servizi. Questo obiettivo richiede un approccio integrato che coinvolga diverse discipline nell'adozione di metodologie e tecniche interoperabili per la progettazione dei servizi sempre più automatizzati e che supportino gli utenti nella fruizione. È essenziale considerare attentamente l'efficacia e la **qualità** del servizio e il **costo** complessivo utile per garantirne la disponibilità ed il funzionamento (al fine di mantenere una costante sostenibilità), tenendo conto di molteplici fattori, sia tecnologici sia organizzativi, che costituiscono l'intero processo di erogazione; tale presa d'atto ha condotto il Comune di Milano a evolvere, all'interno della propria attività di Governance, i processi di "IT Financial Management", allo scopo semplificare i processi di verifica degli effetti dei propri investimenti sulla qualità dei servizi offerti. Una delle leve che si stanno introducendo per abilitare una continua sostenibilità economica della trasformazione digitale, è quella di prioritizzare l'automazione e l'efficientamento dei processi che generano un "incasso" da parte dell'Amministrazione, in modo che questo possa avvenire celermente e possa consentire l'abilitazione di cicli virtuosi di continuo reinvestimento.

Visto il progressivo spostamento l'aumento del numero dei servizi accessibili tramite canale digitale – divenuto primo punto di contatto dei cittadini nei confronti dell'Ente e quello che l'Amministrazione stessa mira a prioritizzare - il Comune ha avviato, e continuerà a implementare per tutto il 2024, un efficientamento della **esperienza utente** nella fruizione dei propri servizi digitali. Per esempio, è stato sviluppato l'hub informativo **YesMilano.it** al fine di facilitare e migliorare la fruizione e presa visione delle informazioni e iniziative a carattere turistico e di *experience* offerte dal Comune di Milano verso la cittadinanza nell'ottica di un maggior coinvolgimento e partecipazione.

All'interno della strategia dell'Amministrazione in tema di progettazione e messa in offerta dei servizi, focale è l'attività condotta dalla Direzione Citizen Experience. Difatti, il Comune sta rafforzando il suo approccio in tema di evoluzione dei servizi nella ricerca di una convergenza su un framework integrato che possa fornire al cittadino una journey accessibile ed efficace così da migliorare in maniera continua l'offerta di informazioni sui propri canali (es. portali). Ciò è finalizzato a consentire al cittadino di ricercare e trovare facilmente e celermente informazioni in modalità autonoma, agevolando la conversione tra il percorso di fruizione delle informazioni e la fruizione dei servizi senza attendere tempi lunghi di risposta da parte dell'Amministrazione stessa per l'accesso a questi ultimi. Tale approccio consente la realizzazione di benefici quali vasta scelta da parte dell'utente, inclusione del cittadino e uguaglianza nella fruizione.

Adottando una tale vision, il Comune ottiene altresì un miglioramento nell'assistenza che può erogare al cittadino per l'utilizzo dei servizi, andando a ridurre il traffico delle richieste e potendo così concentrare i propri sforzi a supporto di quelle richieste che invece assumono un carattere di maggiore criticità e problematicità, generando una conseguente **riduzione dei tempi di accesso** e di **costi di assistenza** e originando opportunità di investimento in progettualità focalizzate sul miglioramento della user experience, e relativi touchpoint digitali.

Si citano qui le prossime attività di:

## Indirizzo strategico di trasformazione digitale per il Comune di Milano

- Revisione della UX e UI del sito istituzionale secondo le Linee Guida prefissate da AgID (si faccia riferimento alla CAP1.PA.LA26), includendo la revisione dei contenuti informativi e delle schede di servizio in ottica di massimizzazione della citizen satisfaction, avvio nel 2024.
- Revisione della UX e UI del Fascicolo del Cittadino, avvio nel 2024.
- Costante efficientamento del servizio di assistenza tramite la convergenza dei canali CRM e 020202.

In ultimo, sempre nell’ottica di miglioramento della qualità del servizio al cittadino, il Comune di Milano ha instaurato dei processi di **monitoraggio** della Citizen Experience di alcuni servizi erogati digitalmente (es. TARI, Prenotazione Appuntamenti, Visure, etc.), progettando di estendere la copertura nel prossimo futuro. In sinergia con l’azione di monitoraggio, l’Ente redige e pubblica la reportistica sull’andamento ed uso dei canali digitali a disposizione degli utenti. Questa comprende la produzione di report semestrali e annuali dei reclami gestiti tramite il servizio “Scrivi”, fornendo i dati richiesti per i controlli di gestione e lavorando su una reportistica per i dirigenti.

Il percorso di efficientamento operativo dei servizi non può, però, prescindere da quello tecnologico: il Comune che pone da sempre particolare attenzione alla dimensione della sostenibilità, per accelerare il percorso, ha, infatti, avviato un ammodernamento della propria infrastruttura tecnologica utile alla erogazione dei servizi digitali e orientata al garantire maggiore e crescente resilienza, sicurezza e certezza degli stessi, e ha colto un’ importante opportunità aderendo all’avviso bandito dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale, a valere **sulla M1C1.1** (e relativo investimento 1.2 “Abilitazione e facilitazione della migrazione al cloud per le PA locali”) del PNRR e basato sull’obbligo, in capo alle Pubbliche Amministrazioni, derivante **dall’art. 35 del DL 76/2020** “Consolidamento e razionalizzazione delle infrastrutture digitali del Paese”.

L’obbligo in capo alle PP.AA. si sostanzia nel migrare i servizi digitalizzati, ma non ancora presenti all’interno di soluzioni di Public Cloud qualificate o presso infrastrutture pubbliche idonee.

Secondo quanto disciplinato da AgID, all’interno del Piano Triennale per l’informatica, e da ACN tramite il documento **Strategia Cloud Italia**, il Comune di Milano ha operato il censimento dei propri dati e servizi, impostando un successivo piano di migrazione con prima deadline fissata per settembre 2024. Quest’ultimo prevede la migrazione di n.20 servizi, ognuno con un proprio piano di migrazione dedicato, che considerano vincoli sia tecnici che amministrativi. Seguendo le prescrizioni descritte da ACN, il Comune di Milano si è impegnato alla migrazione dei servizi individuati secondo modalità di trasferimento dell’infrastruttura IT e di aggiornamento in cloud; di seguito il dettaglio (*nota: dati inseriti nella tabella validi al 10/01/2024*):

Servizio	Tipologia di migrazione	Stato
Biblioteca	Aggiornamento	Migrato
Organi istituzionali	Aggiornamento	Migrato
Tributi minori	Aggiornamento	Migrato
Sociale servizi per i giovani	Aggiornamento	Migrato
Democrazia partecipativa	Aggiornamento	Migrato
Segnalazioni	Aggiornamento	Migrato
Economato	Aggiornamento	Migrato
Gestione patrimonio	Aggiornamento	Migrato
Formazione	Aggiornamento	Migrato

Gare e appalti	Trasferimento	In fase di migrazione
Protezione civile	Trasferimento	In fase di migrazione
Gestione personale	Trasferimento	In fase di migrazione
Demografici - elettorale	Trasferimento	In fase di migrazione
Privacy	Trasferimento	In fase di migrazione
Whistleblowing	Aggiornamento	In fase di migrazione
Sicurezza sul lavoro - prevenzione e protezione	Aggiornamento	In fase di migrazione
Statistica	Aggiornamento	In fase di migrazione
Asili nido	Aggiornamento	In fase di migrazione
Sociale - assistenza scolastica	Aggiornamento	In fase di migrazione
Servizi scolastici	Aggiornamento	In fase di migrazione

Come per tutte le componenti dei processi e servizi digitali che vengono erogate, anche quelle riguardanti i servizi fiduciari risultano particolarmente rilevanti ricoprendo un ruolo fondamentale nel rapporto Pubblica Amministrazione-cittadino. Il Comune di Milano ha già da anni sviluppato tutte le componenti per gestirne le regole e specifiche tecniche e ora risulta necessario continuare l'attività per rispondere agli aggiornamenti delle disposizioni a livello europeo.

Infatti, l'Unione Europea ha emanato nel 2016 il Regolamento UE n. 910/2016 "Electronic Identification, Authentication and trust Services (eIDAS)", il quale fornisce una base normativa a livello comunitario per i **servizi fiduciari** e i mezzi di **identificazione elettronica** degli Stati Membri, eliminando le barriere esistenti all'impiego transfrontaliero dei mezzi di identificazione elettronica utilizzati negli Stati membri almeno per l'autenticazione nei servizi pubblici.

L'ambito di applicazione, a cui il Comune di Milano ha aderito negli ultimi anni, riguarda i regimi di identificazione elettronica che sono stati notificati da uno Stato membro, nonché ai prestatori di servizi fiduciari che sono stabiliti nell'Unione.

Per Servizio fiduciario si intende un servizio elettronico fornito normalmente dietro remunerazione, che può consistere: nella creazione, verifica e convalida di firme elettroniche, sigilli elettronici o validazioni temporali elettroniche, servizi elettronici di recapito certificato e certificati relativi a tali servizi; oppure nella creazione, verifica e convalida di certificati di autenticazione di siti web; oppure nella conservazione di firme, sigilli o certificati elettronici relativi a tali servizi.

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

#### Principali Iniziative

**Programma Citizen Experience** – definizione e adozione di un framework per guidare il design dell'esperienza del cittadino, ottimizzando i touchpoint digitali (Fascicolo del Cittadino, Portale Web), razionalizzando i canali di interazioni con i cittadini (CRM, 020202, Campagne informative), potenziamento e miglioramento del monitoraggio dell'esperienza e soddisfazione del cittadino, e migliorando le piattaforme di servizio (Servizi Sociali, Tari, Sanzionatorio, Educazione Suse, Servizi Civici).

**Migrazione in cloud** - migrazione di 20 servizi individuati secondo modalità di trasferimento dell'infrastruttura IT e di aggiornamento in cloud dettate da ACN in ottica di efficientamento dei costi e resilienza dell'infrastruttura IT del Comune di Milano.

#### 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**, pubblicando fino a 2.226 dataset negli ultimi mesi, e a **favorire la collaborazione** tra PP.AA., cittadini e imprese, partecipando attivamente a progetti (*CEF SPOTTED*, per opendata satellitari e MaaS, ad esempio) 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. Nel contesto della **raccolta dei dati provenienti dalla città** e della opportunità di abilitare un modello di sorveglianza giornaliera delle tecnologie di supporto alla realizzazione dei servizi nell'ambito dell'**Ecosistema Digitale Urbano e 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**. Inoltre, in ottica di valorizzazione del patrimonio dati, il Comune di Milano, ha sviluppato soluzioni di intelligence e reportistica con il fine di supportare i processi decisionali e ottimizzare la definizione di percorsi strategici futuri.

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

In questo contesto quindi i dati costituiscono una enorme opportunità che deve essere colta per abilitare una serie di benefici che ogni giorno risultano sempre più fondamentali:

- riduzione dei costi per garantire una continua sostenibilità;
- riduzione dei tempi per essere sempre più efficienti;
- sviluppo di nuovi prodotti per innovare la propria offerta di servizi;
- ottimizzazione di offerte o servizi già esistenti per rimuovere obsolescenze;
- processo di decision-making più consapevoli e celeri su basi certe.

Il Comune di Milano vuole cogliere, e coglie, tutti questi elementi all'interno di un piano evolutivo ben definito e coerente, non solo con la propria strategia, ma anche con le direttrici nazionali.

Infatti, concretamente, al fine di favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese, il Comune ha avviato lo sviluppo dell'Ecosistema Digitale Urbano, raccogliendo le prime adesioni e definendo un percorso di "go-live" che lo vedrà attivo già nel corso del 2024, andando ad aggiungere un tassello importante all'interno della propria infrastruttura dati che già può contare:

- sul Catalogo di API, che permette la fruizione di dati;
- del Datalake, come punto di convergenza di dati per avviare analisi cross ambito;
- di una toolchain strutturata per ingestione, elaborazione e presentazione dei dati.

La presentazione delle informazioni, opportunamente meta datate e documentate, seguendo le linee guida pubblicate dall'Ente (Linee Guida per la Gestione dei Dati - <https://alm-redmine.comune.milano.it/projects/linee-guida-ict/wiki>) e formulate nel rispetto della Normativa di riferimento (per [Open Data](#) e [Metadati](#)) viene effettuata in diverse modalità:

- tramite il catalogo Open Data, il Geoportale e il Portale della Statica che convergeranno a tendere verso un unico canale digitale per aumentare il potenziale di analisi e generare ancora più valore;
- reporting strutturato su differenti tecnologie, selezionate in base alle esigenze;
- analytics push tramite elaborazione dati e notifica mezzo mail.

Questa diversificazione permette di presentare informazioni e analisi in formati e grado di approfondimento differenti, raccontando l'Amministrazione da più prospettive e diventando accessibile a diverse tipologie di stakeholder. Ogni iniziativa di analisi ha l'obiettivo di ampliare l'offerta complessiva andando verso una iterativa ottimizzazione della qualità dei dati e dei metadati che permettono talvolta anche del self reporting.

A titolo esemplificativo, è importante citare un sistema di valutazione della performance dei processi di incasso per definire poi interventi volti a migliorare la sostenibilità dell'Ente e un monitoraggio dei canali di assistenza (contact center e non solo) quotidiano con un approccio push "analytics in the box", in grado di allineare tutto il top management sulla performance dell'Ente in tema, permettendo una risposta tempestiva in casi di problemi o opportunità.

Un'organizzazione che vuole aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati non può prescindere da una revisione anche dei processi e della governance del dato.

Fondamentale quindi l'assessment eseguito per Individuare le fonti, formato ed owner; • Individuare le fonti utilizzabili per tecnologia; • Individuare le fonti utilizzabili per progetti di Data Analytics/Business Intelligence; • Individuare i big data; • Individuare le fonti attendibili per i progetti di interoperabilità; • Individuare nuovi master data; • Aggiornare le informazioni su CMDBuild (dove è stato censito il catalogo dei dati).

Questo censimento permette all'Amministrazione di evolvere continuamente il suo modello di gestione ed integrazione dati basato sul datalake, visto come il punto dove mantenere i dati strutturati e non strutturati, ma allo stesso tempo come un metodo per organizzare grandi volumi di dati, provenienti da diverse fonti, anche real time.



Per gestire efficientemente e con fluidità questo patrimonio informativo, l'attività di revisione continua dei propri processi di data governance abilita ad una continua comunicazione e informazione (con contenuti formativi ed informativi, oltre che tecnici e organizzativi), improntate alla diffusione sempre maggiore di un mindset generalizzato in gradi di valorizzare i dati.

Dati di qualità, aggiornati e governati, rappresentano le fondamenta per la costruzione di un Gemello Digitale che possa supportare l'Ente nel definire iniziative di evoluzione dell'ecosistema urbano, potendo rilevare i fabbisogni della città e potendo così definire quindi, quali servizi possano essere utili ad una certa "Service Area", allo scopo di far crescere la città, migliorandola sulla scia delle esigenze reali del territorio, tutto questo grazie a delle analisi multidisciplinari su aree geografiche specifiche.

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

### Principali Iniziative

**Ecosistema Digitale Urbano** - mira a creare una piattaforma digitale per la condivisione di informazioni e servizi forniti da enti pubblici e privati a vantaggio della comunità. Questa iniziativa implica la raccolta, elaborazione e utilizzo di dati relativi al territorio e ai servizi della città in modo da supportare la rappresentazione digitale della città, un gemello digitale, che serve come strumento innovativo per la gestione urbana. Coinvolge attivamente cittadini, università, enti di ricerca, aziende private e pubbliche autorità, promuovendo una collaborazione sinergica per il miglioramento e l'armonizzazione dei servizi esistenti e la creazione di nuove offerte, sia pubbliche che private.

**Sistema di valutazione della performance processi di incasso** – sviluppo di un sistema di valutazione e simulazione della performance nei processi di incasso, finalizzato ad identificare azioni per migliorare ed efficientare la sostenibilità del Comune di Milano.

**Valorizzazione patrimonio informativo** - dati di alta qualità, regolarmente aggiornati e gestiti, costituiscono il fondamento per una corretta valorizzazione del patrimonio informativo, e sono necessari allo sviluppo un Gemello Digitale, uno strumento è essenziale per l'Ente nel delineare iniziative di sviluppo dell'ecosistema urbano, individuando i bisogni della città e definendo servizi mirati per specifiche "Service Area".

### 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**). 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

Le Piattaforme digitali sono concepite per agevolare la razionalizzazione dei processi amministrativi, sia sul fronte operativo che su quello relazionale con l'utenza, promuovendo una sinergia organica. Attraverso le loro integrazioni, contribuiscono a alleggerire il carico di lavoro delle pubbliche amministrazioni, facilitando l'interoperabilità tra sistemi, evitando la necessità di sviluppare ex novo funzionalità e conseguentemente riducendo i tempi e i costi di implementazione dei servizi, e i possibili rischi cibernetici, diventando sempre più sostenibili e ottimizzando così l'allocazione di risorse verso nuovi servizi da digitalizzare e semplificare.

Inoltre, agevolano la realizzazione di processi distribuiti e la standardizzazione dei flussi di dati delle amministrazioni, promuovendo la creazione e fruizione di servizi digitali più accessibili e uniformi. Negli ultimi anni, le iniziative promosse da diversi attori nel contesto del Piano Triennale per l'Informatica hanno contribuito a un significativo aumento dell'adozione di alcune delle principali piattaforme abilitanti, di seguito citate.

Il concetto di piattaforma comprende **non solo piattaforme abilitanti a livello nazionale e di aggregazione territoriale**, ma anche **piattaforme** che possono essere **utili per più tipologie di amministrazioni** o piattaforme che **raccolgono e riconciliano i servizi delle amministrazioni, sui diversi livelli di competenza**.

Nel perimetro di quelle nazionali, l'Agenzia per l'Italia Digitale prosegue nel sostegno al processo di evoluzione e consolidamento delle piattaforme conformi alle normative vigenti (quali SPID, pagoPA, AppIO, CIE, etc. vedi capitolo 3.5), individuando con precisione una serie di iniziative volte a promuovere i processi di adozione, sia in modalità diretta che attraverso intermediari.

- **SPID E CIE**

Il Comune di Milano, in linea con il programma d'azione fornito da AGID, è diventata una delle prime amministrazioni "SPID e CIE only" da novembre 2019, aggiungendo successivamente anche lo SPID di secondo e terzo livello identificando una roadmap per l'integrazione del "login with eIDAS". Per quanto riguarda l'adozione delle evoluzioni previste dall'ecosistema SPID, l'Ente, ha già erogato sessioni di formazione ai propri dipendenti (OpenID Connect, vedi Capitolo 7). Inoltre, a seguito delle direttive presenti nel Decreto Semplificazioni (Decreto-Legge 16 luglio 2020, n. 76), l'Amministrazione è passata, da un approccio SPID e CIE "by-default" ad un approccio "by-design", ponendo come elemento cardine durante la concezione e sviluppo di un nuovo servizio l'integrazione con l'identità digitale.

- Avviso Misura 1.4.4 "Estensione dell'utilizzo delle piattaforme nazionali di identità digitale - SPID CIE"
- **pagoPA e App IO**
  - PagoPA, che agevola il pagamento verso la Pubblica Amministrazione in modo chiaro e trasparente, è stato oggetto di uno sviluppo da parte del Comune di Milano, che ha integrato un sistema con la piattaforma pagoPA di AGID. Tale sistema prevede la produzione autonoma e la centralizzazione della gestione dell'IUV, oltre alla riconciliazione dei dovuti. Attualmente, è in corso la migrazione verso pagoPA di ulteriori fonti di entrate dell'Ente. Questo processo efficientato di integrazione ed interscambio multipiattaforma supporta l'Amministrazione nel raggiungere i propri obiettivi di sostenibilità economica permettendogli un incasso maggiore grazie ad una comunicazione semplificata ed un processo di adempimento facilitato per il cittadino nel momento del pagamento.
  - L'applicazione AppIO, quale unico punto di accesso per interagire con i servizi pubblici a livello locale e nazionale direttamente dallo smartphone, è stata oggetto di sperimentazione da parte del Comune di Milano a partire dal 2019. Per esempio, a partire dal 2020, è stata utilizzata per inviare avvisi TARI ai contribuenti che ne sono sottoscrittori. Ad oggi, l'Ente sta proseguendo nel suo programma di ampliamento dei servizi connessi con AppIO, per esempio, attuando il piano di integrazione con la piattaforma SEND per l'ottimizzazione dei processi di notifica in ottica di digitalizzazione e conseguente sostenibilità.
  - Avviso Misura 1.4.3 "Adozione piattaforma pagoPA" e "Adozione APP IO"
- **SEND**
  - SEND - Servizio Notifiche Digitali (anche noto come Piattaforma Notifiche Digitali) rappresenta una piattaforma innovativa che digitalizza e semplifica la gestione delle notifiche. Con SEND, gli utenti possono ricevere notifiche, scaricare i documenti correlati e effettuare pagamenti online direttamente sulla piattaforma SEND o tramite l'app IO. Il Comune di Milano ha aderito al bando "AVVISO PUBBLICO MISURA 1.4.5 PIATTAFORMA NOTIFICHE DIGITALI" ed è in fase progettuale per aggiornare il programma di adozione ed integrazione con gli altri servizi dell'Ente. In aggiunta, il Comune di Milano ha in programma l'integrazione al sistema realizzato da pagoPA per SEND, un'architettura asincrona per rendere ancor più robusta la soluzione e consentire la business *continuity*.

L'obiettivo primario del Comune di Milano è sviluppare, attraverso un percorso di digitalizzazione, un'amministrazione più resiliente ed efficace nella risposta ai bisogni dei city user, sia che questi siano privati cittadini che imprese, nonché utenti interni quali personale amministrativo, migliorando il suo livello di sostenibilità e trasparenza nei confronti della comunità, improntando le nuove adozioni e tecnologie verso una gestione ottimizzata dei dati nel rispetto della sicurezza.

Per poter realizzare questo progetto di ammodernamento dei servizi, e continuare ad essere un esempio virtuoso per gli altri enti, il Comune di Milano ha basato la propria rivoluzione strategica digitale a partire dall'interno: non solo investendo nella formazione dei propri dipendenti, ma rendendo disponibile loro strumenti aggiornati ed ottimizzando i processi interni: a ragione di ciò, attraverso un porting tecnologico, la rete **Intranet** è stata resa più moderna ed usabile, rendendo disponibili più di 150 servizi nel "fascicolo del dipendente", accessibile non solo da web o app, ma anche da remoto, grazie all'integrazione di Citrix, agevolando la prestazione lavorativa anche alle classi di lavoratori più fragili, e quindi abbattendo le barriere di accessibilità, nonché permettendo la modalità di lavoro "smart" nel rispetto delle Direttive Nazionali. Inoltre, tale canale di rete si configura come unico di comunicazione verso i dipendenti, che all'interno, oltre a una nuova newsletter, potranno consultare, aggiornati in modo automatico, cv e l'organigramma di riferimento. Secondo quest'ottica, la rete intranet assume i caratteri di un unico punto di accesso *push and pull*, ponendo al centro il livello di soddisfazione dei propri dipendenti, oltre all'efficientamento dei servizi, sia interni che esterni. Inoltre, l'Ente ha definito un cronoprogramma di alto per l'implementazione di una nuova piattaforma di gestione HR tramite soluzione SaaS, questa, integrerà la fornitura delle funzionalità di Fascicolo del dipendente, welfare e performance, funzionalità economiche, giuridiche e previdenziali.

Sempre in tema di ottimizzazione dei processi interni, il Comune dispone di una piattaforma integrata di gestione documentale "**Auriga**", caratterizzata da un sistema innovativo di protocollazione informatica. Infatti, tramite la piattaforma, il Comune garantisce una gestione completamente digitalizzata dei propri procedimenti, tramite l'archiviazione digitale e la centralizzazione della posta certificata (PEC), garantendo così un efficientamento delle procedure.

In tale prospettiva, ottica è altresì ormai consolidato l'utilizzo della piattaforma low code "**Appian**", focalizzata sulla digitalizzazione e orchestrazione dei processi in ottica di razionalizzazione dei sistemi e supportando il miglioramento, l'efficientamento e l'integrazione con le piattaforme esterne. Il Comune di Milano, nella sua roadmap di razionalizzazione dei processi, ha ad oggi digitalizzato i processi di diverse Direzioni ed Aree, tra cui **Direzione Welfare** (Estrazione ISEE e DSU, Cartella Sociale Informatizzata), **Direzione Casa** (assegnazione SAP e SAT); **Direzione Mobilità** (Pass disabili, autocertificazione targhe), **Direzione Urbanistica** (Agibilità, Firma digitale, Integrazione PEC, Demolizioni), **Area Giovani** (InformaGiovani).

La Mission del Comune non si esaurisce, però, esclusivamente nella implementazione di soluzioni che facilitino il lavoro dei propri dipendenti, ma si impegna anche nel garantire ai propri cittadini soluzioni e servizi utili, sostenibili e utilizzabili. Da anni, il Comune di Milano ha implementato il Fascicolo del Cittadino, e relativa App del Cittadino. Questi rappresentano applicativi che il Comune di Milano mette a disposizione dei propri cittadini per consultare le informazioni relative allo stato di famiglia, dichiarazioni, pagamenti e per accedere, secondo una logica di hub centralizzato, alla fruizione dei diversi servizi erogati dall'Ente, promuovendo l'accessibilità e il valore per i cittadini. Attualmente, il Comune di Milano sta perseguendo un percorso di *refactoring* in cloud e adeguamento funzionale dei Servizi Digitali Online, efficientando così il servizio, digitalizzando e dematerializzando gli sportelli fisici.

Tramite l'adesione, poi, al *Pon Metro 21- 27 React EU - MI 1.2.1.e\_Servizi 3.0: nuovo modello di dialogo con la città*, il Comune ha avviato una integrazione (**Progetto SIDE**) con la Piattaforma nazionale **ANPR** (Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente) allo scopo di ottimizzare i processi interni e la gestione delle pratiche anagrafiche per creare valore per la propria popolazione. Altre attività che meritano menzione, in tale scenario, sono lo sviluppo del “**pass sosta**” e “**pass disabili**”, quali soluzioni focalizzate alla facilitazione del rilascio ai residenti e alle persone con disabilità nel territorio milanese di contrassegni di sosta e di circolazione in formato europeo.

In ultimo, l'attività del Comune in tema di offerta digitalizzata di servizi al cittadino si caratterizza nelle attività di implementazione e ammodernamento degli sportelli al cittadino.

Il Comune di Milano, in accordo con gli obiettivi di dematerializzazione, digitalizzazione e razionalizzazione della risposta (per quanto riguarda le operazioni di front-end e back-office) verso attori esterni come imprese e lavoratori indipendenti, sempre secondo la direttrice della semplificazione delle procedure interne e del principio “**once only**”, ha intrapreso un percorso di crescente digitalizzazione della fruizione e dell'utilizzo dei propri sportelli (SUAP, SUE, SUEV, Geoworks).

- **Sportello Unico Attività Produttive (SUAP) - Sportello Unico Edilizia (SUE):**  
l'Ente gestisce i due sportelli tramite la piattaforma “Impresainungiorno.gov”, la quale rappresenta un sistema nazionale per la semplificazione delle procedure aziendali. Lo sportello SUAP opera da portale di accesso alle informazioni degli altri sportelli SUAP in Italia ed Europa, agevolando le imprese nell'avvio e nel monitoraggio delle pratiche. La piattaforma, infatti, mira a semplificare il processo, fungendo da connettore tra le imprese e le autorità competenti, contribuendo così alla trasparenza e all'efficienza delle operazioni aziendali. Lo sportello SUE, invece, mira a operare come punto unico di accesso e di utilizzo per l'avvio e il monitoraggio di tutte le richieste in tema di procedure amministrative riguardanti interventi edilizi sul territorio.
- **SUEV:**  
lo Sportello Unico Eventi (SUEV) del Comune di Milano agevola l'organizzazione di eventi in spazi pubblici o privati nella città. Gestisce tutte le pratiche e autorizzazioni necessarie, tra cui l'occupazione del suolo pubblico, licenze di spettacoli e autorizzazioni per esposizioni pubblicitarie. Inoltre, fornisce informazioni dettagliate sulle procedure richieste e offre supporto tecnico per la compilazione della documentazione necessaria.
- **Geoworks:**  
l'Ente ha avviato un processo di digitalizzazione ed efficientamento anche per quanto riguarda il rilascio delle concessioni di occupazione del suolo e del sottosuolo pubblico attraverso la piattaforma per Geoworks.

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

#### Principali Iniziative

Integrazione pagoPA, AppIO – migrazione di ulteriori fonti di entrate verso pagoPA, migliorando l'integrazione e lo scambio di informazioni con altre piattaforme. Questo processo ottimizzato supporta gli obiettivi di sostenibilità economica dell'Amministrazione, semplificando la comunicazione e agevolando il processo di pagamento per i cittadini. Il Comune prosegue nell'ampliamento dei servizi collegati ad AppIO, integrandola con la piattaforma SEND per ottimizzare i processi di notifica in linea con la digitalizzazione e la sostenibilità.

Digitalizzazione degli sportelli al cittadino – proseguimento nella roadmap di dematerializzazione, digitalizzazione e razionalizzazione delle procedure interne a risposta dei soggetti esterni (imprese e lavoratori) in linea con il principio “once-only”

SPID e CE, improvement dell’ approccio by design – il Comune di Milano prosegue nel suo percorso di diffusione dello SPID e CIE ha integrato un approccio SPID-CIE “by-design”, inoltre, ha integrato lo SPID di secondo livello e sta pianificando l’integrazione con “login with eIDAS”.

SEND- adozione piattaforma - piattaforma avanzata che digitalizza la gestione delle notifiche, consentendo agli utenti di ricevere, scaricare documenti e effettuare pagamenti online. Il Comune di Milano, vincitore del bando "AVVISO PUBBLICO MISURA 1.4.5 PIATTAFORMA NOTIFICHE DIGITALI", sta progettando l'integrazione di SEND con altri servizi, incluso il sistema di pagoPA, per garantire una soluzione robusta e continua.

Intranet - attraverso un porting tecnologico, ha modernizzato e reso più accessibile la rete Intranet, offrendo oltre 150 servizi nel "fascicolo del dipendente". Questo fascicolo è ora accessibile non solo da web o app, ma anche da remoto attraverso l'integrazione di Citrix, agevolando le diverse tipologie di lavoratori e promuovendo il lavoro "smart". La rete Intranet si configura come unico canale di comunicazione verso i dipendenti, offrendo una newsletter e consentendo la consultazione automatica di cv e organigramma.

Servizi ai cittadini - attraverso l'adesione al Pon Metro 21-27 React EU - MI 1.2.1.e\_Servizi 3.0, il Comune di Milano ha avviato il Progetto SIDE, una integrazione dei servizi anagrafici del comune con la Piattaforma nazionale ANPR per ottimizzare i processi anagrafici interni, offrendo un servizio di maggior valore alla popolazione.

#### 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 **co-location 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.4.2	Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA

Le infrastrutture svolgono un ruolo fondamentale nella Pubblica Amministrazione e sono cruciali per il funzionamento efficiente ed efficace di un Paese: devono assicurare un livello sempre maggiore di affidabilità, sicurezza, efficienza e sostenibilità economica per garantire l'erogazione servizi essenziali.

Se l'erogazione di infrastrutture sempre più digitalizzate, da una parte, è in grado di migliorare l'efficienza della Amministrazione pubblica, semplificando i processi burocratici, riducendo i tempi di risposta e migliorando la trasparenza, dall'altra, espone l'Ente a notevoli rischi di sicurezza, interruzione dei servizi e tutela dei dati che transitano nell'infrastruttura stessa.

Il Comune di Milano ha individuato tale esigenza come prioritaria e ha avviato negli ultimi anni un percorso di razionalizzazione della propria infrastruttura ICT, sia in termini di ammodernamento che di ricorso a strumenti messi a disposizione dagli enti competenti, allo scopo di rispondere alle possibili minacce e di garantire certezza nell'erogazione dei servizi sia ai propri cittadini che dipendenti.

L'infrastruttura ICT del Comune è stata oggetto di profondi miglioramenti, grazie ad attività di ammodernamento degli apparati che la costituiscono, tramite ricorso a tecnologie nuove e moderne che, in coordinamento con strumenti di sicurezza, riescono a garantire la continuità di servizio. Sono state, infatti, ammodernate le reti di comunicazione e quelle deputate ai sistemi di sorveglianza e servizi di emergenza, in grado di assicurare al territorio cittadino sicurezza pubblica e rapida risposta a situazioni di emergenza. Tali operazioni hanno consentito altresì un miglioramento nell'accesso ai servizi pubblici, alle istituzioni scolastiche e alle altre strutture essenziali che il Comune di Milano riconosce come foriere per una migliore qualità della vita dei propri cittadini e per una riduzione delle diseguaglianze.

I servizi del Comune di Milano hanno anche potuto godere di attività di potenziamento della propria infrastruttura, in ottica di una migliore resilienza, sostenibilità e capacità di risposta alle eventuali minacce, grazie all'avvio di processi – ormai affermati - di progettazione e implementazione di piattaforme che rispondono al principio del *"cloud first"*. Difatti, il Comune è impegnato nello sviluppo di piattaforme e/o servizi - esempio SIDE, App e Fascicolo del Cittadino, Portale intranet, Piattaforma Interoperabilità, Ecosistema Digitale Urbano, etc - i quali vengono definiti *"cloud-native"*: questi garantiscono maggiore

sostenibilità poichè garantiscono l'ottimizzazione del consumo di risorse computazionali sia nella scalabilità del singolo applicativo, sia nella compresenza di più applicativi sul medesimo cluster e la massimizzazione la portabilità tra cloud provider differenti.

Sempre in ottica di potenziamento della propria rete, il Comune ha avviato attività di collegamento della Rete CAMPUS al Milan Internet eXchange (MIX) presso il Centro Direzionale "Caldera Park" di Via Caldera 21, al fine di sfruttare le potenzialità di interconnessione della propria rete informatica con il MIX di Caldera 21. Tale interconnessione consente di stabilire flussi di traffico con i diversi cloud provider presenti e con le altre Amministrazioni, ma anche connessioni dirette completamente private tramite connessioni fisiche dedicate che garantiscono maggiore sicurezza sia infrastrutturale che cibernetica.

Nel percorso di razionalizzazione della propria infrastruttura ICT, il Comune di Milano ha approfittato delle opportunità messe a disposizione dalla normativa e, dopo aver proceduto al censimento ICT richiesto da AgID, ha implementato un modello di *multi hybrid cloud*, accelerando il percorso di migrazione dei propri servizi grazie all'adesione al bando PNRR Avviso PNRR 1.2 "Abilitazione al cloud per le PA Locali" (si faccia riferimento al capitolo 4.1.1), avvalendosi di diversi cloud provider. Rispondendo alle disposizioni sancite dalla Strategia Cloud Italia di ACN, ha oltretutto avviato un percorso di razionalizzazione del proprio data center, avviando studi di fattibilità per la valutazione di collocator, allo scopo di definire strategie rivolte alla riduzione della rilevanza del CED e suo ammodernamento.

In occasione, poi, della ristrutturazione richiesta presso l'edificio di via Beccaria, che comporta lo spostamento della Centrale Operativa della Polizia Locale al piano terzo. Il Comune di Milano ha deciso di avviare un processo di interventi di ammodernamento sui sistemi tecnologici in uso presso la Centrale, al fine di dotarla di sistemi di controllo più moderni e potenti in vista delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026. L'ammodernamento della Centrale Operativa può essere inquadrato, dunque, nel contesto più ampio di aggiornamento tecnologico che il Comune persegue da anni e che riguarda l'internalizzazione e implementazione delle proprie reti. Coinvolgendo, poi, impianti tecnologici, anche i sistemi che caratterizzano la Centrale Operativa sono stati oggetto di razionalizzazione: il Comune ha infatti preso la decisione di avvalersi del Polo Strategico Nazionale, strumento deputato a ospitare sul territorio nazionale principalmente dati e servizi strategici la cui compromissione può avere un impatto sulla sicurezza nazionale. Il ricorso al Polo Strategico Nazionale consentirà la migrazione dei sistemi e servizi erogati dalla NCO verso una infrastruttura sicura e resiliente, governata tramite un processo centralizzato, agevole e uniforme per tutte le amministrazioni.

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

### Principali Iniziative

**Ammodernamento infrastruttura ICT Comune** - l'infrastruttura ICT del Comune di Milano è stata notevolmente migliorata, incorporando tecnologie moderne e innovative per garantire la continuità dei servizi, inclusi quelli di sicurezza e emergenza. Questi interventi hanno migliorato l'accesso ai servizi pubblici e contribuito a una migliore qualità di vita, adottando principi di resilienza e sostenibilità, con un focus sul "cloud first".

**Potenziamento Rete Campus** - collegamento della Rete CAMPUS al Milan Internet eXchange (MIX) presso il Centro Direzionale "Caldera Park" di Via Caldera 21. Un'azione strategica per sfruttare appieno le capacità di interconnessione della propria infrastruttura di rete con il MIX, questa interconnessione offre l'opportunità di stabilire flussi di traffico con diversi fornitori di servizi cloud e con altre amministrazioni, oltre a consentire connessioni dirette completamente private tramite linee fisiche dedicate. Tale approccio garantisce un elevato livello di sicurezza cibernetica e infrastrutturale.



**Realizzazione della Nuova Centrale Operativa** - Il Comune di Milano ha avviato un processo di ammodernamento dei sistemi tecnologici presso la Centrale Operativa, mirando a implementare sistemi di controllo più moderni e potenti in preparazione alle Olimpiadi Milano-Cortina 2026. Questo intervento rientra in una più ampia strategia di aggiornamento tecnologico perseguita dall'amministrazione, focalizzata sull'internalizzazione e potenziamento delle reti.

**Adesione al PSN** – L'Ente ha aderito al Polo Strategico Nazionale (un'apposita struttura dedicata ad ospitare principalmente dati e servizi strategici sul territorio nazionale la cui compromissione potrebbe avere un impatto sulla sicurezza nazionale) per l'aggiornamento tecnologico della Centrale Operativa in vista, anche, delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026.

#### 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

Il tema dell'interoperabilità viene inquadrato all'interno della normativa italiana dal CAD, il quale prescrive che *"le pubbliche amministrazioni utilizzano, nei rapporti interni, in quelli con altre amministrazioni e con i privati, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, garantendo l'interoperabilità dei sistemi e l'integrazione dei processi di servizio fra le diverse amministrazioni nel rispetto delle Linee Guida"*, toccando alla normativa centrale la disciplina del coordinamento informatico dei dati dell'Amministrazione statale, regione e locale.

Nel processo di digitalizzazione del settore pubblico, il tema dell'interoperabilità detiene un ruolo fondamentale poiché agevola i flussi di dati, consente ai sistemi di comunicare, ottimizzando i processi. Al

contrario, la mancanza di interoperabilità ha un impatto negativo sullo sviluppo dei servizi pubblici digitali. Flussi di dati limitati nel settore pubblico, infatti, possono ostacolare lo sviluppo di nuove tecnologie, come l'Intelligenza Artificiale e il Big Data, che richiedono quantità significative di dati. Inoltre, la **limitata interoperabilità aumenta gli oneri amministrativi per i cittadini** durante le interazioni con le pubbliche amministrazioni (*Campmas A. et al., 2022*).

Le Linee Guida AgID per l'interoperabilità tecnica sono volte a stabilire le tecnologie e gli standard da seguire per lo sviluppo dei sistemi informatici delle PA; tali linee guida mirano a garantire il coordinamento e lo scambio di dati tra le amministrazioni centrali, regionali e locali, nonché tra queste e i sistemi dell'Unione Europea, gestori di servizi pubblici e soggetti privati e contribuiscono alla definizione del Modello di Interoperabilità della PA (ModI), coerente con l'**European Interoperability Framework** (EIF), e quindi con gli standard obbligatori promossi dalla Commissione Europea, provvedendo a:

- **definire le modalità di integrazione**, specificando chiaramente le modalità di integrazione tra le PA, i cittadini e le imprese, e armonizzando le scelte architettoniche di interoperabilità;
- **indirizzare le scelte tecnologiche**, individuando e promuovendo l'adozione di scelte tecnologiche avanzate per facilitare lo sviluppo di soluzioni applicative innovative, semplificando l'utilizzo dei dati e dei servizi digitali per enti, cittadini e imprese;
- **promuovere l'approccio "API first"**, infatti incoraggiano l'adozione dell'approccio "API first" per favorire la separazione dei livelli di back-end e front-end, adottando logiche aperte e standard pubblici che assicurino accessibilità e massima interoperabilità di dati e servizi per tutti i portatori di interesse;
- **privilegiare standard tecnologici sicuri**, sia legalmente riconosciuti che consolidati nella pratica, al fine di garantire la sicurezza nelle interazioni tra le PA e tra queste e i privati;
- **incentivare l'interazione tramite l'approccio "Contract-First"** prevedendo di dare seguito all'interazione di più sistemi informatici definendo le API condivise attraverso un Interface Description Language (IDL). Sono state implementate integrazioni tecniche con la banca dati INAD e la piattaforma PDND. Il meccanismo di code tramite API è stato potenziato per la ricezione degli avvisi di infrazione, consentendo una maggiore integrazione con i sistemi di rilevazione infrazioni gestiti da ATM. L'interfacciamento tecnico con i sistemi dell'ACI è stato completato.

Il ModI, invero, è un componente necessario e imprescindibile per il giusto funzionamento dei sistemi informatici della Pubblica Amministrazione. Difatti, il Modello (ModI) consente la collaborazione PA-PA e PA-soggetti terzi mediante delle soluzioni tecnologiche volte a garantire interazione e scambio di informazioni, rifacendosi all'EIF, assicurando e rispettando le disposizioni in tema di privacy e accesso ai dati anche per soggetti terzi.

Il Comune di Milano ha intrapreso un processo di adeguamento e aderenza alle linee guida fornite da AGID, come testimoniato dalle [Linee Guida di Enterprise Architecture](#), conformando le proprie API al formato open API 3.0 REST e certificandole tramite il programma "Italian OpenAPI Validation Checker".

Nell'ottica di adozione e diffusione del principio "**once-only**", l'Ente, dopo aver aderito alla piattaforma PDND, ha definito una **roadmap** per l'integrazione delle proprie API nel catalogo della PDND, iniziando con un processo di prioritizzazione e avviando quello di realizzazione e seguente pubblicazione sul catalogo, in linea con quanto definito dall'avviso PNRR 1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati" - M1C1-18-ITA-1. Inoltre, nell'ottica della condivisione e "**non-redundancy**" fra le PA e nella logica del riuso, l'Ente non solo ottempera ai suoi obiettivi pubblicando le proprie API sul catalogo, ma si pone come innovatore, riuscendo ad integrare in maniera efficace le API pubblicate dalle altre PA.

Inoltre, il Comune di Milano sta procedendo all'evoluzione della propria infrastruttura conformemente a quanto descritto dalle "[Linee Guida sull'infrastruttura tecnologica della Piattaforma Digitale Nazionale Dati per l'interoperabilità dei sistemi informativi e delle basi di dati](#)" ed in riferimento alle [Linee Guida - Interoperabilità](#) del Comune di Milano. Ad oggi, l'architettura della piattaforma di interoperabilità del Comune di Milano è composta dai seguenti elementi:

- **API manager:** per il trasferimento dei dati attraverso la piattaforma WS02.
- **Master Data della struttura organizzativa:** consentirà a tutte le Direzioni di collegarsi e utilizzare una struttura unificata.
- **Integrazione con sistema di autenticazione:** per la gestione delle identità digitali e l'accesso alla intranet.
- **Data Lake:** come infrastruttura per la raccolta e l'integrazione di dati provenienti da diverse fonti.

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

#### Principali Iniziative

**MoDI** - Il Comune di Milano ha avviato un processo di adeguamento alle linee guida stabilite da AGID in tema di interoperabilità, conformando le proprie Interfacce di Programmazione API al formato open API 3.0 REST e certificandole attraverso il programma "Italian OpenAPI Validation Checker", promuovendo la continua integrazione di API secondo il Modi.

**Pubblicazione e fruizione API da PDND** – tramite l'avviso PNRR 1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati", l'Ente ha definito una roadmap ed iniziato il processo di sviluppo e popolazione sulla PDND delle API conformi al MoDI secondo i target definiti nel bando.

**Evoluzione infrastruttura ICT Comune per adesione alla PDND** – potenziamento e evoluzione della piattaforma di interoperabilità del Comune di Milano.

#### 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**: attraverso un'attenta valutazione del livello di maturità dell'Ente rispetto agli standard e alle normative di riferimento, come ISO27001 e NIST – Cybersecurity si individuano i **punti critici** e i **gap esistenti**, definendo così le **azioni migliorative**, le **best practice da adottare** 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. 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. Si prevede poi la progettazione e lo sviluppo di nuovi **sistemi per mitigare i rischi cyber**: saranno quindi definiti i requisiti necessari e sviluppati 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. In aggiunta, 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

La sicurezza costituisce un aspetto trasversale che assume importanza per tutte le componenti della strategia di digitalizzazione delineata nel Piano Triennale, non limitandosi esclusivamente agli aspetti verticali legati alla cybersecurity (ad esempio, l'adozione del paradigma Cloud First).

L'Ente, nel rispetto della *vision* digitale sopra descritta, per ottemperare le richieste formalizzate attraverso la [Strategia Nazionale di Cybersicurezza promossa da ACN](#), e gli obiettivi prefissati dal PT di AgID (*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 Pubblica Amministrazione*), e soddisfare le esigenze della comunità, ha avviato diverse iniziative nell'ultimo triennio, focalizzandosi su tre dimensioni chiave: organizzativa, tecnologica e di catalizzazione, seguendo il modello di riferimento National Institute of Standards and Technology (NIST) adottando così un approccio olistico alla sicurezza informatica.

L'Ente ha deciso di identificare alcune linee **principali di intervento** su cui basare le varie iniziative progettuali per rispondere in modo sinergico e coerente sia con le linee guida nazionali proposte, sia con la strategia digitale del Comune. Nello specifico:

- 1) Implementare l'uso dell'**autenticazione multifattoriale** per accedere a servizi digitali, aumentando così la loro resilienza.
- 2) Potenziare le capacità di gestione e **controllo del ciclo di vita dei dati** dei cittadini e degli operatori.

- 3) Fornire una **formazione specifica** sull'importanza della consapevolezza della cybersecurity per sviluppare competenze e un approccio critico.
- 4) Migliorare la tempestività nella **valutazione costante delle vulnerabilità** e nell'attuazione di misure di risposta alle minacce.
- 5) Offrire **supporto per la transizione verso il cloud** dei servizi digitali, adottando il principio di sicurezza fin dalla progettazione (**security by design**).
- 6) Applicare un modello di Risk Management dei sistemi basato su BIA (Business Impact Analysis) e definizione dell'attributo di severità dei servizi e relative dipendenze

Considerata la crescente rilevanza, la sicurezza digitale gioca un ruolo fondamentale sia all'interno dei vari processi interni dell'Ente sia nei servizi forniti ai cittadini, diventando essenziale per l'Amministrazione sviluppare una risposta strutturata che influenzi in modo diffuso i processi, le persone, le tecnologie e i modelli di servizio.

Di conseguenza, è stato applicato il **modello NIST** per una standardizzazione nella modellazione delle minacce e nella gestione del rischio. Questa adozione prevede un'integrazione automatica con altre metodologie e riferimenti, l'implementazione di un linguaggio universale e completo relativo alla cybersecurity, la **strutturazione pianificata delle azioni di risposta alle minacce** e la capacità di scalabilità sia del modello che dei processi ad esso correlati, così da solidificare sempre più l'adozione di un approccio *security by design*, ed agevolare il cambio paradigmatico.

Le principali iniziative avviate negli ultimi tre anni affrontano in maniera completa la Cybersecurity. Le azioni si concentrano in particolare su vari ambiti come la sicurezza dei servizi digitali, la gestione degli accessi e delle identità, la protezione dei dispositivi, l'implementazione di procedure di sicurezza, la salvaguardia dei dati e la sicurezza delle infrastrutture.

Il Comune di Milano ha avviato da tempo un profondo processo di trasformazione digitale volto a offrire innovazione nei servizi forniti nei confronti dei cittadini e risposte rapide ed efficaci a tutti quei cambiamenti esterni che richiedono una sempre crescente attenzione in tema di sicurezza delle informazioni e di protezione dei dati.

L'Ente ha avviato il progetto "**Supporto all'integrazione degli strumenti di Gestione del Consenso**" con l'obiettivo di garantire una migliore gestione della privacy, della sicurezza e del monitoraggio dei dati relativi al Comune di Milano e ai suoi siti correlati. L'obiettivo è garantire sempre la massima conformità rispetto alle normative che regolano l'adeguato utilizzo dei cookie sui siti web.

Al fine di garantire l'aderenza alle disposizioni del GDPR, in particolare all'articolo 30, l'evoluzione dello strumento **UNIO** di Entheosoft, già in uso presso l'Ente, ha fornito il supporto necessario per una corretta gestione del Registro dei Trattamenti. Mantenere aggiornati i registri rappresenta un aspetto fondamentale per adempiere al principio di responsabilizzazione previsto dal GDPR.

In risposta alle linee di intervento prioritizzate e alla Misura M1C1I1.5 offerta dal PNRR, tra gli elementi fondamentali identificati come pilastri della strategia e oggetto di progettualità, il tema cruciale della **Cultura della Sicurezza** emerge come un valore essenziale per raggiungere gli obiettivi definiti dall'Ente. Infatti, senza una corretta conoscenza e utilizzo degli strumenti, la loro efficacia risulta compromessa.

Nell'ottica di incrementare la Cyber Awareness sia del dipendente che eroga il servizio, che del fruitore finale, il Comune ha avviato una serie di iniziative finalizzate alla formazione e alla consapevolezza su varie

tematiche legate alla sicurezza informatica. Le competenze acquisite in materia di Cybersecurity genereranno quindi uno spillover positivo su tutta la comunità.

I progetti, (“**Analisi e Miglioramento Processi Cyber**” e “**Cyber Resilienza e Potenziamento Presidi**”) mirano sia a mantenere la business continuity, l’efficienza dei servizi, e quindi a potenziare il modello di governance, producendo soluzione ad hoc alle minacce cyber grazie uno **studio puntuale (BIA) dei rischi** a cui la rete delle infrastrutture dell’Ente è maggiormente esposta, sia all’incremento della cybersecurity awareness dei dipendenti e del personale tecnico attraverso piani di formazione continuativi e simulazione di attacchi (ad esempio: self-phishing) al fine di misurare l’efficacia del processo, tramite l’adozione di un piano strutturato e degli strumenti necessari a tale erogazione periodica.

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

#### Principali Iniziative

**Cyber Awareness** - Per potenziare la consapevolezza sulla sicurezza informatica, l’Ente ha pianificato programmi formativi personalizzati, identificando le competenze necessarie per le varie professioni. I programmi di formazione si avvalgono di piattaforme specializzate, test di autovalutazione per valutare i progressi, simulazioni di attacchi, come il self-phishing, per valutare l’efficacia dei processi e implementare eventuali correzioni. L’obiettivo è garantire che il personale acquisisca le competenze necessarie e sia consapevole delle minacce informatiche attraverso approcci di apprendimento mirati e valutazioni periodiche.

**Avviso “1.5 Security Maturity Assessment & Security Strategy” (Cyber Resilienza e Potenziamento Presidi - Analisi e Miglioramento Processi Cyber)** - queste iniziative comprendono un potenziamento del modello di governance, la creazione di soluzioni su misura per le minacce cibernetiche, e la promozione della cybersecurity awareness attraverso piani di formazione continuativa e simulazioni di attacchi, come il self-phishing, per valutarne l’efficacia mediante un piano strutturato e strumenti dedicati.

**Supporto all’integrazione degli strumenti di Gestione del Consenso**- Il progetto è volto a migliorare la gestione della privacy, sicurezza e monitoraggio dei dati relativi al Comune di Milano e ai suoi siti associati. L’obiettivo primario è assicurare la massima conformità alle normative che regolano l’adeguato utilizzo dei cookie sui siti web attraverso il supporto all’integrazione degli strumenti di Gestione del Consenso.

**Evoluzione dello strumento UNIO** - Per garantire la costante aderenza al GDPR, L’Ente ha investito nell’efficientamento UNIO di Entheosoft, già in uso, per gestire correttamente il Registro dei Trattamenti.

## 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 dei dipendenti, dei cittadini e delle imprese**, e sull'ottimizzazione **del processo di pianificazione e budgetificazione 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

Il Comune di Milano, allineandosi alla vision propria di AgID, riconosce tra le leve strategiche su cui investire per accelerare il proprio processo di trasformazione digitale quella della formazione. Infatti, investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze del personale, dei cittadini e delle imprese rappresenta un'esigenza fondamentale in grado di garantire all'Ente la preparazione necessaria ad affrontare le sfide della trasformazione digitale e capitalizzare sulle opportunità che gli si prospettano.

In questo scenario, il Comune ha avviato un percorso di **change management** volto alla promozione delle competenze in ambito digital che sappia accogliere i cambiamenti introdotti dal percorso di digitalizzazione e al fornire alle persone linguaggi, metodologie e strumenti concreti per affrontare al meglio l'intero percorso. Ciò significa promuovere e potenziare le **soft skills, migliorare le capacità di comunicazione e sviluppare stili di leadership e di collaborazione**; significa, altresì, sviluppare tutte quelle **competenze e abilità operative sul tema digitale** in grado di promuovere nuove strategie e campagne al fine di abilitare **l'innovazione continua all'interno dell'Ente** per una migliore offerta di servizi.

Il percorso di change management intrapreso dal Comune di Milano si è strutturato su un **approccio strategico integrato** basato su sessioni di **condivisione e pratica** improntate alla condivisione e coesione, la **costruzione di un mindset comune** per abilitare e diffondere il cambiamento in tutta l'organizzazione e potenziare abilità sia hard che soft. Le principali tematiche trattate sono state:

- design thinking;
- digital project management;
- gestione del cambiamento;
- modalità di leadership;
- comunicazione;
- self-empowerment;
- collaborazione e produttività.

Sulla scia dell'importanza riconosciuta al tema dello sviluppo delle competenze, e in risposta agli adempimenti previsti dal bando PNRR M1.4.3. "Adozione AppIO", il Comune di Milano ha organizzato ulteriori sessioni di formazione al personale, relativi all'accrescimento delle competenze organizzative e tecniche inerenti al tema della trasformazione digitale:

- formazione OpenIdConnect sessione 1, relativa al GDPR Regolamento Europeo sulla Protezione dei Dati Personali;
- formazione OpenIdConnect sessione 2, relativa a normativa digitale, sistemi fiduciari, Decreto Semplificazioni.

Sono state tenute altre sessioni ripercorrendo le stesse tematiche, ma con focus sugli standard tecnologici di riferimento. Inoltre, sono previste nel piano di formazione dell'Ente delle sessioni specifiche in ambiti tecnici come Software-lifecycle e ITIL (framework di riferimento per la gestione dell'IT a servizi).

In ultimo, il Comune ha aderito all'iniziativa promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica "Syllabus Competenze digitali per la PA" ossia una piattaforma il cui obiettivo primario è promuovere la crescita delle competenze digitali dei dipendenti pubblici a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese

I contenuti del percorso di formazione si sostanziano nelle seguenti sessioni tematiche:



- Dati, informazioni e documenti informatici:
  - Gestire dati, informazioni e contenuti digitali.
  - Produrre, valutare e gestire documenti informatici.
  - Conoscere gli Open Data.
- Comunicazione e condivisione:
  - Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione.
  - Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA.
- Sicurezza:
  - Proteggere i dispositivi
  - Proteggere i dati personali e la privacy
- Servizi on-line
  - Conoscere l'identità digitale
  - Erogare servizi on-line
- Trasformazione digitale
  - Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale
  - Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale

Altra leva per l'innovazione viene riconosciuta nel tema dell'**e-procurement** e, quindi, nella necessità di garantire la qualità di acquisiti di beni e servizi orientata verso obiettivi di modernizzazione e innovazione.

Ormai da tempo, il Comune di Milano porta avanti iniziative caratterizzate da una "anima digitale" volta alla trasformazione e alla semplificazione, in ottica di continua efficienza e ammodernamento della struttura. Nel fare ciò, per una costante economicità e sostenibilità, il Comune ha strutturato un Gruppo di lavoro di Demand Management per la raccolta dei fabbisogni, allo scopo di raccogliere annualmente un elenco di approvvigionamenti strutturati che sfruttino la sinergia tra le varie Direzioni e l'offerta delle diverse centrali di committenza, es. CONSIP.

Nell'ambito della pianificazione dei propri fabbisogni, il Comune di Milano utilizza gli strumenti di e-procurement messi a disposizione dagli organi competenti; sul tema, il Comune sta valutando un percorso di revisione dei propri strumenti digitali al fine di allinearsi alla nuova normativa che ha visto un aggiornamento del Codice degli Appalti e delle relative procedure di acquisto.

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

#### Principali Iniziative

**Sviluppo competenze digitali (Syllabus)** - piattaforma che mira a promuovere lo sviluppo delle competenze digitali dei dipendenti pubblici per sostenere i processi di innovazione della pubblica amministrazione e migliorare la qualità complessiva dei servizi forniti a cittadini e imprese. Le principali direttrici tratte sono: Dati, informazioni e documenti informatici - Comunicazione e condivisione - Sicurezza - Servizi Online - Trasformazione digitale

**Change management** - Il Comune di Milano ha avviato un processo di change management per promuovere competenze digitali, adeguandosi ai cambiamenti indotti dal processo di digitalizzazione. L'obiettivo è dotare gli utenti interni di linguaggi, metodologie e strumenti per affrontare con successo la trasformazione digitale. Questo implica il potenziamento delle soft skills, migliorando la comunicazione e sviluppando leadership e collaborazione. Inoltre, si focalizza sullo sviluppo di competenze operative digitali per promuovere nuove pratiche, permettendo un'innovazione continua nell'erogazione di servizi. Il percorso di change management, inoltre, prevede sessioni di condivisione

di pratiche, sviluppando un mindset comune e potenziando sia abilità hard che soft in tutta l'organizzazione.

**E-procurement** - Nel processo di pianificazione dei fabbisogni, il Comune di Milano sfrutta gli strumenti di e-procurement forniti dalle autorità competenti. In relazione a questo contesto, l'Ente sta attualmente procedendo con una revisione dei suoi mezzi digitali, adeguandosi alle nuove normative che hanno comportato una modifica del Codice degli Appalti e dei procedimenti di acquisto correlati.

#### 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" (protocollo Innovazione d'Insieme D.G 467/2021 e succ. aggiornamenti). 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

I processi di transizione digitale, nei quali le amministrazioni sono attivamente coinvolte, richiedono una prospettiva strategica, una solida capacità di attuazione e un'eccellente efficienza nella governance. Nel corso degli ultimi anni, il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione ha incarnato questa visione e metodo, traducendoli in azioni concrete e condivise. Tale iniziativa, focalizzata sull'**adozione e condivisione di modelli di Governance**, è stata orchestrata in stretta collaborazione con le amministrazioni centrali e locali, promuovendo il coinvolgimento degli RTD. Questi ultimi fungono da indispensabile interfaccia tra l'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) e le Pubbliche Amministrazioni, contribuendo così a consolidare un approccio sinergico ed efficace nell'implementazione delle iniziative di digitalizzazione.

Un modello di governance finalizzato a sostenere un efficace percorso di transizione digitale deve fondarsi sul potenziamento del monitoraggio dei processi, dei modelli e degli strumenti relativi alla trasformazione

digitale e all'innovazione della Pubblica Amministrazione italiana, nonché sulla condivisione delle best practice correlate.

Per implementare con successo tali obiettivi, l'Ente sta agendo su tre principali direttrici:

- diffusione delle competenze digitali all'interno delle PA mediante la creazione e l'adozione di strumenti volti a identificare i fabbisogni formativi in ambito digitale, nonché la promozione di interventi formativi mirati. Nello specifico, è stato istituito il **Protocollo Innovazione d'Insieme "Engage"**, che si pone come obiettivo promozione del riutilizzo e/o del riuso ai sensi del vigente art. 69 del CAD di processi, modelli logici e componenti software esistenti, la **coprogettazione, il cosviluppo e la standardizzazione di processi** interamente digitali, componenti software interoperabili, servizi digitali accessibili a tutte le categorie di utenti rispettando sempre gli standard nazionali in ottica di dati e riuso. Di nota, l'Ente si è reso **promulgatore di best practices**, di cui è esempio virtuoso nel panorama delle PA, in ambito di gestione della spesa ICT (vedi punto successivo) e di modelli e processi di Governance. In particolare, per quanto riguarda l'ultimo aspetto menzionato, va sottolineato l'impegno verso l'adozione di una nuova soluzione tecnologica integrata e di procedure uniformi per la supervisione e la gestione dell'intero portafoglio progetti, sia di natura tecnologica che non, con l'obiettivo di assicurare un efficace monitoraggio e rendicontazione. Ciò mira a potenziare le capacità di pianificazione e controllo delle iniziative, manifestandosi concretamente attraverso le attività dell'"**Enterprise PMO**". In questo contesto, viene anche integrata la necessità di gestire i finanziamenti provenienti da fonti come REACT-EU (PON) e PNRR, con l'obiettivo di supportare la razionalizzazione delle informazioni per la gestione, il monitoraggio e il controllo delle attività dell'ente, in vista della successiva rendicontazione dei progetti, attraverso un gestionale dei fondi attualmente in fase di sviluppo. Altro strumento già applicato, è il **Ciclo PDCA** (Plan-Do-Check-Act), conosciuto anche come Ciclo di Deming o Ciclo di Miglioramento Continuo, un modello strategico che incarna il principio fondamentale della gestione della qualità e dell'efficienza aziendale favorendo l'adattabilità e la progressiva ottimizzazione dei processi. La sua implementazione promuove una cultura di miglioramento continuo, contribuendo a mantenere l'organizzazione allineata agli obiettivi strategici e a garantire una risposta efficace alle opportunità o alle possibili problematiche garantendo sostenibilità e maggior valore aggiunto.
- Rafforzamento del livello di coerenza delle programmazioni ICT con il Piano Triennale tramite il **monitoraggio della spesa ICT**. Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) prevede, in carico ad AgID, la funzione di *"definizione di criteri e modalità per il monitoraggio sull'esecuzione dei contratti da parte dell'amministrazione interessata"* (art. 14-bis, c.2, lett. h). A ragione di ciò, il Comune di Milano svolge attività destinate al monitoraggio dei contratti ICT stipulati e in corso secondo precise e definite modalità da AgID e a produce la relativa documentazione secondo quanto richiesto dalla normativa. Inoltre, il Comune di Milano, ha intrapreso un percorso di innovazione nell'ottica di rilevazione, analisi e classificazione della spesa ICT adottando un modello basato sulla Total Cost of Ownership, sviluppando una tassonomia che permetta un'ottimizzazione dei processi di gestione e previsione della spesa.
- Adesione alle iniziative di formazione sulle competenze digitali come, ad esempio, corsi specifici o webinar mirati proposti da AGID ed enti nazionali. Nello specifico, l'amministrazione ha aderito alla ReTeDigitale, la piattaforma di community dedicata ai Responsabili per la Transizione al Digitale e al personale degli Uffici Transizione Digitale. Tramite quest'ultima ha aderito a diverse

proposte formative, tra le quali al Laboratorio "Modelli organizzativi/operativi dell'Ufficio per la Transizione al Digitale". Inoltre, tramite Eventi PA, Il sistema di partecipazione alle attività per la Pubblica Amministrazione, si è avuta la possibilità di partecipare a diversi Webinar a supporto del RTD nel percorso di transizione digitale.

I procedimenti attualmente in atto sono soggetti a continue ottimizzazioni per assicurare una governance sempre più efficiente. All'interno di questi processi, si stanno delineando sviluppi volti a convergere strumenti, modelli e tassonomie comuni a diverse categorie di attività elencate di seguito:

- It Governance PMO
- Enterprise Architecture (EA)
- IT Financial Management
- IT Demand Management
- IT Service Management

Concretamente, quindi, le principali iniziative in corso o che verranno portate avanti nel 2024 sono:

#### Principali Iniziative

**RTD formazione e community** (ReteDigitale) - adesione alle iniziative di formazione sulle competenze digitali, partecipando a corsi specifici e webinar proposti da AGID ed enti nazionali. In particolare, è stata confermata l'adesione alla ReTeDigitale, una piattaforma di community dedicata agli RTD e al personale degli Uffici Transizione Digitale. Partecipazione a proposte formative erogate dal Laboratorio RTD di AGID.

**Engage** - protocollo che mira a facilitare la cooperazione, lo scambio di esperienze e la condivisione di conoscenze. Promuove il riutilizzo e/o riuso dei processi, modelli logici e componenti software esistenti, la coprogettazione e standardizzazione di processi e componenti software digitali, nonché la facilitazione dell'interoperabilità e della sicurezza informatica, l'armonizzazione con gli standard nazionali e l'adozione di accordi per superare i lock-in sui sistemi.

**Efficientamento governance** – l'elenco di iniziative progettuali avviate nel percorso di ottimizzazione della governance comprende attività legate alla gestione e monitoraggio progettuale (PMO), alle linee guida di Enterprise Architecture (EA), alla gestione delle richieste IT (IT Demand Management), alla classificazione e controllo della spesa IT (IT Financial Management) e alla formazione. L'obiettivo di queste iniziative è promuovere l'adozione di pratiche e strumenti digitali finalizzati a potenziare l'efficienza e stimolare l'innovazione all'interno delle Pubbliche Amministrazioni. Ciò contribuirà a realizzare una trasformazione digitale coerente con le Direttive nazionali, migliorando concretamente il rapporto tra cittadini e amministrazioni.

#### 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, attraverso la definizione di attributi per l'implementazione di un algoritmo trasparente e riusabile in tutti i casi in cui è necessario classificare i servizi ICT e non solo.

#### 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. Conclusioni

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, rafforzando la resilienza dell'infrastruttura ICT e valorizzando il patrimonio dati, sostenendo la generazione di 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, lo sviluppo delle competenze in ambito di governance e change management, 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.

Questo documento fornisce un dettaglio sul percorso di trasformazione attuato dal Comune di Milano durante il 2023, ponendosi come base per lo sviluppo e pianificazione della programmazione per il 2024 che verrà dettagliata e pubblicata nel corso dei prossimi mesi.