

Piano triennale per la Transizione Digitale 2025-2027 del Comune di Monza

Riferimento al Piano Triennale per l'Informatica 2024-2026 - aggiornamento 2025 - pubblicato da AGID

1. INTRODUZIONE

2. Glossario e Acronimi

3. Indirizzo strategico dell'Ente

3.1 Normativa di riferimento

3.2 Strategia digitale del Comune di Monza

3.2.1 Aree prioritarie di intervento

4. Componenti strategiche

4.1 Organizzazione e gestione del cambiamento

4.1.1 RTD, contesto organizzativo, attività, responsabilità

4.1.2 Strategia finanziaria - monitoraggio

4.1.3 Competenze Digitali

4.1.4 La Governance

4.2 Il procurement per la trasformazione digitale

5. Componenti tecnologiche

5.1 Servizi e Piattaforme

5.2 Dati e Intelligenza Artificiale

5.3 Infrastrutture

5.4 Sicurezza informatica

6. CONCLUSIONI

Versione del documento: giugno 2025

1. INTRODUZIONE

In questo documento il Comune di Monza delinea la propria **strategia digitale** allo scopo di definire gli obiettivi di trasformazione digitale dell'Ente, allineando le azioni stabilite nel proprio Documento Unico di Programmazione (DUP) alla strategia nazionale del processo di digitalizzazione nella PA, coerentemente alla vigente normativa di riferimento (DLGS 82/2005, nel seguito CAD).

Il Comune di Monza mira, infatti, a garantire che le azioni intraprese siano in linea con la strategia nazionale nel settore tecnologico delineata dal **Piano Triennale per l'Informatica (PTI)** pubblicato al link <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale>) dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), nel rispetto delle disposizioni normative stabilite dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).

Al centro della strategia di programmazione del Comune di Monza è il concetto di **Valore Pubblico**, che rappresenta uno degli elementi fondamentali del proprio Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO triennio 2025-2027 – sezione 2.1:

*Per “Valore pubblico” si intende l’incremento del benessere economico, sociale, ambientale, assistenziale ed educativo, che si viene a creare presso la collettività e che deriva dall’azione dei diversi soggetti pubblici che perseguono questo fine, utilizzando le proprie risorse tangibili (finanziarie, **tecnologiche**, ...) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, ...).*

In un’ottica di Valore Pubblico, uno dei principali riferimenti è costituito dagli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda 2030, un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto il 25 settembre 2015 dai Governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall’Assemblea Generale dell’ONU. L’Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) inquadrati all’interno di un programma d’azione più vasto costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030. Gli ambiti strategici dell’ente e gli specifici obiettivi strategici aventi un orizzonte pari a quelli del mandato amministrativo sono stati associati, laddove pertinenti, anche ai 17 obiettivi di sviluppo sostenibile.

Un altro dei principali riferimenti è il programma “Decennio Digitale Europeo” (2021-2030) adottato dalla Commissione Europea, che mira a guidare la trasformazione digitale dell'Europa entro il 2030, fissando obiettivi ambiziosi in quattro aree chiave: competenze digitali, trasformazione digitale delle imprese, infrastrutture digitali e digitalizzazione dei servizi pubblici.

Un’ulteriore connessione degli ambiti e degli obiettivi strategici è quella con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che orienta l’azione dell’amministrazione sempre in un’ottica di Valore Pubblico.

Il Piano si sviluppa intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo – 1. **digitalizzazione e innovazione**, 2. transizione ecologica, 3. inclusione sociale – e si articola in 16 Componenti, raggruppate in sei Missioni: **Digitalizzazione, Innovazione**, Competitività, Cultura e Turismo; Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica; Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile; Istruzione e Ricerca; Coesione e Inclusione; Salute.

Le Componenti sono aree di intervento che affrontano sfide specifiche, composte a loro volta da Investimenti e Riforme.



Con riferimento alla creazione di valore pubblico si è evidenziata la scelta di utilizzare, per misurare la performance organizzativa dell'ente in un contesto ampio di livello nazionale, il posizionamento del Comune di Monza all'interno della classifica "ICity Rank", la ricerca annuale sulla trasformazione digitale dei 108 Comuni Capoluogo di provincia italiani realizzata da Forum PA.

Nell'edizione 2024, la valutazione delle città è stata articolata in 3 indici (sulla base di 39 indicatori costruiti su 193 variabili) che hanno mostrato caratteristiche e dinamiche diverse:

- l'indice "Amministrazioni digitali" riguarda la digitalizzazione dell'attività amministrativa, attraverso le funzionalità dei siti istituzionali, la possibilità di fruire di servizi online e l'adozione delle piattaforme nazionali per l'autenticazione e i pagamenti;
- l'indice "Comuni aperti" analizza il livello di utilizzo e aggiornamento dei social media, la diffusione di dati aperti e la fruibilità di app;
- l'indice "Città connesse" è la dimensione di impatto della trasformazione digitale sul governo delle città e riguarda lo sviluppo di reti di connessione, sistemi di sensori, dispositivi a essi collegabili e strumenti per l'elaborazione dei flussi informativi e analisi dei dati.

Nel 2025 (dati 2024) l'ICity Benchmark è stato presentato in una versione più ampia e completa che include anche i confronti con i valori dell'anno precedente. Questo formato aggiornato permette alle amministrazioni di ottenere una visione dettagliata del loro punteggio e posizionamento per ognuno dei 39 indicatori utilizzati, consentendo alle città di individuare direttamente i propri punti di forza e debolezza e di valutare i propri andamenti nel tempo.

2. Glossario e Acronimi

- **AGID:** Agenzia per l'Italia Digitale e l'agenzia tecnica della Presidenza del Consiglio col compito di garantire la realizzazione degli obiettivi dell'Agenda digitale e contribuire alla diffusione dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
- **ANAC:** Autorità nazionale anticorruzione.
- **AOO:** Area Organizzativa Omogenea.
- **API:** API (Application Programming Interface) ed un insieme di definizioni e protocolli che consentono a software diversi di comunicare tra loro.
- **API-first:** Principio per cui i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata e attraverso processi digitali collettivi.
- **BDNCP:** Banca dati nazionale dei contratti pubblici, istituita presso ANAC.
- **CAD:** Codice Amministrazione Digitale e un testo unico che riunisce e organizza le norme in merito all'informatizzazione della PA nei rapporti con cittadini e imprese.
- **CITD:** Comitato Interministeriale per la Trasformazione Digitale promuove, indirizza, coordina l'azione del Governo nelle materie dell'innovazione tecnologica, dell'attuazione dell'agenda digitale italiana ed europea, della strategia italiana per la banda ultra-larga, della digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni e delle imprese, nonché della trasformazione, crescita e transizione digitale del Paese.
- **Cloud first:** Strategia che promuove l'utilizzo dei servizi cloud come prima scelta per la gestione dei dati e dei processi aziendali.
- **Consip SpA:** centrale di acquisto nazionale che offre strumenti e soluzioni di *e-procurement* per la digitalizzazione degli acquisti di amministrazioni e imprese.
- **Decennio Digitale:** Insieme di regole e principi guida dettati dalla Commissione Europea per guidare i Paesi Membri nel raggiungimento degli obiettivi fissati per il Decennio Digitale 2020 - 2030.
- **Digital & mobile first:** Principio per cui le pubbliche amministrazioni devono erogare i propri servizi pubblici in digitale e devono essere fruibili su dispositivi mobili.
- **Digital identity only:** Principio per cui le pubbliche amministrazioni devono erogare i propri servizi pubblici in digitale e devono essere fruibili su dispositivi mobili.
- **DDT:** Documento di trasporto (digitale).
- **Gold plating:** Fenomeno in cui un progetto viene implementato con caratteristiche o dettagli aggiuntivi che vanno oltre i requisiti richiesti, senza alcuna reale necessità o beneficio tangibile.
- **Governo come Piattaforma:** Approccio strategico nella progettazione e nell'erogazione dei Servizi Pubblici in cui il governo agisce come una piattaforma aperta che facilita l'erogazione di servizi da parte di entità pubbliche e private.
- **ICT:** Information and Communication Technology (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione).
- **Interoperabilità:** Rende possibile la collaborazione tra Pubbliche amministrazioni e tra queste e soggetti terzi, per mezzo di soluzioni tecnologiche che assicurano l'interazione e lo scambio di informazioni senza vincoli sulle implementazioni, evitando integrazioni ad hoc.
- **Lock-in:** Fenomeno che si verifica quando l'amministrazione non può cambiare facilmente fornitore alla scadenza del periodo contrattuale perché non sono disponibili le informazioni essenziali sul sistema che consentirebbero a un nuovo fornitore di subentrare al precedente in modo efficiente.
- **Once-only:** Principio secondo cui l'amministrazione non richiede al cittadino dati e informazioni di cui è già in possesso.
- **Open data by design e by default:** Principio per cui il patrimonio informativo della Pubblica Amministrazione deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile.
- **Openness:** Principio per cui le pubbliche amministrazioni devono tenere conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in nei propri servizi, prediligere l'utilizzo di software con codice aperto o di e-Service e, nel caso di

software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente, nonché promuovere l'amministrazione aperta e la condivisione di buone pratiche sia amministrative che tecnologiche.

- **PDND:** Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) e lo strumento che abilita l'interoperabilità dei sistemi informativi degli Enti e dei Gestori di Servizi Pubblici.
- **PIAO:** Piano Integrato di Attività e Organizzazione e un documento unico di programmazione e governance che va a sostituire tutti i programmi che fino al 2022 le Pubbliche Amministrazioni erano tenute a predisporre, tra cui i piani della performance, del lavoro agile (POLA) e dell'anticorruzione.
- **PNC:** Piano Nazionale per gli investimenti complementari e il piano nazionale di investimenti finalizzato a integrare gli interventi del PNRR tramite risorse nazionali.
- **PNRR:** Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e il piano nazionale di investimenti finalizzato allo sviluppo sostenibile e al rilancio dell'economia tramite i fondi europei del Next Generation EU.
- **Privacy by design e by default:** Principio per cui i servizi pubblici devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali.
- **RTD:** Responsabile per la Transizione al Digitale e il dirigente all'interno della Pubblica Amministrazione che garantisce operativamente la trasformazione digitale dell'amministrazione, coordinando lo sviluppo dei servizi pubblici digitali e l'adozione di nuovi modelli di relazione con i cittadini, trasparenti e aperti.
- **RUP:** Responsabile Unico di Progetto a seguito del d.lgs. 36/2023, già Responsabile Unico di Procedimento.
- **SDI:** Sistema di interscambio, e un sistema informatico in grado di: ricevere le fatture sotto forma di file con le caratteristiche della FatturaPA; effettuare controlli sui file ricevuti; inoltrare le fatture verso le amministrazioni pubbliche destinatarie, o verso cessionari/committenti privati (B2B e B2C).
- **SIPA:** Sistema Informativo delle Pubbliche Amministrazioni (SIPA) insieme coordinato di risorse, norme, procedure, tecnologie e dati volti a supportare la gestione informatizzata delle attività e dei processi all'interno delle pubbliche amministrazioni.
- **User-centric:** Principio per cui le pubbliche amministrazioni devono progettare servizi pubblici che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo.
- **UTD:** Ufficio per la Transizione Digitale e l'ufficio dell'amministrazione a cui viene affidato il delicato processo di transizione alla modalità operativa digitale.

3. Indirizzo strategico dell'Ente

La linea strategica definita dal Comune di Monza è stata delineata a partire dalle "Linee Programmatiche relative alle azioni ed ai progetti da realizzare nel corso del Mandato 2022-2027" presentate in data 25 luglio 2022 dall'Amministrazione e approvate dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 47 del 20/10/2022.

Successivamente, con deliberazione del Consiglio Comunale n. 15 del 2 marzo 2023, sono stati individuati ed approvati gli Ambiti Strategici del Mandato amministrativo, tratti dal sopracitato documento, declinandoli in Obiettivi Strategici con indicazione della Missione di riferimento, e in Obiettivi Operativi con riferimento al programma ministeriale, coerentemente al bilancio armonizzato.

Con deliberazione di Consiglio Comunale n. 3 del 22 gennaio 2024 è stata approvata la nota di aggiornamento del DUP, che ha aggiornato la Sezione Operativa 2024-2026 e confermato la declinazione di Ambiti e Obiettivi Strategici. Infine, con deliberazione di Consiglio Comunale n. 45 del 25 settembre 2024 è stato approvato il Documento Unico di Programmazione: Sezione Strategica 2023-2027 (aggiornamento Sezione Strategica 2025) che conferma la declinazione di Ambiti e Obiettivi Strategici, tra cui il seguente:

- **AMBITO 5 - LA CITTÀ DI TUTTI È INNOVATIVA, VERDE, SOSTENIBILE.**

In questo ambito viene indicato l'obiettivo strategico "Agenda Digitale", a cui è associato l'obiettivo operativo "Strategia innovativa per la trasformazione digitale dell'ente nel rispetto delle linee guida della cybersicurezza", coerentemente all'obiettivo esecutivo di mandato definito come segue:

- *Sviluppo dei servizi digitali per il cittadino con misure di sicurezza adeguate*
- *Piano per la trasformazione digitale dell'Ente*
- *Integrazione tecnica tra servizi applicativi per semplificare e rendere più efficiente l'operatività degli uffici di competenza*
- *Interventi di potenziamento della cybersicurezza dell'Ente*

Questo è in sintesi l'indirizzo strategico dell'Ente nell'ambito della trasformazione digitale, che si traduce in obiettivi strategici e operativi, a cui il PIAO – Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025/2027 - fa riferimento per declinare le attività da svolgere ai fini del raggiungimento degli obiettivi del triennio.

Tale impianto programmatico trova corrispondenza con il Piano Triennale per l'Informatica (PTI) di AgID nella struttura di costruzione delle sue linee di azione.

Più in generale, il PTI si inserisce nel già citato contesto di riferimento ampio, definito dal programma strategico "**Decennio Digitale 2030**", istituito dalla Decisione (UE) 2022/2481 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, con obiettivi articolati in **quattro dimensioni**: *competenze digitali, servizi pubblici digitali, digitalizzazione delle imprese e infrastrutture digitali sicure e sostenibili*.

È altresì da rilevare che nel Piano vengono enfatizzate sempre più le **misure di sostegno alla digitalizzazione previste dal PNRR**, che puntano a utilizzare al meglio le risorse disponibili per accelerare il processo di trasformazione digitale.

In quest'ottica, la tecnologia diventa uno strumento fondamentale per potenziare la relazione tra la PA e i cittadini e così incentivare lo sviluppo sostenibile del percorso di trasformazione. Offrire servizi digitali sempre più semplici e accessibili, rivedendo processi e modelli, riducendo costi e tempi pur sempre garantendo alti livelli di qualità, significa fornire al cittadino un'immagine di Amministrazione efficace ed efficiente, pronta a rispondere alle singole necessità o ai bisogni collettivi, a seconda delle specifiche esigenze.

3.1 Normativa di riferimento

La Strategia dell'ente si inserisce in un contesto ben definito di azioni di indirizzo europeo:

- **Agenda 2030**, un piano d'azione globale adottato dalle Nazioni Unite;
- **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 ad 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 ad 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 di transizione digitale sostenibile ed economico**. In aggiunta alle opportunità economiche, a seguito della Pandemia Codiv-19 è stato introdotto 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 che emergono dal quadro normativo e sono da tenere presenti ad ogni livello decisionale e in ogni fase di implementazione, naturalmente declinandoli nello specifico della missione istituzionale di ogni ente pubblico:

1. *Digitale e mobile come prima opzione (digital & mobile first)*
2. *cloud come prima opzione (cloud first)*
3. *interoperabile by design e by default (API-first)*
4. *accesso esclusivo mediante identità digitale (digital identity only)*
5. *servizi inclusivi, accessibili e centrati sull'utente (user-centric)*
6. *dati pubblici un bene comune (open data by design e by default)*
7. *concepito per la sicurezza e la protezione dei dati personali (data protection by design e by default)*
8. *once only e concepito come transfrontaliero*
9. *apertura come prima opzione (openness)*
10. *sostenibilità digitale*
11. *sussidiarietà, proporzionalità e appropriatezza della digitalizzazione*

Questi principi guidano il percorso strategico di trasformazione digitale al fine di perseguire i seguenti obiettivi:

Capitolo	Obiettivi AgID
Organizzazione e gestione del cambiamento	OB.1.1 – Migliorare i processi di trasformazione digitale della PA OB.1.2 – Diffusione competenze digitali nel Paese e nella PA OB.1.3 – Monitorare e analizzare lo stato di digitalizzazione del paese
Il procurement per la trasformazione digitale	OB.2.1 – Rafforzare l'ecosistema nazionale di approvvigionamento digitale OB.2.2 – Diffondere l'utilizzo degli appalti innovativi OB.2.3 – Favorire e monitorare l'utilizzo dei servizi previsti dalle Gare strategiche
Servizi	OB.3.1 – Migliorare la capacità di erogare e-service OB.3.2 – Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi digitali OB.3.3 – Consolidare l'applicazione delle Linee guida per la formazione, gestione e conservazione documentale OB.3.4 – SDG (Single Digital Gateway) - Monitorare e migliorare la qualità e l'accesso ai
Piattaforme	OB.4.1 – Migliorare i servizi erogati da piattaforme nazionali a cittadini/imprese o ad altre PA OB.4.3 – Ottenere la piena interoperabilità tra le piattaforme OB.4.3 – Migliorare la sicurezza, accessibilità e l'interoperabilità delle basi dati di interesse nazionale
Dati e Intelligenza Artificiale	OB.5.1 – Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese OB.5.2 – Aumentare la qualità dei dati e dei metadati OB.5.3 – Aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati OB.5.4 – Aumento della consapevolezza della Pubblica Amministrazione nell'adozione delle tecnologie di intelligenza artificiale
Infrastrutture	OB.6.1 – Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle amministrazioni attuando la strategia "Cloud Italia" e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati (incluso PSN) OB.6.2 – Garantire alle amministrazioni la disponibilità della connettività SPC
Sicurezza Informatica	OB.7.1 – Adottare una governance della cybersicurezza diffusa nella PA OB.7.2 – Gestire i processi di approvvigionamento IT coerentemente con i requisiti di sicurezza definiti OB.7.3 – Gestione e mitigazione del rischio cyber OB.7.4 – Potenziare le modalità di prevenzione e gestione degli incidenti informatici OB.7.5 – Implementare attività strutturate di sensibilizzazione cyber del personale OB.7.6 – Contrastare il rischio cyber attraverso attività di supporto proattivo alla PA

A livello normativo, l'Italia ha codificato l'implementazione della strategia digitale all'interno del CAD – Codice dell'Amministrazione Digitale; 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, garantendo 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 dell'ente, come leva di semplificazione, grazie ad un approccio "*Law & Compliance by Design*" ("Diritto e Conformità fin dalla progettazione"), 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 Monza

Il modello strategico del "Piano triennale 2024-2026 – aggiornamento 2025 – per l'Informatica nella PA" di AgID definisce una architettura organizzativa e tecnologica che ha l'obiettivo di supportare la collaborazione tra i livelli istituzionali, nel rispetto dell'autonomia degli stessi enti, come previsto anche dall'art. 14 del Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (CAD) sui rapporti tra Stato, Regioni e autonomie locali.

Art. 14 - Rapporti tra Stato, Regioni e autonomie locali

1. In attuazione del disposto dell'articolo 117, secondo comma, lettera r), della Costituzione, lo Stato disciplina il coordinamento informatico dei dati dell'amministrazione statale, regionale e locale, dettando anche le regole tecniche necessarie per garantire la sicurezza e l'interoperabilità dei sistemi informatici e dei flussi informativi per la circolazione e lo scambio dei dati e per l'accesso ai servizi erogati in rete dalle amministrazioni medesime.
2. Lo Stato, le regioni e le autonomie locali promuovono le intese e gli accordi e adottano, attraverso la Conferenza unificata, gli indirizzi utili per realizzare gli obiettivi dell'Agenda digitale europea e nazionale e realizzare un processo di digitalizzazione dell'azione amministrativa coordinato e condiviso e per l'individuazione delle Linee guida.

In una logica di miglioramento continuo, il modello strategico del Piano triennale 2024-2026 propone una architettura organizzativa e tecnologica che ha l'obiettivo di fornire una visione complessiva della Pubblica Amministrazione digitale che parte dal "sistema informativo" del singolo ente per arrivare a definire le relazioni con i servizi, le piattaforme e le infrastrutture nazionali erogate a livello centrale.

In questo contesto assume fondamentale rilevanza il Documento Unico di Programmazione (DUP) e il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del Decreto-legge 80/2021 al fine di "*assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi (...)*".

Il PIAO implementa quella che il CAD definisce all'art.15 come una "riorganizzazione strutturale e gestionale", per sfruttare le opportunità offerte dal digitale. Seguendo tale impostazione, **i singoli enti pubblici individuano i propri**

specifici obiettivi di digitalizzazione, semplificazione e reingegnerizzazione all'interno del PIAO, come previsto dal DM 24 giugno 2022, che ormai integra la maggior parte delle forme di pianificazione delle PA su prospettiva triennale.

Come chiaramente indicato nel PTI di AgID, nonostante gran parte dell'attività delle pubbliche amministrazioni sia già composta da procedimenti e procedure ben definite, ciò non vuol dire che questa non possa essere reingegnerizzata dal punto di vista della semplificazione e della digitalizzazione.

Occorre che ogni singolo ente pubblico divenga un "ecosistema amministrativo digitale", alla cui base ci siano piattaforme organizzative e tecnologiche, in cui il valore pubblico sia generato in maniera attiva da cittadini, imprese e operatori pubblici.

Sulla base di questo modello strategico, il Comune di Monza ha avviato da tempo un ambizioso **percorso di trasformazione tecnologica e digitale** che è stato trasposto nelle linee strategiche del proprio Documento Unico di Programmazione: Sezione Strategica 2023-2027 (aggiornamento Sezione Strategica 2025), poi declinate in Ambiti e Obiettivi Strategici, tra i quali:

- **AMBITO 1 - LA CITTÀ DI TUTTI È SICURA E BELLA.**

In questo ambito è indicato l'obiettivo Strategico **“La città sicura”**, a cui viene associato l'obiettivo operativo **“Incremento dei livelli di sicurezza sul territorio tramite videosorveglianza smart”**, coerentemente all'obiettivo esecutivo di mandato così definito:

- *Sviluppo sistemi videosorveglianza "smart"*

- **AMBITO 2 - LA CITTÀ DI TUTTI È ATTRATTIVA.**

con obiettivo Strategico **“Stimolare il commercio e l'artigianato”**, associato all'obiettivo operativo **“Snellire le attività burocratiche e sostenere la digitalizzazione dei servizi connessi alle attività produttive”**, coerentemente all'obiettivo esecutivo di mandato così definito:

- *Snellire le attività burocratiche e sostenere la digitalizzazione*

- **AMBITO 5 - LA CITTÀ DI TUTTI È INNOVATIVA, VERDE, SOSTENIBILE.**

In questo ambito è indicato l'obiettivo strategico **“Agenda Digitale”**, a cui viene associato l'obiettivo operativo **“Strategia innovativa per la trasformazione digitale dell'ente nel rispetto delle linee guida della cybersicurezza”**, coerentemente agli obiettivi esecutivi di mandato così definiti:

- *Sviluppo dei servizi digitali per il cittadino con misure di sicurezza adeguate*
- *Piano per la trasformazione digitale dell'Ente*
- *Integrazione tecnica tra servizi applicativi per semplificare e rendere più efficiente l'operatività degli uffici di competenza*
- *Interventi di potenziamento della cyber sicurezza dell'Ente*

Nello stesso obiettivo strategico è definito un ulteriore obiettivo operativo, **“Innovazione digitale e servizi al cittadino”**, in relazione all'obiettivo esecutivo di mandato:

- *Apertura Sportelli fisici/virtuali di servizio al cittadino di primo e secondo livello*

Nell'ambito 5 "La città di tutti è innovativa, verde e sostenibile" è compreso l'obiettivo strategico "**Smart City Illuminazione pubblica**", a cui è associato l'obiettivo operativo "**Tecnologie smart per l'integrazione della illuminazione pubblica con altre reti di servizi**", coerentemente all'obiettivo esecutivo di mandato così definito:

- *Attuazione progetto Illuminazione Pubblica e Smart Cities*

Questi sono in sintesi i principali indirizzi strategici dell'Ente nell'ambito della trasformazione digitale, che si traducono in obiettivi strategici e operativi, di cui il PIAO – Piano Integrato Attività e Organizzazione 2025/2027 - è lo strumento programmatico che declina le attività annuali da svolgere ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi nel triennio.

In aggiunta, all'interno degli obiettivi esecutivi di mandato, per l'annualità 2025 è possibile rintracciare **obiettivi di semplificazione e misurazione dei tempi dei procedimenti, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi**. La semplificazione amministrativa riveste un ruolo centrale per lo sviluppo socio-economico del territorio, costituendo un fattore abilitante per la rimozione degli ostacoli amministrativi e procedurali e ispira diverse riforme settoriali contenute nel PNRR, all'interno delle singole Missioni e in particolare la **Missione 1** "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo", di cui due delle tre Componenti sono dedicate alla **transizione digitale**.

Gli obiettivi specifici dell'azione di semplificazione amministrativa indicati nel PNRR sono sinteticamente i seguenti:

1. riduzione dei tempi per la gestione delle procedure
2. liberalizzazione, semplificazione, reingegnerizzazione e uniformazione delle procedure
3. digitalizzazione delle procedure, con particolare riferimento all'edilizia e attività produttive
4. misurazione della riduzione degli oneri e dei tempi dell'azione amministrativa.

Il settore Agenda Digitale, con responsabilità dirette sulla Transizione Digitale dell'Ente in capo al dirigente – nominato a tale scopo RTD - sceglie di attuare il percorso strategico sopra delineato 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.

3.2.1 Aree prioritarie di intervento

Il Piano Triennale per l'Informatica nella PA di AgID enfatizza l'importanza di una strategia digitale inclusiva, sostenibile, sicura, 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 Monza conferma la volontà di valorizzare il percorso di trasformazione digitale intrapreso negli anni, percorso che pone al centro del proprio operato il cittadino a cui offrire servizi sempre più efficienti e adatti alle proprie esigenze.

Il Comune di Monza, peraltro, porta avanti il processo di miglioramento continuo attraverso l'ottimizzazione dei processi interni, compresi quelli legati all'efficienza operativa e alla gestione dei flussi finanziari, in grado di rendere i servizi offerti sempre più vicini alle necessità di cittadini e imprese, migliorando così la qualità del rapporto con la comunità.

In questo contesto, le aree prioritarie di intervento individuate nel presente Piano sono le seguenti:

- **servizi digitali per cittadini e imprese**

- **integrazione e interoperabilità**
- **supporto e livelli di servizio**
- **smart city**
- **potenziamento della resilienza cyber dell'Ente**

Servizi digitali per cittadini ed imprese

Il Comune di Monza è particolarmente impegnato a facilitare il processo di trasformazione digitale delle piattaforme esistenti ed introdurre delle nuove al fine di migliorare l'efficienza e la qualità dell'interazione tra amministrazione, cittadini ed imprese. Ciò determina anche un aggiornamento dei processi interni e l'adozione di nuovi strumenti digitali al fine di semplificare le procedure amministrative, ridurre i tempi di risposta e migliorare complessivamente il livello di servizio fornito.

Integrazione ed Interoperabilità

Il Comune di Monza è particolarmente impegnato ad automatizzare e velocizzare lo scambio dei dati al fine di evitare ridondanze ed errori tra i vari sistemi utilizzati. Per conseguire tale risultato il Comune di Monza continua ad investire seguendo due filoni:

- 1) utilizzo più ampio delle piattaforme abilitanti nazionali (PDND, PagoPA -SEND, APPIO, ecc.);
- 2) sviluppo di integrazioni custom tra i software in dotazione all'Ente.

Supporto e livelli di servizio

Il Comune di Monza è particolarmente impegnato ad offrire un supporto completo e di qualità verso i propri utenti interni e garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti dal PIAO. Questo viene realizzato attraverso la dotazione ed il continuo aggiornamento dei dispositivi necessari ai dipendenti comunali differenziato in base alle esigenze specifiche del ruolo.

Smart City

Il Comune di Monza ha, mediante apposito Project Financing, realizzato **una MAN** (Metropolitan Area Network) per collegare **in fibra ottica** tutte le sedi comunali – scuole incluse – e ha proceduto ad attivare una serie di servizi “on top”:

- 1) **Wifi pubblico free**
- 2) **Videosorveglianza**
- 3) **Sensoristica**
- 4) **Lettura Targhe**

Il Comune di Monza ha intenzione di procedere nel corso degli anni ad ampliare i servizi smart city erogati sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, con la prospettiva di evolvere verso la Local Digital Platform – Gemello Digitale – come meglio descritto più avanti.

Potenziamento della resilienza cyber dell'ente

Il Comune di Monza è attivamente impegnato nell'adozione di strumenti e metodologie volte ad incrementare la compliance alle recenti normative in materia di sicurezza informatica. Questo viene attuato attraverso un processo continuo di aggiornamento di metodi e strumenti, in ottemperanza alla normativa in continua evoluzione (Legge 90 / 2024, D.Lgs. 138 / 2024 di recepimento della direttiva europea NIS 2).

4. Componenti strategiche

AgID nel proprio Piano Triennale 2024-2026 ha indicato un modello strategico che prevede un'architettura organizzativa e tecnologica con l'obiettivo di fornire una visione complessiva della PA che parte dal sistema informativo del singolo ente per arrivare a definire le relazioni con i servizi, le piattaforme e le infrastrutture nazionali erogate a livello centrale.

Il nuovo modello classifica le sfide organizzative e tecnologiche che le amministrazioni devono affrontare, rappresentabili in tre macroaree:

- **processi**
- **applicazioni**
- **tecnologie**



Per ogni livello dell'architettura è necessario tracciare, a partire dal Piano triennale, strumenti, regole tecniche e strategie evolutive pluriennali, che permettano una pianificazione degli investimenti su un orizzonte temporale di medio – lungo termine, a valere su molteplici fonti di finanziamento disponibili per supportare gli interventi da parte delle amministrazioni. Ad esempio, le opportunità di ricorrere a gare strategiche ICT, di rispondere ad avvisi e bandi pubblici e di intercettare misure PNRR di interesse.

Procediamo pertanto all'analisi delle componenti tecnologiche indicate nel modello, partendo dal livello più alto a livello di organizzazione e definizione delle strutture preposte alla gestione e allo sviluppo dei livelli sottostanti.

4.1 Organizzazione e gestione del cambiamento

Come indicato nel PTI di AgID, la trasformazione digitale richiede un processo integrato, finalizzato alla costruzione di ecosistemi digitali strutturati sostenuti da organizzazioni pubbliche semplificate, trasparenti, aperte, digitalizzate e con servizi di qualità, erogati in maniera proattiva per anticipare le esigenze del cittadino.

L'art. 6 del Decreto-legge n. 80/2021 introduce il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) al fine di *"assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi (..)"*, ma sono molteplici le fonti normative che richiamano le amministrazioni a quella che il CAD definisce, all'art.15, come una *"riorganizzazione strutturale e gestionale"*, finalizzata allo sfruttamento delle opportunità offerte dal digitale.

Occorre che ogni singolo ente pubblico divenga un "ecosistema amministrativo digitale", alla cui base ci siano piattaforme organizzative e tecnologiche, in cui il valore pubblico sia generato in maniera attiva da cittadini, imprese e operatori pubblici.

Essendo l'azione amministrativa composta da processi collettivi è necessario introdurre dei "processi digitali collettivi" basati su e-service, ovvero interfacce API che scambiano dati/informazioni in maniera automatica e interoperabile. Questo permette la realizzazione del **principio Once-Only** e, al tempo stesso, consente agli attori pubblici e privati di generare valore all'interno dell'ecosistema con al centro la singola pubblica amministrazione, che lo regola garantendo correttezza amministrativa, trasparenza, apertura, sicurezza informatica e protezione dei dati personali.

Sempre con riferimento al PTI di AgID, nel corso dei prossimi anni è ritenuto necessario:

- definire un processo integrato finalizzato alla costruzione di ecosistemi digitali strutturati sostenuti da organizzazioni pubbliche semplificate, trasparenti, aperte, digitalizzate e con servizi di qualità erogati e definire schemi organizzativi per il raccordo tra l'UTD - Ufficio del RTD (Responsabile per la Transizione Digitale) - e il resto dell'organizzazione pubblica in cui lo stesso ufficio è inserito;
- definire uno strumento agile per la catalogazione dei macro-processi delle singole organizzazioni pubbliche e per la mappatura tra questi processi, i servizi erogati e i sottostanti servizi digitali applicativi che li sostengono.

In questo sistema risultano fondamentali i processi di collaborazione istituzionale e il ruolo del Responsabile per la transizione digitale e dell'Ufficio per la transizione al digitale, come funzioni e agenti cruciali del cambiamento, sia di processo che tecnologico.

4.1.1 RTD, contesto organizzativo, attività, responsabilità

In questo quadro, occorre consolidare e potenziare i Responsabili e gli Uffici per la transizione digitale, tenendo conto dei nuovi profili professionali necessari e, in particolare, del fabbisogno urgente nelle PA di specialisti ICT dedicati a trasformazione digitale e sicurezza cyber.

Alcune PA locali, sulla base delle proprie esigenze, hanno colto l'opportunità di procedere alla nomina del RTD, come ha fatto il Comune di Monza in occasione dell'insediamento del dirigente del settore Agenda Digitale di nuova istituzione, a febbraio 2023.

La nomina del RTD all'interno dello stesso profilo di responsabilità del settore Agenda Digitale – in attesa della prossima formalizzazione di un ufficio di transizione digitale (UTD) che ne ampli poteri e competenze nei confronti di tutte le strutture dell'Ente coinvolte nei processi di trasformazione digitale - ha permesso di individuare un unico ufficio dirigenziale generale a cui affidare la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di

digitalizzazione da attuare nel corso del tempo e di cui questo Piano traccia le principali linee strategiche e implementative.

4.1.2 Strategia finanziaria - monitoraggio

Il Codice dell'Amministrazione Digitale, all'art.14-bis lettera c), ha attribuito ad AGID il compito di realizzare il monitoraggio delle attività e la verifica dei risultati delle amministrazioni, in termini sia di coerenza con il Piano triennale e sia di costi/benefici dei sistemi informativi delle singole PA.

Allo stesso tempo, tali azioni di monitoraggio e verifica hanno l'obiettivo di supportare l'attuazione fisica, finanziaria e procedurale del Piano triennale nel suo complesso.

Il monitoraggio della trasformazione digitale del Paese si articola su più livelli:

1. la misurazione dei risultati attesi (RA) e delle linee di azione (LA) conseguiti dal sistema PA per ciascuna componente tecnologica e non tecnologica del Piano triennale;
2. il monitoraggio dell'andamento della spesa e degli investimenti ICT, misurati attraverso una rilevazione periodica della spesa ICT.

Queste attività vengono condotte in coerenza con gli indicatori del Programma europeo Decennio Digitale, che prevede un sistema di monitoraggio strutturato, trasparente e condiviso, basato sull'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI), e integrato con nuovi indicatori, per misurare i progressi compiuti verso ciascuno degli obiettivi per il 2030.

Nel Piano triennale di AgID è stato inoltre avviato il percorso di allineamento dei risultati attesi con i target degli interventi PNRR in materia di digitalizzazione M1C1.

A partire dagli esiti delle attività indicate, AGID avvierà il processo di definizione di indice di digitalizzazione della PA italiana che permetta di ottenere una visione del livello di maturità digitale degli enti pubblici e di introdurre le azioni correttive necessarie al raggiungimento degli obiettivi previsti dalle strategie nazionali ed europee.

Alla data di pubblicazione del presente Piano triennale per la transizione digitale dell'Ente, il Comune di Monza ha delineato la propria strategia digitale, come indicato al paragrafo 3.2, con le aree prioritarie di intervento e la trasposizione nelle linee strategiche del proprio Documento Unico di Programmazione: Sezione Strategica 2023-2027 (aggiornamento Sezione Strategica 2025), poi declinate in diversi Ambiti e Obiettivi Strategici riguardanti la digitalizzazione dei processi e l'erogazione di servizi online a cittadini e imprese.

Il monitoraggio degli obiettivi sia come raggiungimento dei risultati attesi che per quanto riguarda la sostenibilità economica della spesa ICT e dell'organizzazione, che è fattore abilitante per l'efficientamento dei processi di lavoro da migliorare e da semplificare nell'erogazione dei servizi, è parte integrante delle attività svolte di consuetudine per monitorare lo stato di attuazione del PIAO, con riferimento alle linee strategiche del DUP.

4.1.3 Competenze Digitali

Come richiamato dal PTI di AgID, tra i fattori abilitanti dei processi di trasformazione digitale un ruolo imprescindibile è esercitato dalle competenze digitali, ovvero il complesso di conoscenze, attitudini e abilità funzionali a orientarsi, interagire e operare nell'ambiente digitale, sia per la vita che per il lavoro.

Il tema delle competenze digitali acquista un particolare rilievo nel contesto della vita pubblica, che vede confrontarsi gli utenti di servizi pubblici digitali e la Pubblica Amministrazione, erogatrice dei medesimi servizi. La

PA, in particolare, necessita di competenze digitali per i propri dipendenti (a tutti i livelli, dirigenziali e non), ma soprattutto esprime un fabbisogno crescente di competenze ICT specialistiche.

Come già indicato da AgID nelle precedenti edizioni del Piano triennale per l'informatica nella PA, l'Italia ha definito una propria "Strategia nazionale per le competenze digitali" con un Piano operativo di attuazione, verificato e aggiornato sulla base di un ciclo annuale di monitoraggio.

La maggior parte delle azioni presenti nel Piano operativo è finanziata e inclusa nel PNRR.

Il fabbisogno di competenze digitali nella Pubblica Amministrazione riguarda tutta la popolazione dei pubblici dipendenti: sia dei dirigenti, chiamati a esercitare la propria funzione pubblica in un contesto essenzialmente trasformato dalla tecnologia, sia del personale di livello non dirigenziale che dovrà assicurare un'adozione consapevole e diffusa delle regole e degli strumenti tecnologici a disposizione.

Esempi di iniziative in risposta al fabbisogno di competenze digitali nella Pubblica Amministrazione, che trovano attuazione al Comune di Monza, sono:

- l'iniziativa "**Syllabus per la formazione digitale**", che mira a consentire a tutti i dipendenti delle amministrazioni aderenti l'accesso, attraverso la piattaforma online del Dipartimento della Funzione Pubblica **Syllabus**, a percorsi formativi sulle **competenze digitali** erogati in e-learning e personalizzati a partire da una rilevazione online, strutturata ed omogenea dei fabbisogni individuali di formazione, volta al perseguimento degli obiettivi di upskilling e reskilling dei dipendenti pubblici previsti nell'ambito della Missione 1, Componente 1, sub-investimento 2.3.1 del PNRR. La Direttiva introduce, infatti, una serie puntuale di milestone e target per tutte le amministrazioni al fine di assicurare, entro il 2025, il completamento della formazione sulle competenze digitali messa a disposizione a titolo gratuito sulla piattaforma Syllabus, da parte di un numero progressivamente crescente di dipendenti pubblici;
- a livello territoriale, nell'ambito dell'accordo stipulato tra ANCI e il Dipartimento per la Trasformazione Digitale, è stata costituita l'**Accademia dei Comuni Digitali**, a cui il Comune di Monza partecipa attivamente, un luogo di formazione gratuita aperto a tutto il personale dei Comuni, nato per accrescere le competenze e di project management legate al **percorso di transizione digitale**.

Il Comune di Monza si è sempre impegnato, nell'ambito delle politiche di sviluppo del personale, a elaborare e attuare piani di formazione a supporto dei processi innovativi e di sviluppo organizzativo attuandoli nel pieno rispetto delle pari opportunità e delle differenze individuali, secondo un approccio inclusivo di valorizzazione della diversità, quale elemento di arricchimento e crescita organizzativa ritenendo ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa.

Tale impegno è stato ribadito da ultimo dalla Giunta comunale nella deliberazione n. 427/2024 – Linee di indirizzo per l'attuazione della gestione strategica e valorizzazione delle risorse umane - in cui si è evidenziata la volontà di dare un ulteriore impulso alle attività formative per sostenere una efficace politica di crescita e sviluppo delle risorse umane orientata a valorizzare il patrimonio professionale presente nell'ente investendo sulla formazione specialistica per accrescere le competenze tecniche, **sulla formazione finalizzata ad accrescere le competenze digitali**, sulla formazione nell'area delle soft-skill, e sulla formazione manageriale delle figure apicali.

L'attività formativa, quale catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa, si articolerà nel Comune di Monza in diversi ambiti allo scopo di intervenire con azioni rivolte ad agire nelle aree di competenza individuate dalla direttiva del 14 gennaio 2025, e in particolare:

- innovazione del modello organizzativo e gestionale dell'Ente attraverso l'adozione di azioni formative finalizzate a promuoverne lo sviluppo, traendo spunto dalle scelte strategiche esplicitate nel DUP, con particolare attenzione alla fase di attuazione dei progetti previsti nel Piano Nazionale di Resilienza e Resistenza (PNRR) ed alla fase di transizione ed innovazione amministrativa generate dall'introduzione del presente Piano Integrato di Attività ed

Organizzazione (PIAO) - Area della Direttiva: **Competenze per l'attuazione della transizione amministrativa, digitale, ecologica;**

- a supporto del **Piano per l'innovazione e la trasformazione digitale dell'Ente**, con focus sulla **digitalizzazione** e la gestione integrata ed efficiente dei servizi al cittadino, **sull'efficientamento dei processi di lavoro**, anche attraverso il ricorso a **nuove tecnologie emergenti**, tra cui anche l'**I.A.**, in **coerenza a quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e le Linee Guida emanate da AgID**, assicurando nel contempo che tutto il personale sia informato e ingaggiato sui **temi della Cybersicurezza.**– Area della Direttiva: **Competenze per l'attuazione della transizione digitale;**

- implementazione delle **nuove tecnologie assistive** per il miglioramento dell'accessibilità dei servizi di formazione agli utenti con disabilità e potenziamento degli interventi formativi rivolti a tali utenti. Area della Direttiva: **Competenze per l'attuazione della transizione amministrativa - Competenze per l'attuazione della transizione digitale.**

4.1.4 La Governance

La **governance della trasformazione digitale**, all'interno del Piano Triennale di AgID, è definita come la capacità di coordinare e dirigere l'attuazione della transizione digitale in modo efficace. Si tratta di un approccio che coinvolge diversi attori, da quello centrale (governo) a quello locale (amministrazioni e territori), e mira a garantire che i processi di cambiamento siano ben gestiti e portino a risultati concreti.

Attraverso il monitoraggio e la valutazione delle performance delle amministrazioni, è possibile apportare modifiche agli obiettivi e alle roadmap evolutive per garantire un processo continuo di efficientamento nella digitalizzazione degli enti.

Il Comune di Monza 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 d'intesa "Innovazione d'Insieme", Deliberazione di Giunta Comunale n. 316 del 03/09/2024).

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. 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.

Inoltre, in ambito di governance della trasformazione digitale dell'Ente è stato sottoscritto a settembre 2023 un **protocollo d'intesa tra Assolombarda e il Comune di Monza**, di durata triennale con possibilità di rinnovo su accordo tra le parti, per creare sinergie e modelli innovativi di cooperazione con gli stakeholder del territorio volti a favorire la transizione digitale dell'Amministrazione, in logica di Smart City.

Con questo protocollo Assolombarda mette a disposizione il know how tecnico della propria struttura sul tema smart city e promuove il coinvolgimento delle imprese associate che stanno affrontando la transizione digitale con successo. In particolare, portano valore all'operatività del protocollo le competenze e le esperienze sviluppate dalla Milano Smart City Alliance, il network di imprese innovative che ha l'obiettivo di favorire la collaborazione tra pubblico e privato attraverso progetti con impatti concreti per la crescita sostenibile e tecnologica del territorio: dai servizi innovativi alla produzione di beni negli ambiti della transizione energetica, mobilità, rigenerazione urbana, infrastrutture e telecomunicazioni.

4.2 Il procurement per la trasformazione digitale

Per il PTI di AgID, la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione si basa sull'innovazione dei suoi processi, finalizzati al miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi a partire dalle aree di interesse pubblico ad alto impatto per il benessere dei cittadini. La concreta attuazione del processo di trasformazione digitale richiede la disponibilità di risorse professionali e strumentali, disponibili in parte all'interno dell'amministrazione pubblica e in parte all'esterno. Ne consegue che grande attenzione va prestata affinché l'acquisizione di prestazioni di servizi ICT dal mercato (**procurement**) sia realizzata con efficacia ed efficienza.

La stessa riforma nazionale del procurement pubblico, milestone del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR (M1C1-70), introdotta dal Codice dei Contratti pubblici (Decreto lgs. N. 36 del 31 marzo 2023) soprattutto con riferimento alla Parte II, "Della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti", introduce **un profondo percorso di trasformazione digitale degli acquisti della Pubblica Amministrazione volto alla semplificazione, velocizzazione delle procedure e maggiore trasparenza**.

Gli strumenti di acquisto basati sulle Convenzioni, gli Accordi quadro, il Mercato Elettronico e il Sistema dinamico di acquisizione di CONSIP sono ampiamente disponibili e facilitano l'acquisto di beni e servizi standard per l'ICT, la digitalizzazione e la trasformazione digitale.

La **digitalizzazione degli acquisti pubblici** è parte fondamentale del percorso di trasformazione digitale della PA contribuendo a snellire e ad accelerare le procedure amministrative di acquisto, ad allargare la partecipazione dei soggetti che operano nel mercato e a rendere il ciclo di vita degli appalti ancora più trasparente, rendendo semplici e puntuali i necessari controlli. Lo sviluppo dell'ecosistema digitale degli acquisti pubblici, nel prossimo triennio, è indirizzato prioritariamente ad incrementarne la robustezza, attraverso un processo diffuso di certificazione delle piattaforme di approvvigionamento digitale, e a porre le basi per un radicale efficientamento, anche attraverso l'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale.

Il Comune di Monza, attraverso proprie gare e l'adesione a strumenti messi a disposizione da CONSIP, può accedere a un'ampia gamma di soluzioni e competenze specializzate nel settore digitale, offerte da fornitori specializzati nell'ambito ICT. Ciò consente all'Ente 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 le infrastrutture fisiche ICT, le infrastrutture immateriali e gli ecosistemi digitali. Tale piano fornisce linee guida e misure da sviluppare per promuovere la digitalizzazione. CONSIP, come centrale di committenza nazionale, mette a disposizione degli enti pubblici strumenti diversificati di procurement necessari per realizzare i progetti di trasformazione digitale, strumenti per gli acquisti della PA, semplificando le procedure, riducendo i tempi e ottimizzando i costi.

Il Comune di Monza utilizza regolarmente per le proprie acquisizioni di beni e servizi ICT, oltre alle procedure di affidamento previste dal Codice dei contratti pubblici - Decreto Legislativo 36/2023 - gli strumenti di procurement messi a disposizione da CONSIP, in particolare il sistema delle Convenzioni, gli Accordi quadro, il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), nel rispetto delle normative vigenti.

5. Componenti tecnologiche

Come richiamato nel PTI di AgID 2024/2026 aggiornamento 2025, negli ultimi anni la digitalizzazione è diventata una forza trainante per l'innovazione nei servizi pubblici, con gli enti locali al centro di questo cambiamento. L'adozione di tecnologie digitali è essenziale per migliorare l'efficienza, aumentare la trasparenza e garantire la qualità dei servizi offerti ai cittadini. In questo processo di trasformazione è indispensabile anche definire un framework di riferimento per guidare ed uniformare le scelte tecnologiche. In particolare, **l'architettura a microservizi** può esser considerata come una soluzione agile e scalabile, che permette di standardizzare i processi digitali e di facilitare anche il **processo di Change Management** nella PA.

Per garantire la possibilità a tutti gli Enti di poter cogliere questa enorme opportunità, anche a coloro che si trovano in condizioni di carenze di know-how e risorse, il presente Piano fa riferimento al PTI di AgID per quanto attiene al **Modello di interoperabilità passando dalla sola condivisione dei dati a quella della condivisione dei servizi**. Seguendo tale modello, si ottengono i vantaggi dell'utilizzo di un'architettura basata su microservizi:

- Flessibilità e scalabilità
- Agilità nello sviluppo
- Integrazione semplificata
- Resilienza e affidabilità

La transizione verso un'architettura a microservizi richiede la consapevolezza che non sia necessario solo un intervento tecnologico ma che si richiede soprattutto un controllo per la gestione del cambiamento che coinvolge diverse fasi chiave, quali la formazione continua, il coinvolgimento attivo dei fornitori, il monitoraggio dell'impatto del cambiamento e naturalmente anche una comunicazione efficace sia interna che verso la catena di approvvigionamento (supply chain).

L'architettura a microservizi offre l'opportunità di sfruttare le soluzioni e i servizi sviluppati da altri enti innovando profondamente il concetto di riuso. Questo approccio non solo consente di colmare il gap strutturale interno, ma fornisce anche un vantaggio importante in termini di risparmio di tempo e ottimizzazione delle risorse.

5.1 Servizi e Piattaforme

L'architettura a microservizi, attraverso la condivisione di processi e lo sviluppo **once only** riduce la duplicazione degli sforzi e dei costi. La condivisione di e-service vede nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati - Interoperabilità (**PDND Interoperabilità**) il layer focale per la condivisione di dati e processi.

In generale, l'interoperabilità facilita l'interazione digitale tra pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese, recependo le indicazioni dell'European Interoperability Framework e favorendo l'attuazione del principio **once only** secondo il quale la PA non deve chiedere a cittadini e imprese dati che già possiede. Al fine di raggiungere la completa interoperabilità dei dataset e dei servizi chiave tra le PA centrali e locali e di valorizzare il capitale informativo delle pubbliche amministrazioni, nell'ambito del Sub-Investimento **M1C1_1.3.1 "Piattaforma nazionale digitale dei dati" del PNRR**, è stata realizzata la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (**PDND**).

La PDND è lo strumento per gestire l'autenticazione, l'autorizzazione e la raccolta e conservazione delle informazioni relative agli accessi e alle transazioni effettuate suo tramite. La Piattaforma fornisce un insieme di regole condivise per semplificare gli accordi di interoperabilità snellendo i processi di istruttoria, riducendo oneri e procedure amministrative. Un ente può aderire alla Infrastruttura interoperabilità PDND siglando un accordo di adesione, attraverso le funzionalità messe a disposizione da una infrastruttura centrale.

La PDND permette alle amministrazioni di pubblicare e-service, ovvero servizi digitali conformi alle Linee guida realizzati ed erogati attraverso l'implementazione di API (Application Programming Interface) REST o SOAP (per retrocompatibilità) cui vengono associati degli attributi minimi necessari alla fruizione. Le API esposte vengono registrate e popolano il Catalogo pubblico degli e-service.

Il Comune di Monza ha partecipato a fine anno 2022 all'Avviso **"PNRR - Missione 1 - Componente 1 - Investimento 1.3 Dati e interoperabilità - Misura 1.3.1 Piattaforma Digitale Nazionale Dati Comuni"**, ottenendo un ingente finanziamento per l'erogazione di n. 5 API (Application Programming Interface) nel Catalogo API della Piattaforma Digitale Nazionale Dati. Con Decreto di fine gennaio 2023, il Dipartimento per la Trasformazione Digitale (DTD) della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha notificato l'ammissibilità al finanziamento della domanda del Comune di Monza per il 100% dell'importo richiesto, grazie all'elaborazione di un'adeguata progettualità che rispondesse pienamente alle richieste espresse nel suddetto Avviso, realizzando entro i tempi di progetto quanto previsto e completando le attività fino all'asseverazione con esito positivo da parte delle strutture preposte all'audit delle erogazioni dei fondi europei PNRR.

Gli adeguamenti di interoperabilità secondo PDND permettono all'Ente di chiedere alla propria filiera di fornitori (supply chain) l'integrazione delle diverse piattaforme applicative già in uso presso l'Ente con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati, tra cui a titolo di esempio quella recentemente acquisita di gestione della Cartella Sociale Informatizzata (CSI), così da poter beneficiare grazie all'interoperabilità con PDND di una maggiore efficacia amministrativa, sicurezza delle transazioni e dei dati, e nuove opportunità di sviluppo.

Altri avvisi che hanno permesso al Comune di Monza di investire nello sviluppo di progetti innovativi in ambito ICT tramite fondi PNRR ([Le Risorse del PNRR per la Transizione Digitale - PA digitale 2026](#)) – sono stati i seguenti:

1. PNRR M1C1 Avviso 1.2 "Abilitazione e facilitazione delle PA locali nella migrazione al Cloud"
2. PNRR M1C1 Avviso 1.4.1 "Esperienza del Cittadino nei servizi pubblici"
3. PNRR M1C1 Avviso 1.4.3 "Adozione app IO"
4. PNRR M1C1 Avviso 1.4.4 "Adesione all'Anagrafe di Stato Civile digitale (ANSC)"
5. PNRR M1C1 Avviso 1.4.5 "Piattaforma Notifiche Digitali – SEND"
6. PNRR M1C1 Avviso n. 8/2024 "Interventi di potenziamento della resilienza cyber – PA" (ACN)
7. PNRR M1C1 Avviso 2.2.3 "Digitalizzazione e semplificazione delle procedure SUAP SUE"

L'adesione alle misure PNRR M1C1, iniziata con i primi bandi nazionali nel 2022 e proseguita fino ai giorni attuali nel 2025, ha ottenuto l'approvazione al finanziamento da parte del Dipartimento della Trasformazione Digitale (DTD) per la realizzazione dei progetti, fino all'asseverazione da parte del DTD con esito favorevole di quattro misure sulle sette riportate nell'elenco, mentre per le restanti tre misure, relative a: Cyber sicurezza, Adesione all'ANSC e Digitalizzazione e semplificazione delle procedure SUE – SUAP, le attività sono in corso e si concluderanno nei tempi previsti dai relativi bandi PNRR.

Grazie all'utilizzo di finanziamenti provenienti da fonti esterne, in particolare i fondi europei della Misura 1 Componente 1 del PNRR, come sopra ampiamente descritto, il Comune di Monza ha potuto adottare un'ampia gamma di piattaforme e soluzioni tecnologiche, prediligendo nello specifico quelle integrabili con quelle di AgID (in particolare con PDND - interoperabilità). Queste soluzioni sono state implementate con l'obiettivo di semplificare le procedure e garantire una maggiore protezione dei dati personali. Questa scelta si inserisce pertanto 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 efficienti e fruibili ai cittadini e alle imprese. 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.

Tra i casi di efficientamento di piattaforme ad uso interno dell'Ente, vanno citati due casi significativi nell'ambito della centralizzazione e condivisione dei dati:

- la **nuova piattaforma di gestione atti amministrativi dell'Ente** integrato con il sistema documentale e del protocollo generale del Comune di Monza
- Il **nuovo sistema di gestione integrata e innovativa delle risorse umane**, secondo i paradigmi "user-centric", ovvero partendo dal concetto di un "fascicolo del dipendente".

In ultimo, un approfondimento merita il progetto pluriennale “PROJECT FINANCING, AI SENSI DELL’ART. 183, COMMA 15, DEL D. LGS. N. 50/2016, PER L’AFFIDAMENTO IN CONCESSIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE, MANUTENZIONE E RIQUALIFICAZIONE DEGLI IMPIANTI DI PUBBLICA ILLUMINAZIONE CON LA PREDISPOSIZIONE DEGLI STESSI AI SERVIZI DI “SMART CITIES” E LA RELATIVA EROGAZIONE IN BANDA LARGA E BANDA STRETTA NEL COMUNE DI MONZA.”

Per parte Smart City sono state diverse le componenti di progetto sviluppate e consegnate dall’RTI aggiudicatario dell’appalto al Comune di Monza per la riqualificazione e l’innovazione degli impianti, a cui segue la fase di gestione, manutenzione ordinaria e manutenzione evolutiva relativi servizi realizzati grazie al Project Financing:

INFRASTRUTTURE DI RETE

- rete a banda ultra-larga sviluppata tramite connettività in fibra ottica (MAN);
- rete Wi-Fi pubblica;
- rete dedicata alla security (Videosorveglianza cittadina e ai Varchi);
- rete LoRaWAN per l’abilitazione dei Servizi IOT (Internet of Things)

VIDEOSORVEGLIANZA

- sistema completo di telecamere di ultima generazione e control room installata e attiva presso i locali della Polizia Locale, con oltre 300 flussi video dalle telecamere di contesto dislocate sul territorio al fine di incrementare i livelli di sicurezza cittadina
- telecamere dotate di IA, al fine di contrastare l’abbandono rifiuti sul suolo pubblico cittadino
- telecamere ai varchi sui confini del territorio per controllo degli accessi veicolari in ingresso / uscita dalla città

WIFI PUBBLICO

Obiettivo primario di questa componente progettuale è stato infrastrutturare il territorio comunale con una copertura wireless atta ad erogare servizio di accesso ad Internet gratuito per la cittadinanza ed i turisti.

Come punti di erogazione del servizio sono stati individuati luoghi significativi del territorio comunale (area outdoor) e alcune sedi di servizi pubblici della città (aree indoor): oltre 30 hotspot sono stati installati presso centri civici e vie / piazze adiacenti, biblioteche comunali, il palazzo civico di piazza Trento e Trieste, in aggiunta al servizio di WIFI già esistente sull’asse viario di collegamento tra la stazione ferroviaria del centro città con il Parco di Monza.

SENSORISTICA IOT E PIATTAFORMA CITYEYE

Questa componente progettuale, che si basa su connessioni di rete in banda stretta LoRaWAN, consente l’abilitazione dei Servizi IOT tramite installazione di sensori IoT per la rilevazione di parametri ambientali, ed è integrabile con altri sensori di diversa natura e finalità di applicazione - dal traffico alle aree di sosta, alla mobilità - il tutto gestito attraverso CityEye, piattaforma di controllo per configurare, consultare e gestire sensoristica IoT.

5.2 Dati e Intelligenza Artificiale

Il Piano Triennale di AgID richiama alla valorizzazione del patrimonio informativo pubblico come obiettivo strategico per la Pubblica Amministrazione, al fine di affrontare efficacemente le nuove sfide dell’economia basata sui dati, supportare gli obiettivi definiti dalla Strategia europea in materia di dati, garantire la creazione di servizi digitali a valore aggiunto per cittadini, imprese e, in generale, per tutti i portatori di interesse e fornire ai vertici decisionali strumenti data-driven da utilizzare nei processi organizzativi e/o produttivi.

L’ingente quantità di dati prodotti e gestiti dalla Pubblica Amministrazione, se caratterizzati da efficaci controlli volti a garantire un’alta qualità degli stessi, potrà costituire la base per una grande varietà di applicazioni come, per esempio, quelle riferite all’intelligenza artificiale (IA).

È ormai consolidato il concetto che l'intelligenza artificiale abbia il potenziale per essere una tecnologia estremamente utile, o addirittura dirompente, per la modernizzazione del settore pubblico.

L'IA sembra essere la risposta alla crescente necessità di migliorare l'efficienza e l'efficacia nella gestione e nell'erogazione dei servizi pubblici. Tra le potenzialità delle tecnologie di intelligenza artificiale si possono citare le capacità di:

- automatizzare attività di ricerca e analisi delle informazioni semplici e ripetitive, liberando tempo di lavoro per attività a maggior valore aggiunto;
- aumentare le capacità predittive, migliorando il processo decisionale basato sui dati;
- supportare la personalizzazione dei servizi incentrata sull'utente, aumentando l'efficacia dell'erogazione dei servizi pubblici anche attraverso meccanismi di proattività.

La **“Strategia italiana per l'intelligenza artificiale 2024-2026”**, introdotta e promossa da AgID nel suo ultimo Piano Triennale per la Pubblica Amministrazione, stabilisce gli obiettivi di promozione e sviluppo dell'IA, suddividendoli in quattro macroaree: Ricerca, Pubblica Amministrazione, Industria, Formazione. La strategia include, inoltre, azioni abilitanti specifiche in termini di infrastrutture e coordinamento. L'obiettivo complessivo è creare un quadro di azioni sinergiche che consenta di condividere buone pratiche e di favorire uno scambio efficace di conoscenze e competenze tra il mondo accademico, le imprese e la Pubblica Amministrazione.

L'affermarsi della IA costituisce un importante fattore di accelerazione per lo sviluppo e l'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale per la PA, basati su modelli di IA ad elevato impatto e addestrati con una grande quantità di dati, con complessità, capacità e prestazioni elevate.

L'**AI Act**, regolamento europeo sull'intelligenza artificiale (legge sull'IA) entrato in vigore il 1^o agosto 2024, mira a promuovere lo sviluppo e la diffusione responsabili dell'intelligenza artificiale nell'UE, secondo principi generali per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione:

1. Miglioramento dei servizi e riduzione dei costi. Le pubbliche amministrazioni concentrano l'investimento in tecnologie di intelligenza artificiale nell'automazione dei compiti ripetitivi connessi ai servizi istituzionali obbligatori e al funzionamento dell'apparato amministrativo. Il conseguente recupero di risorse è destinato al miglioramento della qualità dei servizi anche mediante meccanismi di proattività.

2. Analisi del rischio. Le amministrazioni pubbliche analizzano i rischi associati all'impiego di sistemi di intelligenza artificiale per assicurare che tali sistemi non provochino violazioni dei diritti fondamentali della persona o altri danni rilevanti. Le pubbliche amministrazioni adottano la classificazione dei sistemi di IA secondo le categorie di rischio definite dall'AI Act.

3. Trasparenza, responsabilità e informazione. Le pubbliche amministrazioni pongono particolare attenzione alla trasparenza e alla interpretabilità dei modelli di intelligenza artificiale al fine di garantire la responsabilità e rendere conto delle decisioni adottate con il supporto di tecnologie di intelligenza artificiale. Le amministrazioni pubbliche forniscono informazioni adeguate agli utenti al fine di consentire loro di prendere decisioni informate riguardo all'utilizzo dei servizi che sfruttano l'intelligenza artificiale.

4. Inclusività e accessibilità. Le pubbliche amministrazioni sono consapevoli delle responsabilità e delle implicazioni etiche associate all'uso delle tecnologie di intelligenza artificiale. Le pubbliche amministrazioni assicurano che le tecnologie utilizzate rispettino i principi di equità, trasparenza e non discriminazione.

5. Privacy e sicurezza. Le pubbliche amministrazioni adottano elevati standard di sicurezza e protezione della privacy per garantire che i dati dei cittadini siano gestiti in modo sicuro e responsabile. In particolare, le amministrazioni garantiscono la conformità dei propri sistemi di IA con la normativa vigente in materia di protezione dei dati personali e di sicurezza cibernetica.

6. **Formazione e sviluppo delle competenze.** Le pubbliche amministrazioni investono nella formazione e nello sviluppo delle competenze necessarie per gestire e applicare l'intelligenza artificiale in modo efficace nell'ambito dei servizi pubblici.

7. **Standardizzazione.** Le pubbliche amministrazioni tengono in considerazione, durante le fasi di sviluppo o acquisizione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, le attività di normazione tecnica in corso a livello internazionale e a livello europeo da CEN e CENELEC con particolare riferimento ai requisiti definiti dall'AI Act.

8. **Sostenibilità:** Le pubbliche amministrazioni valutano attentamente gli impatti ambientali ed energetici legati all'adozione di tecnologie di intelligenza artificiale e adottando soluzioni sostenibili dal punto di vista ambientale.

9. **Foundation Models (Sistemi IA "ad alto impatto").** Le pubbliche amministrazioni, prima di adottare foundation models "ad alto impatto", si assicurano che essi adottino adeguate misure di trasparenza che chiariscono l'attribuzione delle responsabilità e dei ruoli, in particolare dei fornitori e degli utenti del sistema di IA.

10. **Dati.** Le pubbliche amministrazioni, che acquistano servizi di intelligenza artificiale tramite API, valutano con attenzione le modalità e le condizioni con le quali il fornitore del servizio gestisce i dati forniti dall'amministrazione con particolare riferimento alla proprietà dei dati e alla conformità con la normativa vigente in materia di protezione dei dati e privacy.

Con queste premesse, il Comune di Monza ha individuato nel 2024 un primo gruppo di **"Pionieri della IA"** dell'Ente selezionati su base volontaristica in rappresentanza dei settori comunali, in particolare quelli trasversali, che potessero affrontare il tema partendo dai processi di lavoro da efficientare e considerando le proposte tecnologiche messe a disposizione dal mercato.

Le attività di questo gruppo sono proseguite nel corso del 2025 con prime sperimentazioni operative basate principalmente su funzionalità estese di prodotti già in uso nell'Amministrazione (es. MS Office365 Copilot), e su servizi di cybersicurezza per elevare le misure di mitigazione rischi cyber sul perimetro ormai diffuso – dopo la migrazione in cloud - dei servizi digitali erogati dal Comune, per il tramite della propria supply chain.

Si prevede di ampliare tali sperimentazioni iniziali sulla IA applicando l'approccio metodologico del PTI di AgID:

- accelerare l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze dell'Ente nella gestione, acquisizione e sviluppo di soluzioni basate sulle tecnologie di IA, anche tramite piattaforme di e-learning che erogino contenuti formativi sia "di base" che specialistici;
- aumentare la consapevolezza dei soggetti coinvolti nella catena del valore delle soluzioni di IA (Abilitatori, Sperimentatori/Sviluppatori, Utilizzatori), circa le modalità tecnico/amministrative più efficaci per la conduzione di progetti di IA;
- promuovere lo sviluppo di proof of concept (POC) e di soluzioni basate su IA che rispondano alle esigenze e ai casi d'uso di interesse dell'Amministrazione.

5.3 Infrastrutture

La strategia "Cloud Italia", pubblicata a settembre 2021 dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale e dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale nell'ambito del percorso attuativo definito dall'art.33-septies del Decreto-Legge n.179 del 2012, e gli investimenti del PNRR legati all'abilitazione cloud, rappresentano una grande occasione per supportare la riorganizzazione strutturale e gestionale delle pubbliche amministrazioni.

La Strategia Cloud risponde a tre sfide principali: assicurare l'autonomia tecnologica del Paese, garantire il controllo sui dati e aumentare la resilienza dei servizi digitali. In coerenza con gli obiettivi del PNRR, la strategia traccia un

percorso per accompagnare le PA italiane nella migrazione dei dati e degli applicativi informatici verso un ambiente cloud sicuro.

Con il principio *cloud first*, si vuole guidare e favorire l'adozione sicura, controllata e completa delle tecnologie cloud da parte del settore pubblico, in linea con i principi di tutela della privacy e con le raccomandazioni delle istituzioni europee e nazionali. In particolare, le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto, e/o di sviluppo di nuovi servizi, in via prioritaria devono valutare l'adozione del paradigma cloud prima di qualsiasi altra tecnologia.

L'adozione del paradigma cloud rappresenta, pertanto, la chiave della trasformazione digitale abilitando una vera e propria rivoluzione del modo di pensare i processi di erogazione dei servizi della PA verso cittadini, professionisti ed imprese, e l'occasione perché ogni ente attivi gli opportuni processi di gestione interna con il fine di modernizzare i propri applicativi e al contempo migliorare la fruizione dei procedimenti, delle procedure e dei servizi erogati.

È anche quindi una grande occasione per:

- **ridurre il debito tecnologico** accumulato negli anni dalle amministrazioni;
- **mitigare il rischio di lock-in** verso i fornitori di sviluppo e manutenzione applicativa;
- **ridurre significativamente i costi di manutenzione di centri elaborazione dati (data center) obsoleti e delle applicazioni legacy**, valorizzando al contempo le infrastrutture digitali del Paese più all'avanguardia che stanno attuando il percorso di adeguamento rispetto ai requisiti del Regolamento AGID e relativi atti successivi dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale;
- **incrementare la postura di sicurezza** delle infrastrutture pubbliche per proteggere dai rischi cyber.

Nell'ambito dell'attuazione normativa della Strategia Cloud Italia e dell'articolo 33-septies del Decreto-Legge n.179/2012 è stato realizzato il Polo Strategico Nazionale (PSN), l'infrastruttura promossa dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale che, insieme ad altre infrastrutture digitali qualificate e sicure, consente di fornire alle amministrazioni tutte le soluzioni tecnologiche adeguate e gli strumenti per realizzare il percorso di migrazione.

Al fine di riqualificare la spesa della PA in sviluppo e manutenzione applicativa, le amministrazioni possono promuovere anche iniziative per la realizzazione di applicativi cloud native da erogare in modalità SaaS mediante accordi verso altre amministrazioni anche attraverso il riuso di codice disponibile sul catalogo Developers Italia, nel rispetto della normativa applicabile. Questo approccio metodologico è stato adottato al Comune di Monza con il riuso della Piattaforma di gestione atti amministrativi (determine e delibere) da parte di altro Comune italiano, con personalizzazione dell'iter procedimenti e dell'interoperabilità con gli altri sistemi comunali collegati (in particolare il portale dei servizi di front-end, sistema documentale, protocollo generale dell'ente).

Altro aspetto da curare è quello dei **costi operativi correnti**. Con la migrazione al cloud, ci sono opportunità di risparmio economico strutturandosi nel tempo per una corretta gestione dei costi cloud, sia da un punto di vista contrattuale che tecnologico. È tuttavia da valutare, come nel caso del Comune di Monza, che con il crescere di servizi digitali forniti allo stesso ente da una ampia molteplicità di fornitori, progressivamente migrati in cloud, cresca notevolmente la complessità della gestione del parco applicativo, rendendo difficile e costosa la concreta integrazione tra i software dell'ente, l'effettiva possibilità di interoperabilità verso altri enti, la corretta gestione dei dati, ecc. Questo richiede all'Ufficio RTD l'evoluzione verso nuove architetture a "microservizi" di cui si è trattato nel presente documento, capitolo 5 "Componenti tecnologiche" e paragrafi successivi.

Ciò premesso, in coerenza con quanto stabilito dall'articolo 33-septies del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, il Comune di Monza, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, ha avviato con l'adesione al bando PNRR M1C1 Avviso 1.2_e relativo piano di migrazione in cloud dei sistemi "in house", la progressiva migrazione dei propri servizi digitali erogati dal datacenter interno all'Ente verso soluzioni cloud qualificate secondo quanto previsto dalla circolare n. 1 dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), ora Agenzia per la

Cybersicurezza Nazionale (ACN). Tale circolare ha disciplinato l'acquisizione di servizi cloud qualificati per la Pubblica Amministrazione, nel rispetto di quanto previsto nel Regolamento cloud e infrastrutture per la PA, adottato da ACN con Decreto Direttoriale [n. 21007/24](#) del 27 giugno 2024 e applicabile dal 1° agosto 2024, aggiornando i livelli minimi e le caratteristiche al mutato scenario di rischio e i termini legati al procedimento di rilascio delle qualifiche.

Pertanto, il settore Agenda Digitale ha individuato **l'obiettivo di graduale migrazione in cloud dei propri servizi digitali come prioritario e ha avviato conseguentemente negli ultimi anni un percorso di razionalizzazione della propria infrastruttura ICT**, sia in termini di ammodernamento che di razionalizzazione tecnologica, allo scopo di rispondere alle possibili minacce cyber e di garantire certezza nell'erogazione dei servizi sia ai propri cittadini che dipendenti. Tra le azioni introdotte per raggiungere questo obiettivo, rientra l'attività di spegnimento di decine di server virtuali in gestione diretta, e la revisione della politica di gestione di Citrix e dei virtual desktop volta alla riduzione dell'utilizzo tecnologico di VPN, peraltro riconosciuto come fattore a rischio sul fronte della sicurezza informatica, e la costante riduzione di acquisto di nuovo hardware infrastrutturale.

In ultimo, sono da sottolineare due aspetti dirimenti per l'attuazione dell'art.33-septies Decreto-legge 179/2012, in particolare per l'attuazione del già citato principio del *cloud-first*:

- 1) devono essere affrontati gli **aspetti di sostenibilità economico - finanziaria** nel tempo dei servizi attivati, verificando gli impatti della migrazione sui propri capitoli di bilancio relativamente sia ai costi correnti (OPEX) sia agli investimenti in conto capitale (CAPEX);
- 2) la gestione dei servizi in cloud deve essere presidiata dall'ente in tutto il ciclo di vita degli stessi e quindi **deve essere assicurata la disponibilità di adeguate competenze specialistiche all'interno dell'Ufficio dell'RTD**.

5.4 Sicurezza informatica

Come introdotto nel Piano Triennale per l'Informatica (PTI) nella Pubblica Amministrazione di AgID, l'evoluzione delle moderne tecnologie e la conseguente possibilità di efficientare l'azione amministrativa ha reso sempre più necessaria e capillare la "migrazione" verso il digitale che comporta, tuttavia, nuovi rischi, esponendo imprese e servizi pubblici a possibili attacchi cyber.

In quest'ottica, la sicurezza e la resilienza delle reti e dei sistemi, su cui tali tecnologie poggiano, sono il prerequisito "sine qua non" per garantire, nell'immediato, la sicurezza di tutti i fruitori dei servizi della PA.

Per garantire lo sviluppo e il rafforzamento delle capacità cyber nazionali, a seguito dell'istituzione dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) - decreto-legge 14 giugno 2021, n. 82 - e della destinazione di significative risorse dei Fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per l'attuazione e la gestione della Strategia nazionale di cybersicurezza, si sono create le condizioni per realizzare un percorso di miglioramento della postura di sicurezza del sistema Paese nel suo insieme e, in particolare, della Pubblica Amministrazione ai diversi livelli istituzionali.

Gli obiettivi e i risultati attesi del PTI di AgID, in linea con specifici interventi realizzati dall'ACN in favore delle pubbliche amministrazioni per cui sono state individuate specifiche aree di miglioramento in ambito Cyber, riguardano essenzialmente la necessità di:

- prevedere dei modelli di gestione centralizzati della cybersicurezza, coerentemente con il ruolo trasversale associato (obiettivo 7.1 del Piano);
- definire processi di gestione e mitigazione del rischio cyber, sia interni sia legati alla gestione delle terze parti di processi IT (obiettivi 7.2, 7.3, 7.4);
- promuovere attività legate al miglioramento della cultura cyber delle amministrazioni (obiettivo 7.5).

Il Comune di Monza, da sempre focalizzato sulla protezione dei sistemi e dei dati con tutti gli interventi e le misure tecniche ed organizzative disponibili nel tempo, ha aderito ad aprile 2024 a specifico avviso n. 08/2024 di ACN avente ad oggetto:

“Avviso Pubblico per la presentazione di proposte di interventi di potenziamento della resilienza cyber dei grandi Comuni, dei Comuni capoluogo di Regione, delle Città Metropolitane, delle Agenzie regionali sanitarie e delle Aziende ed enti di supporto al Servizio Sanitario Nazionale, delle Autorità di sistema portuale, delle Autorità del Bacino del Distretto idrografico e delle Agenzie regionali per la protezione dell’ambiente” a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Missione 1 – Componente 1 – Investimento 1.5 “Cybersecurity”

ricevendo a fine settembre 2024 decreto di ACN con approvazione al finanziamento per il 100% della richiesta, in riferimento al progetto presentato dal settore Agenda Digitale - dal titolo:

“POTENZIAMENTO DELLA RESILIENZA CYBER DEL COMUNE DI MONZA”

In sintesi, gli interventi che si intende realizzare entro i termini del bando ACN nell’ambito del progetto proposto, finalizzati all’analisi e al potenziamento delle capacità di resilienza cyber in termini di postura di sicurezza, processi e modello organizzativo, competenze, sistemi e tecnologie abilitanti, come descritti nel par. 4.1 dell’Avviso, sono i seguenti:

- Governance e programmazione cyber
- Gestione del rischio cyber e della continuità operativa
- Gestione e risposta agli incidenti di sicurezza
- Gestione delle identità digitali e degli accessi logici
- Sicurezza delle applicazioni, dei dati e delle reti

a cui si aggiungono in modo complementare ed integrato numerosi interventi formativi sulla cyber sicurezza per tutti i dipendenti dell’Amministrazione, una formazione specifica sulla NIS 2 per i dirigenti dell’Ente, e una formazione specialistica per i tecnici del settore Agenda Digitale preposti alla gestione operativa del rischio cyber.

Ciò premesso, la strategia di cybersecurity del Comune di Monza si allinea alle direttive nazionali di AgID e di ACN, e a tutto il quadro normativo di riferimento che, per quanto sia già molto articolato e complesso, è in continua evoluzione per stare al passo con lo scenario attuale delle pubbliche amministrazioni che hanno ruolo e responsabilità di difesa delle superfici di erogazione dei servizi, in contrapposizione a soggetti malevoli che attaccano in modo indiscriminato oppure mirato a finalità di estorsione.

A ciò si affianca da parte di tutti i tecnici del settore Agenda Digitale un impegno continuo verso il miglioramento di metodi e strumenti di sicurezza digitale, fondamentale per proteggere i dati e i servizi offerti ai cittadini e alle imprese del territorio.

6. CONCLUSIONI

La trasformazione digitale del Comune di Monza si basa su un percorso iniziato a fine anni '90 con la dismissione dei mainframe e delle applicazioni "legacy", perseguendo prospettive di sviluppo che si sono dovute confrontare da una parte con una normativa di settore sempre più articolata e cogente – vedasi i numerosi richiami in questo documento al Piano Triennale per l'Informatica nella PA di AgID e alle direttive e decreti dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, nonché al quadro normativo di ambito ICT – per orientare le scelte, strategiche prima che tecnologiche e di processo, su un percorso evolutivo e al contempo migliorativo caratterizzato dall'attuazione di obiettivi strategici, esecutivi e operativi del DUP e del PIAO dell'Ente.

L'Amministrazione nel proprio Programma di Mandato ha identificato alcune aree di intervento come prioritarie, con una attenzione particolare alla trasformazione digitale nell'ottica della semplificazione e di una sempre maggior fruibilità dei servizi per i cittadini, per gli stakeholder e per le imprese del territorio.

L'allineamento della strategia digitale dell'Ente con le strategie nazionali di AgID e ACN è stato possibile grazie alla coerenza della propria visione innovativa con le linee guida, gli obiettivi e i risultati attesi degli strumenti programmatori di queste agenzie governative che governano lo sviluppo ICT nella PA; ha beneficiato inoltre degli strumenti di procurement di CONSIP – Sistema delle Convenzioni, Accordi Quadro e MEPA - che consentono di ridurre drasticamente i tempi di approvvigionamento di beni e servizi ICT ottimizzando le risorse messe a disposizione dell'Ente per l'implementazione e la gestione efficiente di tutte le iniziative di sviluppo pianificate e realizzate negli anni.

Infine, sono state colte le numerose 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, nonché sostenendo la generazione di valore pubblico.

La declinazione delle strategie dell'Ente in progetti ed interventi efficaci, l'aderenza all'impianto normativo italiano ed europeo di riferimento, le valutazioni di sostenibilità ambientale e di controllo della spesa ICT, lo sviluppo delle competenze in ambito di governance e di change management, rappresentano l'asse portante per la definizione delle priorità di digitalizzazione operate a Monza attraverso obiettivi realistici, raggiungibili e misurabili.

A conclusione di questo primo Piano triennale di Transizione Digitale dell'Ente, si può affermare che il Comune di Monza procede con determinazione sul percorso della trasformazione digitale, sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dalle risorse disponibili, ponendosi come punto di riferimento per l'innovazione digitale della città, garantendo servizi sempre più accessibili a cittadini e imprese.

Questo documento strategico testimonia pertanto la crescita costante dell'Amministrazione nel suo iter di trasformazione digitale, capace di rispondere proattivamente alle nuove esigenze tecnologiche ancorché normative, e di migliorare la vita di chi vive e opera nella città di Monza.