

All. A - Progettazione operativa



Agenzia Digitale Metropolitana

Progettazione operativa

25 maggio 2026

Versione: 1.0

Indice dei contenuti

01

Razionale, struttura giuridica e oggetto

02

Governance e controllo analogo

03

Offerta dell'Agenzia e servizi per i Comuni

04

Modello economico, asset e benefici

01

Razionale, struttura
giuridica e oggetto

Razionale strategico

Cinque leve per costruire una governance digitale metropolitana stabile e condivisa



Soggetto pubblico dedicato

Creazione di un soggetto pubblico specializzato per la governance digitale metropolitana.



Razionalizzazione della spesa

Aggregazione della domanda di beni e servizi digitali e riduzione della frammentazione di spesa ICT.



Piattaforme condivise

Sviluppo di piattaforme comuni, interoperabilità e presidio della cybersecurity di sistema.



Attuazione di CAD e PT

Supporto agli enti locali nell'attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale e del Piano triennale AgID.



Modello organizzativo stabile

Presidio continuativo di infrastrutture, dati e servizi digitali, oltre la durata dei singoli progetti.

Struttura giuridica

Azienda Speciale Consortile ex artt. 31 e 114 TUEL, ente strumentale a controllo analogo congiunto

FORMA GIURIDICA

Azienda Speciale Consortile

Ex artt. 31 e 114 TUEL



Personalità giuridica pubblica

Ente strumentale dotato di autonomia gestionale.



Controllo analogo congiunto

Modello conforme ai requisiti dell'in-house providing e del controllo analogo congiunto.



Partecipazione riservata

Aperta a CMM, Comuni metropolitani e altri enti pubblici autorizzati.



Continuità di lungo periodo

Durata a tempo indeterminato, oltre l'orizzonte progettuale.

Oggetto e attività

Cinque aree di intervento che definiscono la missione operativa dell'Azienda



Gestione associata

Funzioni e servizi digitali erogati in forma aggregata per gli enti consorziati.



Sistemi e infrastrutture ICT

Sviluppo e gestione di sistemi informativi e infrastrutture tecnologiche.



Cybersecurity e dati

Sicurezza, interoperabilità, gestione dati e pubblicazione di open data.



Digitalizzazione dei processi

Supporto operativo alla digitalizzazione dei procedimenti amministrativi.



Progetti finanziati e bandi

Gestione di progetti finanziati e supporto a bandi europei e nazionali.

Asset e infrastrutture

Il modello dell'Agenzia si basa sulla concessione di asset da Città Metropolitana di Milano all'Agenzia



Conferimento di asset

Possibile conferimento o concessione di reti, piattaforme, data center e infrastrutture digitali.



Manutenzione centralizzata

Gestione unificata di manutenzione ordinaria e aggiornamento tecnologico.



Valorizzazione degli asset

Messa a sistema degli asset digitali territoriali per estrarne il pieno potenziale.



Ecosistema interoperabile

Costruzione di un ecosistema digitale metropolitano basato su standard aperti.

Benefici attesi

Impatti per il sistema metropolitano e per i Comuni aderenti



Meno frammentazione

Riduzione della frammentazione tecnologica tra enti locali.



Più efficienza

Incremento dell'efficienza amministrativa e della qualità dei servizi digitali.



Più accesso ai fondi

Maggiore capacità di accesso a finanziamenti, bandi europei e nazionali.



Resilienza cyber

Rafforzamento della sicurezza informatica e della compliance normativa.



Economie di scala

Risparmi strutturali sugli acquisti ICT grazie all'aggregazione della domanda.



Più potere negoziale

Capacità contrattuale rafforzata nei confronti dei fornitori del mercato.



Governance e controllo analogo

Governance

Architettura degli organi e dei meccanismi decisionali dell'Azienda



Assemblea Consortile

Organo di indirizzo e controllo, con sistema di voto ponderato su base millesimale in funzione delle quote.



Consiglio di Amministrazione

Composto da membri designati da Città Metropolitana e Comuni metropolitani.



Poteri speciali della CMM

Prerogative riconosciute in ragione della rilevanza istituzionale e patrimoniale della partecipazione.



Direttore Generale

Responsabilità gestionale e organizzativa della struttura operativa.

Quorum dell'Assemblea Consortile

Regole di partecipazione e maggioranze per la validità delle deliberazioni

PRIMA CONVOCAZIONE

50% + 0,1

delle quote

Presenza di almeno la metà degli enti consorziati.

SECONDA CONVOCAZIONE

1/3

delle quote

Presenza di almeno un terzo degli enti consorziati.

Deliberazioni ordinarie

Approvate a maggioranza delle quote presenti.

Materie strategiche

Richiesta la maggioranza assoluta dei voti assegnati.

Voto ponderato

Sistema in millesimi sulla base delle quote di partecipazione.

Materie rafforzate e maggioranze speciali

Cinque deliberazioni che richiedono la maggioranza assoluta dei voti assegnati a tutti gli enti

1

Nomina e revoca del Presidente dell'Assemblea Consortile.

2

Revoca e scioglimento del Consiglio di Amministrazione.

3

Scioglimento dell'Azienda speciale consortile.

4

Approvazione del regolamento dell'Assemblea.

5

Costituzione o partecipazione in società di capitali.

Poteri speciali della Città Metropolitana di Milano

Prerogative riconosciute in ragione della rilevanza istituzionale e patrimoniale della partecipazione



RUOLO CENTRALE

**Governance strategica e
investimenti
infrastrutturali**

Designazione di tre componenti del Consiglio di Amministrazione.

DIRITTO DI VETO

Veto sullo scioglimento

Diritto di veto sulle deliberazioni di scioglimento dell'Azienda.

DIRITTO DI VETO

Veto sull'oggetto sociale

Diritto di veto sulle modifiche dell'oggetto sociale.

DIRITTO DI VETO

Veto sui poteri speciali

Diritto di veto sulle modifiche statutarie incidenti sui poteri speciali di CMM.

Composizione del Consiglio di Amministrazione

Cinque membri designati, con rappresentanza differenziata tra CMM e Comuni

MEMBRI

5

Composizione ordinaria

3

Designati da CMM

Tre membri designati dalla Città Metropolitana di Milano.

2

Designati dai Comuni

Due membri designati dai Comuni, uno di essi assume la funzione di Presidente del CdA. Rappresentanza differenziata tra Comuni sopra e sotto i 10.000 abitanti.

7

Estensione possibile

Estensione a sette membri in caso di ingresso di ulteriori enti pubblici non comunali per garantire loro rappresentanza.

Requisiti e funzionamento del CdA

Profili dei componenti, durata dell'incarico e regole di funzionamento dell'organo



Competenze richieste

Componenti scelti tra soggetti con specifica competenza tecnica e gestionale in materia di trasformazione digitale.



Durata triennale

Incarico pari a tre anni, con possibilità di rinnovo.



Incompatibilità

Tra carica nel CdA e partecipazione all'Assemblea Consortile.



Sedute in videoconferenza

Possibilità di tenere le sedute anche in modalità remota.



Deliberazioni

Maggioranza dei presenti, con voto prevalente del Presidente in caso di parità.



Responsabilità

Il CdA risponde all'Assemblea Consortile delle proprie deliberazioni.

Controllo analogo

Strumenti che garantiscono l'esercizio congiunto del controllo da parte degli enti consorziati



Atti fondamentali

Approvazione da parte degli enti consorziati.



Obiettivi e risultati

Verifica periodica degli obiettivi strategici e dei risultati raggiunti.



Controllo economico

Presidio economico-finanziario e gestionale continuativo.



Contratti di servizio

Definizione dei contratti di servizio e dei relativi KPI.



Coordinamento stabile

Assemblea e commissioni tecniche come sede permanente di confronto.

03

Offerta dell'Agenzia e servizi per i Comuni

L'offerta dell'Agenzia

Tre categorie di servizi per rispondere alle esigenze dei Comuni metropolitani



Servizi fondamentali

Fare il necessario

Servizi di base condivisi fra tutti i comuni aderenti: modelli documentali, linee guida, animazione della community e formazione introduttiva.

INCLUSO PER TUTTI



Servizi a canone

Fare meglio

Piattaforme e servizi specialistici, che il comune attiva su base volontaria in funzione dei propri fabbisogni.

ATTIVAZIONE VOLONTARIA



Servizi a progetto

Fare di più

Progetti dedicati al singolo comune, per la realizzazione, la conduzione e l'evoluzione di iniziative ICT specifiche.

SU MISURA

Servizi fondamentali

Non comportano ulteriore esborso oltre alla quota associativa annuale – 22 servizi in 7 ambiti

RTD e governance digitale

- Community metropolitana RTD
- Bollettino normativo digitale
- Template Piano Triennale ICT
- Template Manuale gestione documentale
- Kit orientamento nomina RTD
- Template assessment maturità

Servizi digitali comunali

- Checklist valutazione servizi rispetto adempimenti digitali
- Linee guida adozione piattaforme abilitanti nazionali

Cybersecurity e protezione dati

- Sensibilizzazione GDPR e sicurezza
- Modello di misure di sicurezza
- Checklist autovalutazione sicurezza

Infrastrutture e connettività

- **Connettività fibra per le sedi**
- Guida metodologica migrazione cloud
- Rete per videosorveglianza

Dati, IoT e Intelligenza Artificiale

- Modello e linee guida adozione AI
- Framework governance dei dati
- Linee guida interoperabilità e PDND
- Linee guida pubblicazione Open Data

Finanziamenti pubblici e procurement

- Informativa bandi e finanziamenti
- Informativa gare aggregate e fabbisogni

Academy (formazione)

- Webinar e formazione obbligatoria
- Formazione alla cittadinanza digitale



Il servizio evidenziato è già ad oggi erogato ad alcuni Comuni tramite convenzioni individuali con CMM: chi ha convenzioni in essere e vuole aderire all'Agenzia continuerà a usufruirne poiché questi sono **compresi nel canone di adesione, insieme agli ulteriori servizi elencati, senza costi aggiuntivi.**

Servizi fondamentali

ID	Servizio	Descrizione
RTD e governance digitale		
RTD-L1-01	Community metropolitana degli RTD	Tavoli di confronto periodici tra i Responsabili per la Transizione Digitale dei Comuni metropolitani per la condivisione di pratiche, soluzioni operative e aggiornamenti reciproci. Include animazione della community, moderazione dei canali e produzione di sintesi tematiche sui principali ambiti di discussione.
RTD-L1-02	Bollettino normativo digitale	Bollettino periodico sulle novità legislative, regolamentari e tecniche in materia digitale, con scadenze, adempimenti obbligatori e orientamenti AgID e DTD. Include monitoraggio continuativo delle fonti normative, redazione di schede di sintesi e segnalazione tempestiva delle scadenze rilevanti.
RTD-L1-03	Template Piano triennale ICT	Fornitura di modelli standard e linee guida per la redazione del Piano triennale per l'informatica dell'ente, inclusi schemi di compilazione e benchmark di riferimento. Include esempi compilati da Comuni comparabili e note metodologiche per l'adattamento al contesto del singolo ente.
RTD-L1-04	Template Manuale di gestione documentale	Fornitura di un modello standard per il Manuale di gestione documentale dell'ente, con indicazioni per la corretta compilazione e aggiornamento. Include sezioni tipo, esempi di procedure operative e riferimenti normativi aggiornati al Codice dell'Amministrazione Digitale.
RTD-L1-05	Kit di orientamento alla nomina del RTD	Predisposizione di un kit informativo sulla nomina del RTD, comprensivo di requisiti normativi, profilo di competenze atteso, modello di atto di nomina e FAQ operative. Include linee guida per il posizionamento organizzativo del RTD e per il rapporto con le altre figure apicali dell'ente.
RTD-L1-06	Template di assessment della maturità digitale	Predisposizione di un template strutturato per l'autovalutazione della maturità digitale dell'ente, comprensivo di questionario, criteri di scoring e benchmark rispetto a Comuni comparabili. Include una guida alla compilazione e raccomandazioni di priorità di intervento in base ai risultati dell'autovalutazione.

Servizi fondamentali

ID	Servizio	Descrizione
Servizi digitali comunali		
SDC-L1-01	Checklist di valutazione dei servizi sugli adempimenti digitali	Predisposizione di una checklist strutturata per valutare la conformità dei servizi comunali agli obblighi digitali in materia di accessibilità (WCAG e linee guida AgID), design (Designers Italia) e qualità del servizio. Include criteri di scoring per ciascun requisito e indicazioni di priorità di intervento sui servizi non conformi.
SDC-L1-02	Linee guida per l'adozione delle piattaforme abilitanti nazionali	Redazione di linee guida operative per l'adesione alle piattaforme abilitanti nazionali (SPID, CIE, pagoPA, AppIO, ANPR), comprensive di requisiti tecnici, iter di adesione e checklist di conformità. Include riferimenti alla documentazione ufficiale delle piattaforme e schema di attivazione tipo per i Comuni.
Cybersecurity e protezione dati		
CYB-L1-01	Sensibilizzazione su GDPR e sicurezza informatica	Iniziative di sensibilizzazione e formazione di base su protezione dei dati personali e sicurezza informatica, con materiali informativi, sessioni divulgative e vademecum per i dipendenti. Include moduli tematici su phishing, gestione delle credenziali e buone pratiche quotidiane per il personale dell'ente.
CYB-L1-02	Modello di misure di sicurezza	Kit documentale implementativo che mette a disposizione dell'ente gli strumenti per attivare misure di sicurezza informatica coerenti con le misure minime AgID. Include template di policy, procedure operative tipo, linee guida per l'implementazione e modelli di configurazione.
CYB-L1-03	Checklist di autovalutazione della sicurezza dell'ente	Strumento di autovalutazione strutturato che l'ente utilizza in autonomia per fotografare il proprio livello di sicurezza. Include questionario su misure tecniche, organizzative e di gestione, criteri di scoring, benchmark per dimensione ente e report di sintesi auto-generato.

Servizi fondamentali

ID	Servizio	Descrizione
Infrastrutture digitali e connettività		
IDC-L1-01	Guida metodologica alla migrazione cloud	Framework standard per la migrazione al cloud dell'ente, con modello di classificazione degli applicativi per strategia di migrazione (rehost, refactor, replace, retain), criteri di valutazione della cloud-readiness e checklist dei requisiti.
IDC-L1-02	Connettività fibra per le sedi	Collegamento in fibra ottica delle sedi dell'ente, con progettazione del tracciato, attivazione della linea dati e gestione e manutenzione continuativa. Include SLA di continuità, monitoraggio della banda e supporto operativo agli utenti.
IDC-L1-03	Rete per la videosorveglianza	Infrastruttura di rete dedicata per impianti di videosorveglianza urbana e di edifici pubblici, con connettività ad alte prestazioni e bassa latenza e supporto a telecamere fisse e mobili. Include linee guida per dimensionamento, sicurezza e integrazione con i sistemi di gestione dell'ente.
Dati, IoT e intelligenza artificiale		
DIA-L1-01	Modello di utilizzo e linee guida di adozione dell'AI	Template di regolamento e linee guida per l'adozione dell'intelligenza artificiale nell'ente, su principi etici, criteri di trasparenza algoritmica, responsabilità e registro degli algoritmi.
DIA-L1-02	Framework di governance dei dati	Fornitura di un framework standard e riusabile per il governo dei dati dell'ente. Prodotto documentale pronto all'uso con principi di governo, modello di ruoli (data owner, data steward), standard di qualità dei dati e modelli di policy su accessibilità, qualità, conservazione e condivisione.
DIA-L1-03	Linee guida su interoperabilità e PDND	Redazione di linee guida operative per l'adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati e per gli obblighi di interoperabilità, con requisiti tecnici, iter di accreditamento e standard di riferimento. Include checklist di preparazione dell'ente e schema di e-service tipo basato sulle casistiche più frequenti per i Comuni.
DIA-L1-04	Linee guida per la pubblicazione di open data	Redazione di linee guida per la pubblicazione di open data comunali, con identificazione dei dataset prioritari, standard di formato, licenze e metadati. Include un modello di piano di pubblicazione triennale e riferimenti agli obblighi di disseminazione previsti dalla normativa nazionale.

Servizi fondamentali

ID	Servizio	Descrizione
Finanziamenti pubblici e procurement		
FIN-L1-01	Informativa su bandi e opportunità di finanziamento	Segnalazione periodica dei bandi attivi per la digitalizzazione, con sintesi dei requisiti di ammissibilità, calendario delle scadenze e valutazione preliminare di partecipazione. Include confronto con i bandi già chiusi e indicazioni sul tasso storico di successo per tipologia di ente.
FIN-L1-02	Informativa su gare aggregate e coordinamento dei fabbisogni	Raccolta delle esigenze digitali degli enti aderenti, analisi della domanda aggregata e comunicazione del calendario delle gare in programmazione. Include definizione dei lotti, identificazione delle opportunità di acquisto centralizzato e orientamento degli enti rispetto alle gare in avvio.
Academy e sviluppo delle competenze		
ACA-L1-01	Webinar e formazione obbligatoria sulla trasformazione digitale	Calendario annuale di webinar e corsi obbligatori sui temi del digitale, con contenuti allineati agli obblighi normativi e attestati di partecipazione. Include sessioni tematiche su scadenze critiche, registrazione delle sessioni per la fruizione asincrona e materiali di accompagnamento per i partecipanti.
ACA-L1-02	Formazione alla cittadinanza digitale	Iniziative di alfabetizzazione informatica per la popolazione, comprensive di uso dei servizi online della PA, eventi aperti e laboratori digitali.

Servizi a canone

Attivabili su base volontaria da ciascun Comune e tariffati singolarmente – 11 servizi in 6 ambiti

RTD e governance digitale

- Help desk RTD e compliance digitale
- RTD as a Service

Servizi digitali comunali

- Piattaforma di interoperabilità
- Centralizzazione degli acquisti di applicativi digitali – piattaforme abilitanti nazionali, piattaforme applicative comunali di front-office e Piattaforme applicative comunali di back-office

Cybersecurity e protezione dati

- Soluzioni standard di sicurezza informatica
- DPO as a Service

Infrastrutture e connettività

- Hosting e gestione ambienti cloud
- Fibra dedicata per applicativi tecnologici
- Fonia IP mediante FO
- Rete radio TETRA metropolitana

Dati, IoT e Intelligenza Artificiale

— nessun servizio a canone —

Finanziamenti pubblici e procurement

- Centrale Unica di Committenza e pianificazione gare

Academy (formazione)

— nessun servizio a canone —

Servizi a canone

ID	Servizio	Descrizione
RTD e governance digitale		
RTD-L2-01	Help desk RTD e compliance digitale	Servizio di help desk dedicato al RTD, con supporto operativo continuativo su adempimenti digitali, compliance normativa, gestione ticket e quesiti tecnico-regolamentari. Include risposta entro SLA definiti, archivio delle risposte per riuso e sessioni periodiche di approfondimento tematico.
RTD-L2-02	RTD as a Service	Copertura continuativa del ruolo di RTD tramite professionista dedicato in outsourcing, con presidio degli adempimenti, referenza per AgID e interlocuzione con i fornitori ICT. Include redazione dei documenti obbligatori del ruolo e partecipazione alle riunioni apicali dell'ente come previsto dalla normativa.
Servizi digitali comunali		
SDC-L2-01	Centralizzazione degli acquisti di applicativi digitali	Definizione e gestione degli acquisti di applicativi digitali per conto degli enti aderenti, con negoziazione delle condizioni economiche con i fornitori, selezione delle soluzioni tecnologiche e supporto alla transazione tra ente e fornitore. Il servizio si applica sia ai software richiesti dal singolo ente, sia ad alcune piattaforme del catalogo (piattaforme abilitanti nazionali, piattaforme applicative comunali, piattaforma e-learning metropolitana) per le quali l'Agenzia, in funzione dei fornitori di mercato e delle condizioni contrattuali, può operare in modalità di intermediazione anziché di erogazione diretta.
SDC-L2-02	Piattaforma di interoperabilità	Piattaforma a valenza metropolitana che abilita lo scambio strutturato di dati tra gli applicativi degli enti aderenti tramite connettori standard e in conformità ai modelli nazionali di interoperabilità (PDND), riducendo la necessità di integrazioni punto-punto.
Cybersecurity e protezione dati		
CYB-L2-01	Soluzioni standard di sicurezza informatica	Erogazione di un pacchetto standardizzato di misure di sicurezza informatica, con backup automatizzato e disaster recovery (con SLA su RTO e RPO), firewalling e protezione degli endpoint. Include supporto di secondo livello per la gestione degli incidenti e reportistica periodica di sicurezza.
CYB-L2-02	DPO as a Service	Copertura continuativa del ruolo di Responsabile della Protezione dei Dati in outsourcing, con presidio GDPR, gestione del registro dei trattamenti e interfaccia con il Garante. Include facilitazione delle DPIA dell'ente, consulenza sui trattamenti e partecipazione alle riunioni degli organi di governo sui temi della privacy.

Servizi a canone

ID	Servizio	Descrizione
Infrastrutture digitali e connettività		
IDC-L2-01	Hosting e gestione di ambienti cloud	Provisioning, monitoraggio e manutenzione di ambienti cloud standardizzati per l'ente, ospitati su infrastruttura gestita dall'Agenzia. Include supporto tecnico continuativo, SLA di disponibilità, gestione degli incidenti, backup periodici e gestione degli aggiornamenti.
IDC-L2-02	Fibra dedicata per applicativi tecnologici	Connettività in fibra dedicata ad alta banda per applicativi tecnologici specifici dell'ente, quali IoT e sistemi cloud-based. Include dimensionamento della banda in funzione degli applicativi, attivazione, monitoraggio e SLA dedicati.
IDC-L2-03	Rete radio TETRA metropolitana	Servizio di rete radio professionale TETRA a copertura metropolitana per le comunicazioni mission-critical degli enti, quali polizia locale, protezione civile e servizi tecnici, con apparati, gestione delle frequenze e manutenzione. Include integrazione con i centri operativi e supporto operativo continuativo.
IDC-L2-04	Fonia mobile aggregata	Contratto aggregato di fonia mobile per il personale dell'ente, con gestione centralizzata delle utenze a livello metropolitano. Include attivazione e gestione delle SIM, piani tariffari negoziati, supporto operativo agli utenti e gestione delle variazioni contrattuali.
Finanziamenti pubblici e procurement		
FIN-L2-01	Centrale unica di committenza e pianificazione delle gare	Pianificazione e conduzione di gare aggregate per conto degli enti aderenti, con redazione dei capitolati, gestione della procedura di gara e aggiudicazione. Include raccolta preliminare dei fabbisogni, definizione dei lotti e supporto alla contrattualizzazione con i fornitori aggiudicatari.

Servizi a progetto

Progetti attivabili on-demand e tariffati singolarmente in base alla complessità progettuale – 19 servizi in 7 ambiti

RTD e governance digitale

- Redazione Piano Triennale ICT
- Roadmap ICT pluriennale
- Redazione manuale gestione documentale
- Digitalizzazione di processi
- Reingegnerizzazione organizzativa

Servizi digitali comunali

- Revisione dei servizi per adempimenti digitali
- Reingegnerizzazione processi di servizio
- Personalizzazione avanzate piattaforme con integrazione nei verticali dell'ente

Cybersecurity e protezione dati

- Progetto compliance privacy e cybersecurity
- Assessment livello di sicurezza

Infrastrutture e connettività

- Soluzioni infrastrutturali su misura

Dati, IoT e Intelligenza Artificiale

- Sviluppo soluzioni AI-based
- Implementazione modello governance dei dati end-to-end
- Supporto integrazione PDND
- Supporto pubblicazione Open Data
- Progetto IoT su misura

Finanziamenti pubblici e procurement

- Supporto partecipazione a bandi di finanziamento
- Progettazione interventi multi-ente

Academy (formazione)

- Assessment competenze e piano formativo

Servizi a progetto

ID	Servizio	Descrizione
RTD e governance digitale		
RTD-L3-01	Affiancamento alla redazione del Piano triennale ICT	Affiancamento operativo continuativo nella redazione e nell'aggiornamento annuale del Piano triennale ICT, con supporto alla compilazione, verifica di coerenza con gli obiettivi dell'ente e allineamento con i riferimenti nazionali. Include revisione dei contenuti da parte di esperti di dominio e affiancamento nelle sessioni di approvazione interna.
RTD-L3-02	Definizione della roadmap ICT	Elaborazione della roadmap ICT pluriennale dell'ente, con pianificazione degli investimenti tecnologici, prioritizzazione degli interventi e definizione delle sequenze di progetto. Include analisi del portafoglio applicativo esistente e formulazione di scenari alternativi di evoluzione tecnologica.
RTD-L3-03	Affiancamento alla redazione del Manuale di gestione documentale	Affiancamento operativo continuativo nella redazione e nell'aggiornamento del Manuale di gestione documentale, con revisione dei contenuti, adeguamento normativo e validazione tecnica. Include il supporto alla gestione delle osservazioni della Soprintendenza Archivistica e la predisposizione degli aggiornamenti successivi alle principali novità normative.
RTD-L3-04	Digitalizzazione di processi	Digitalizzazione di uno o più processi amministrativi esistenti mantenendo invariato l'impianto organizzativo dell'ente. Include mappatura as-is, individuazione dei punti di digitalizzazione, configurazione degli strumenti e accompagnamento all'adozione. Lo scope tipico è di uno o due processi specifici.
RTD-L3-05	Reingegnerizzazione dei processi organizzativi	Ridisegno dell'impianto organizzativo dell'ente, intervenendo sui flussi decisionali, sulle responsabilità e sui meccanismi di coordinamento tra uffici. La digitalizzazione è una conseguenza, non il focus. Include change management e accompagnamento al cambiamento. Lo scope copre l'intera macchina organizzativa o ambiti trasversali.

Servizi a progetto

ID	Servizio	Descrizione
Servizi digitali comunali		
SDC-L3-01	Revisione dei servizi per gli adempimenti digitali	Allineamento dei servizi esistenti alla conformità normativa in materia di accessibilità (WCAG e linee guida AgID), design system, identità digitale, pagamenti e notifiche. L'intervento chiude i gap di conformità senza ripensare il servizio. Include analisi degli scostamenti, piano di adeguamento, interventi correttivi e verifica finale.
SDC-L3-02	Reingegnerizzazione dei processi di servizio	Ridisegno del modo in cui un servizio è erogato, partendo dal percorso utente e semplificando le fasi procedurali. La conformità è una conseguenza. Include ottimizzazione del back-end (integrazioni e automazioni) e ridefinizione dei touchpoint con il cittadino. Lo scope è un servizio ad alto volume o una famiglia omogenea di servizi.
SDC-L3-03	Personalizzazione avanzata delle piattaforme e integrazione con i verticali dell'ente	Configurazioni specifiche per l'ente, sviluppo di moduli custom e integrazione con i gestionali verticali in uso (protocollo, anagrafe, contabilità, tributi), con analisi delle API, sviluppo dei connettori e test. Include definizione dei requisiti specifici dell'ente e collaudo finale con i sistemi preesistenti.
Cybersecurity e protezione dati		
CYB-L3-01	Progetto di compliance privacy e cybersecurity	Progetto organico di compliance dell'ente rispetto a GDPR e NIS2, gestito come cabina di regia unica. L'ente definisce il perimetro (GDPR, NIS2 o entrambi). Include gap analysis, piano di remediation, redazione delle DPIA sui trattamenti a rischio, implementazione delle misure correttive e audit finale di conformità.
CYB-L3-02	Assessment del livello di sicurezza dell'ente	Assessment tecnico di sicurezza condotto dall'Agenzia in modalità stand-alone, con scansione delle vulnerabilità, analisi della configurazione e report con classificazione delle vulnerabilità per gravità e raccomandazioni di remediation. Quando l'ente attiva il progetto di compliance privacy e cybersecurity nel perimetro NIS2, l'assessment è incluso in tale progetto.

Servizi a progetto

ID	Servizio	Descrizione
Infrastrutture digitali e connettività		
IDC-L3-01	Soluzioni infrastrutturali su misura	Progettazione e realizzazione di nuove tratte di rete per rispondere a esigenze specifiche dell'ente non coperte dall'infrastruttura esistente, quali il collegamento di zone decentrate o altre postazioni che richiedono connettività dedicata.
Dati, IoT e intelligenza artificiale		
DIA-L3-01	Sviluppo di soluzioni AI-based	Analisi dei dati disponibili, sviluppo e validazione di soluzioni basate su intelligenza artificiale (modelli predittivi, NLP, automazione) e integrazione nei processi decisionali dell'ente. Include formazione del personale sull'uso delle soluzioni sviluppate e monitoraggio delle performance in produzione.
DIA-L3-02	Definizione e implementazione del modello di governance dei dati	Servizio end-to-end di data governance sul singolo ente, con progettazione del modello organizzativo e implementazione tecnologica. Include catalogazione dei dataset, definizione di policy e ruoli (data owner, data steward), data catalog, strumenti di data quality, integrazioni per l'interoperabilità e dashboard di monitoraggio.
DIA-L3-03	Supporto all'integrazione PDND	Progetto di integrazione dell'ente alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati, con pubblicazione dei servizi nel catalogo nazionale, configurazione degli e-service, test di interoperabilità e accompagnamento all'attivazione. Intervento puntuale con setup custom sull'ente.
DIA-L3-04	Supporto alla pubblicazione di open data	Supporto operativo alla pubblicazione di open data, con preparazione e validazione dei dati, caricamento sul portale regionale o nazionale e aggiornamento periodico. Include monitoraggio della qualità dei dati pubblicati e risposta a eventuali richieste di correzione da parte degli utenti.
DIA-L3-05	Progetto IoT su misura	Progetto di installazione e integrazione di soluzioni IoT su misura per l'ente, combinando componenti standard (sensoristica, piattaforme di raccolta dati) con progettazione dedicata per use case specifici e integrazione nei sistemi dell'ente.

Servizi a progetto

ID	Servizio	Descrizione
Finanziamenti pubblici e procurement		
FIN-L3-01	Supporto alla partecipazione a iniziative di finanziamento	Supporto completo alla partecipazione a iniziative di finanziamento, con analisi del bando, progettazione dell'intervento, redazione della proposta e coordinamento del partenariato.
FIN-L3-02	Progettazione di interventi multi-ente	Definizione e gestione di progetti congiunti tra più enti del territorio metropolitano, con coordinamento inter-istituzionale, gestione integrata di tempi, risorse e deliverable e rendicontazione trasversale. Si applica tipicamente a progetti finanziati da bandi aggregati o a interventi di area vasta.
Academy e sviluppo delle competenze		
ACA-L3-01	Assessment delle competenze e piano formativo su misura	Assessment delle competenze digitali del personale, definizione di un piano formativo personalizzato per l'ente, erogazione dei corsi e misurazione dei risultati. Include analisi dei gap per profilo professionale e raccomandazioni di sviluppo per i ruoli chiave dell'ente.

Modalità di erogazione

Servizi inclusi, modello di costo e perimetro delle iniziative dedicate ai Comuni

SERVIZI FONDAMENTALI

Tutti servizi inclusi nella quota associativa

1° ANNO

7.000 €

ANNI 2 · 3 · 4

8.000 €

COSA È INCLUSO

22

servizi

7

ambiti



fibra inclusa

• COSTO FISSO

Quota annuale uguale per tutti i Comuni

La quota associativa annuale, che include tutti i servizi fondamentali, è **dovuta da tutti i Comuni aderenti** in uguale misura ed è indipendente dal volume di utilizzo. Consente di coprire una parte significativa dei costi fissi di funzionamento della struttura.

SERVIZI A CANONE

Piattaforme e servizi specialistici

• COSTO VARIABILE

Canone annuo per servizio attivato

L'attivazione dei servizi a canone è **facoltativa e decisa dal singolo Comune** in base ai propri fabbisogni. Il costo è variabile per Comune, in base ai servizi effettivamente attivati.

SERVIZI A PROGETTO

Iniziative dedicate al singolo comune

• COSTO VARIABILE

Quotazione a costo di progetto

L'attivazione dei servizi a progetto è **facoltativa e su richiesta del singolo Comune**. Il corrispettivo è commisurato al costo effettivo di ciascun progetto e include realizzazione, conduzione ed evoluzione su misura.

Trattamento dell'IVA

Quota associativa fuori campo IVA, servizi consortili in regime di esenzione per i Comuni

Quota associativa annuale

Fuori campo IVA

I contributi consortili versati dai Comuni consorziati restano fuori dal campo di applicazione dell'IVA in quanto destinati alla copertura di spese generali di gestione, ivi inclusi i servizi istituzionali.

Riferimenti: art. 4 DPR 633/1972; risposta dell'Agenzia delle Entrate all'interpello n. 2 del 7 gennaio 2022 e n. 164 del 1° agosto 2024; risoluzione ministeriale n. 156 del 22 luglio 1996.

Servizi a canone e a progetto

Esenti IVA

I servizi erogati ai Comuni consorziati ricadono nel regime di esenzione IVA al ricorrere congiunto di due condizioni: (1) i consorziati abbiano applicato un pro-rata di detraibilità IVA non superiore al 10% nel triennio solare precedente; (2) i corrispettivi a loro carico non superino i costi imputabili alle prestazioni rese.

Riferimenti: art. 10, c. 2 DPR 633/1972; circolare Agenzia delle Entrate n. 5/E del 17 febbraio 2011; risposta a interpello n. 92 dell'8 febbraio 2021.



Modello economico, asset e benefici

Ipotesi del modello



Numero dei Comuni

Platea aderenti

Scenario attuale

Anno 0 · da **35 a 55**
Anno 1 · da **55 a 70**
Anno 2 · da **70 a 85**
Anno 3 · da **85 a 100**



Quota associativa

Quota per Comune e CMM

Quota Comune

Anno 0 · **7.000 €**
Anno 1-3 · **8.000 €**

Quota CMM (5% costi max 30k)

Anno 0 · **≈ 24 k€**
Anno 1 · **≈ 28 k€**
Anno 2-3 · **30 k€**



Altre fonti di entrata

Entrate da altri enti

Scenario attuale

Anno 0 · **160 k€**
Crescita · **+10% / anno**

*Attualmente: ASST, IRCCS,
Province, altri Enti*



Conferimento iniziale

Quota fissa e per abitante

Scenario attuale

Quota fissa · **1.000 €**
Quota per abitante · **0,25 €**

Legenda anni Anno 0 = 2027 · Anno 1 = 2028 · Anno 2 = 2029 · Anno 3 = 2030

Le sezioni del business plan

SEZ. A1

Costi fissi di struttura

Costi di funzionamento

≈ 467 k€

Anno 0

Direttore + 4 ruoli interni, governance, sede, overhead. Indipendenti dalle attivazioni.

SEZ. A2

Entrate da altri enti

Servizi ad altri soggetti pubblici

≈ 160 k€

Anno 0

Servizi di fibra erogati a soggetti pubblici non consorziati.

SEZ. B

Servizi fondamentali

Servizi inclusi nella quota associativa per Comune aderente

7.000 € quota Comune
≈ 23 k€ quota CMM

Include 22 servizi fondamentali a catalogo.

SEZ. C

Servizi a canone

Attivati su scelta del singolo Ente

Canone

per servizio attivato

11 servizi a canone a catalogo.

SEZ. D

Servizi a progetto

Erogati su richiesta del singolo Ente

Quotazione

in base al costo atteso del progetto

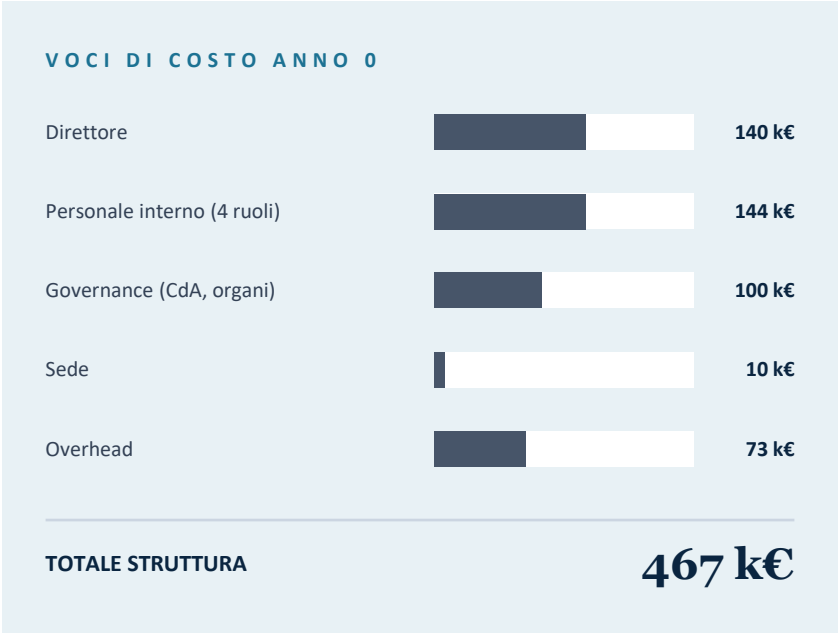
19 servizi a progetto a catalogo.

$$\text{Sostenibilità} = -A1 + A2 + B + C + D$$

Valori riferiti all'Anno 0 (2027)

Costi fissi di struttura

Sezione A1



CARATTERISTICHE

Costi indipendenti dalle attivazioni dei servizi

Costi fissi nei 4 anni: l'Agenzia li sostiene anche se nessun Comune attiva servizi a canone o richiede progetti.

Crescita progressiva nei 4 anni (467 → 644 k€) legata alla maturazione dell'Agenzia.

EVOLUZIONE NEI 4 ANNI



Dettaglio costi del personale di struttura

Sezione A1

Figure	Profilo CNL	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Responsabile amministrativo-contabile	Funzionario EQ	30 k€	45 k€	60 k€	60 k€
<i>FTE Responsabile amministrativo-contabile</i>		0,50	0,75	1,00	1,00
Assistente amministrativo-organizzativo	Istruttore	21 k€	31 k€	52 k€	73 k€
<i>FTE Assistente amministrativo-organizzativo</i>		0,50	0,75	1,25	1,75
Responsabile relazioni istituzionali	Funzionario EQ	47 k€	67 k€	67 k€	67 k€
<i>FTE Responsabile relazioni istituzionali</i>		0,70	1,00	1,00	1,00
Responsabile servizi e operations	Funzionario EQ	47 k€	67 k€	67 k€	67 k€
<i>FTE Responsabile servizi e operations</i>		0,70	1,00	1,00	1,00
PERSONALE DI STRUTTURA – Personale interno		144 k€	210 k€	245 k€	266 k€
<i>FTE totali</i>		2,40	3,50	4,25	4,75

FTE (Full-Time Equivalent): unità di misura del tempo dedicato di una risorsa rispetto al tempo pieno (es. 1,00 FTE = una persona a tempo pieno; 0,50 FTE = una persona che lavora al 50% del tempo pieno).

ASSUNZIONI CHIAVE

Costi da CCNL Funzioni Locali al lordo di tutte le componenti variabili e degli oneri.

FTE in crescita progressiva: da 2,4 all'anno 0 a 4,75 all'anno 3 con l'espansione delle attività dell'Agenzia.

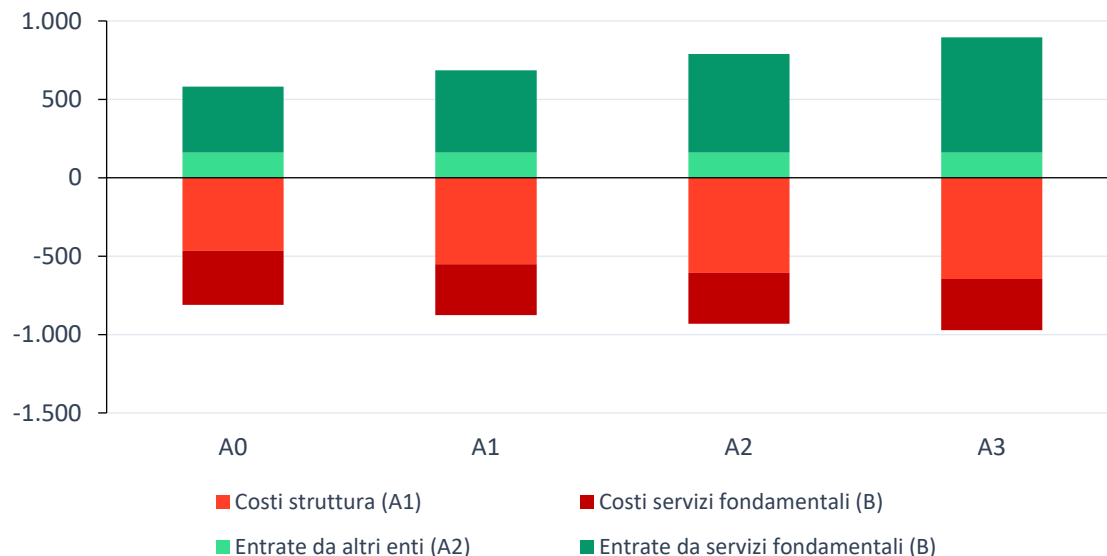
Per ogni figura selezionata è stato individuato il corrispondente profilo CCNL.

EQ = Elevata Qualificazione.

Entrate da altri enti e servizi fondamentali

La differenza tra entrate ricorrenti e costi di struttura migliora progressivamente fino al pareggio nell'Anno 3

Sezioni A1 + A2 + B nei 4 anni · k€



MESSAGGIO 1

La differenza tra entrate ricorrenti (quote + altri enti + servizi fondamentali) e costi di struttura migliora fino al pareggio grazie alla crescita delle entrate da altri enti e all'ingresso di nuovi Comuni.

RISULTATO A1+A2+B

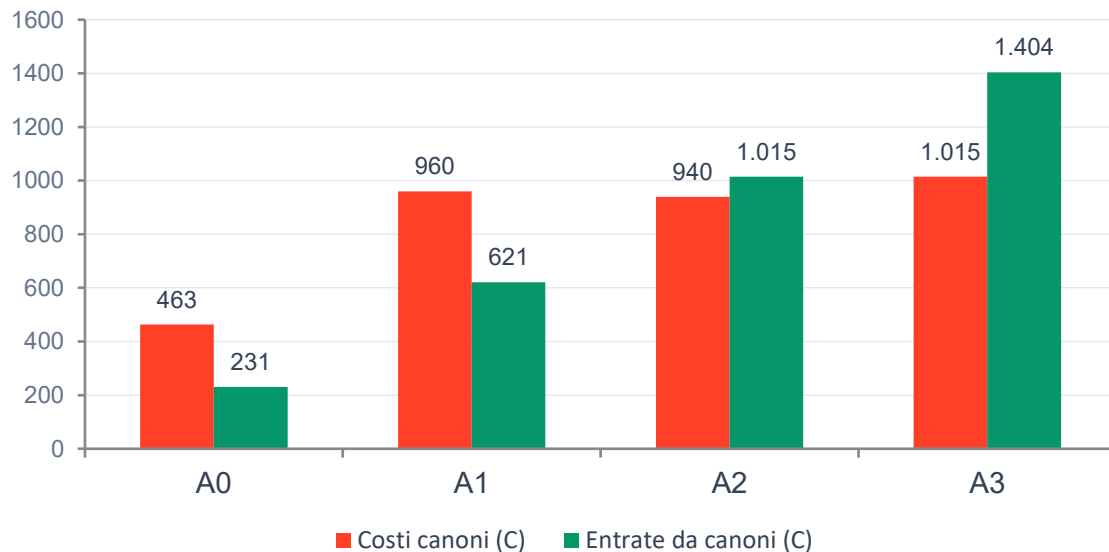
Anno 0	-241 k€
Anno 1	-112 k€
Anno 2	-25 k€
Anno 3	+74 k€

I costi dei servizi fondamentali sono per la maggior parte legati ai costi della fibra (€293k/anno, ≈ 85-90% del totale)
Entrate servizi fondamentali = quota associativa dei Comuni + quota CMM (5% dei costi di struttura, max 30 k€/anno)

Servizi a canone

I servizi a canone diventano profittevoli dall'Anno 2

Sezione C nei 4 anni · k€



Razionale del pareggio: tasso di attivazione dei servizi a canone da parte dei Comuni aderenti.

MESSAGGIO 2

Pareggio dei servizi a canone raggiunto in Anno 2 grazie alla scala di adozione, con una media di 34 enti per ciascun servizio.

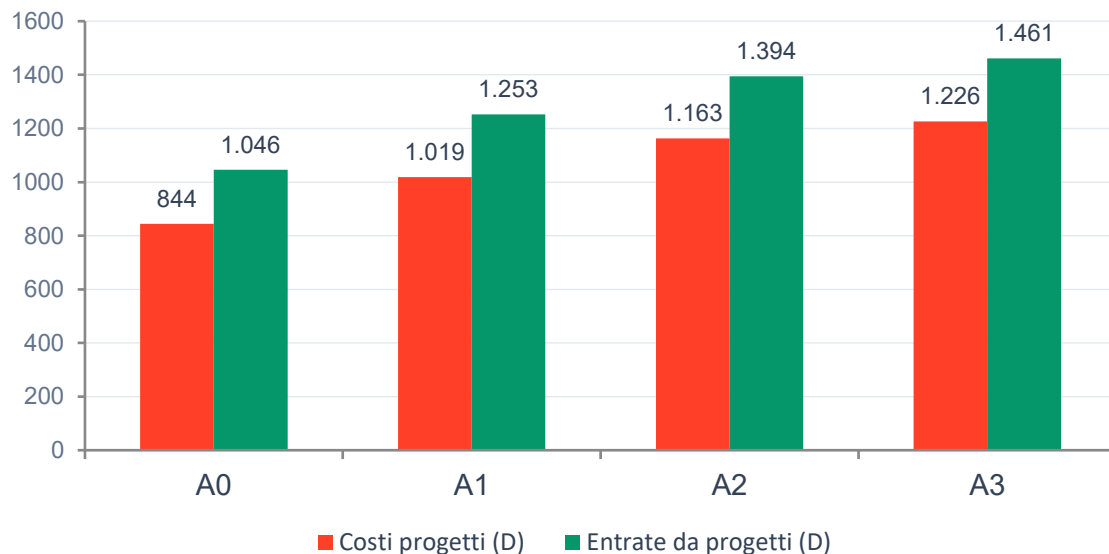
RISULTATO C

Anno 0	-224 k€
Anno 1	-313 k€
Anno 2	+103 k€
Anno 3	+426 k€

Servizi a progetto

Il margine generato dai servizi a progetto copre la differenza residua tra entrate ricorrenti e costi di struttura

Sezione D nei 4 anni · k€



MESSAGGIO 3

Il margine cumulato +849 k€ copre la differenza residua tra entrate ricorrenti e costi di struttura -304 k€ (A1 + A2 + B).

RISULTATO D

Anno 0	+202 k€
Anno 1	+181 k€
Anno 2	+215 k€
Anno 3	+252 k€

Piano economico

Sezione	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Comuni aderenti	55	70	85	100
A1 · Costi di struttura	(€ 466.741)	(€ 550.367)	(€ 603.815)	(€ 644.260)
A2 · Entrate da altri enti pubblici	€ 160.213	€ 176.234	€ 193.858	€ 213.243
B · Servizi fondamentali inclusi nella quota associativa	€ 65.073	€ 262.441	€ 384.922	€ 504.922
C · Servizi a canone	(€ 224.354)	(€ 312.832)	€ 102.818	€ 426.172
D · Servizi a progetto	€ 201.722	€ 180.592	€ 215.220	€ 251.585
Risultato annuale totale	(€ 264.088)	(€ 243.933)	€ 293.003	€ 751.663
Risultato cumulato	(€ 264.088)	(€ 508.020)	(€ 215.017)	€ 536.645

Conferimenti consortili una tantum

Conferimenti per anno · k€ (stima)



CONFERIMENTO COMUNI

488 k€ cumulati

Quota di ciascun Comune calcolata con una componente fissa di 1.000 € più una variabile di 0.25 € proporzionale agli abitanti.

CONFERIMENTO CMM

750 k€

Conferimento di capitale di Città Metropolitana di Milano a sostegno dell'avvio dell'Agenzia.

MECCANISMO

Una tantum all'adesione

Lo squilibrio finanziario dei primi anni è coperto da conferimenti consortili iniziali, ripartiti tra CMM e Comuni.

La **stima dell'Anno 0** considera i 35 Comuni che hanno aderito formalmente alla manifestazione di interesse più ulteriori 20 fra quelli che hanno votato positivamente la presentazione dell'Agenzia in Consiglio Metropolitan di dicembre e che già utilizzano la fibra CMM.

I valori sono stime: l'importo definitivo **dipenderà dal numero e dalla popolazione effettiva** degli enti aderenti.

Equilibrio finanziario

Sezione	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Comuni aderenti (ipotesi)	55	70	85	100
A1 · Costi di struttura	(€ 466.741)	(€ 550.367)	(€ 603.815)	(€ 644.260)
A2 · Entrate da altri enti pubblici	€ 160.213	€ 176.234	€ 193.858	€ 213.243
B · Servizi fondamentali inclusi nella quota associativa	€ 65.073	€ 262.441	€ 384.922	€ 504.922
C · Servizi a canone	(€ 224.354)	(€ 312.832)	€ 102.818	€ 426.172
D · Servizi a progetto	€ 201.722	€ 180.592	€ 215.220	€ 251.585
Risultato annuale totale	(€ 264.088)	(€ 243.933)	€ 293.003	€ 751.663
Risultato cumulato	(€ 264.088)	(€ 508.020)	(€ 215.017)	€ 536.645
Quota di conferimento (Comuni)	€ 318.802	€ 59.073	€ 67.588	€ 43.022
Quota di conferimento (CMM)	€ 750.000	-	-	-
Equilibrio finanziario con conferimento	€ 804.714	€ 619.854	€ 980.445	€ 1.775.130



Appendice

Riferimenti normativi principali

Quadro normativo di riferimento per la costituzione e il funzionamento dell'Azienda

D.Lgs. 267/2000	TUEL – artt. 31 e 114	<i>Forma giuridica e regole delle aziende speciali consortili.</i>
D.Lgs. 82/2005	Codice dell'Amministrazione Digitale	<i>Quadro di riferimento per la transizione digitale della PA.</i>
D.Lgs. 36/2023	Codice dei Contratti Pubblici	<i>Regole su appalti, in house providing e contratti di servizio.</i>
Reg. UE 2016/679	GDPR	<i>Protezione dei dati personali e accountability del titolare.</i>
Piano triennale	Informatica nella PA – AGID	<i>Indirizzi strategici e operativi per la trasformazione digitale.</i>