



PROGRAMMA STRATEGICO PER LA SEMPLIFICAZIONE E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

AGGIORNAMENTO 2024



Regione
Lombardia

INDICE

1. Stato dell'arte	3
2. Contesto	5
2.1. Europeo	5
2.1.1. Quadro normativo	5
2.1.2. Visione	5
2.1.3. Strumenti	6
2.2. Nazionale	7
2.2.1. Quadro normativo	7
2.2.2. Visione	7
2.3. Lombardo	8
3. Visione di Regione Lombardia	10
4. Principi guida	12
5. Obiettivi operativi	14
6. Governance dell'ICT	16

1. Stato dell'arte

Regione Lombardia, in attuazione della l.r.19/2014, in coerenza con gli obiettivi strategici declinati nel **Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS)**, approvato dal Consiglio Regionale della Lombardia il 20 giugno 2023, e in continuità con gli investimenti fatti in questi anni, vuole rafforzare, in maniera sinergica e collaborativa, l'azione di promozione e stimolo alla semplificazione e all'innovazione digitale della Pubblica amministrazione e di tutti gli attori che alimentano lo sviluppo economico, sociale e produttivo del territorio lombardo.

Già a partire dalla prima versione del Programma strategico per la semplificazione e trasformazione digitale, approvato con DGR XI/1042 del 17/12/2018, Regione ha sviluppato una propria strategia digitale che si è concentrata principalmente su:

- pianificare e attivare la migrazione al cloud;
- rendere più efficienti i servizi ai cittadini attraverso la digitalizzazione dei servizi sanitari e dell'amministrazione territoriale, in primis e ove necessario, con l'ampliamento dei servizi disponibili attraverso tecniche di co-design e in chiave "user centered";
- promuovere l'implementazione di infrastrutture digitali avanzate, compresa la costruzione di Data Center di ultima generazione;
- semplificare e digitalizzare numerosi procedimenti di competenza regionale anche sperimentando tecnologie innovative tra le quali Blockchain, RPA (Robotic Process Automation), AI (Artificial Intelligence) e Digital Twin, in modo da perseguire il principio once only e ridurre gli oneri a carico di cittadine e imprese nell'erogazione dei servizi pubblici digitali;
- divulgare e sensibilizzare all'uso delle tecnologie emergenti, con particolare attenzione all'AI;
- razionalizzare la spesa ICT (Information Communication Technology) e le infrastrutture digitali promuovendo piattaforme evolute e trasversali;
- valorizzare il patrimonio informativo regionale attraverso la progettazione e realizzazione di una data platform, la creazione di ecosistemi digitali e il potenziamento dell'interoperabilità.

Regione Lombardia si è infatti impegnata in modo costante nella gestione di infrastrutture sicure e affidabili, come anche confermato dai censimenti dell'AgID (Agenzia per l'Italia Digitale). I Data Center gestiti da ARIA S.p.A. rappresentano poi un modello di eccellenza e con un progetto di trasformazione ICT ambizioso.

Regione Lombardia ha anche avviato la migrazione verso il cloud del Polo Strategico Nazionale (PSN), previsto per essere completato entro il 2027, assicurando così una maggiore sicurezza e efficienza dei servizi digitali.

La prospettiva è quella di modernizzarsi sempre più, da un lato, e, dall'altro, accompagnare le realtà locali nel percorso di innovazione e trasformazione digitale, attraverso la definizione di politiche e azioni più specifiche e mirate rispetto a quelle nazionali, concentrandosi su esigenze e opportunità locali.

In quest'ottica si sta adottando, in coerenza al PRSS, un approccio data driven, partendo dall'utilizzo dei dati ex-ante (per progettare soluzioni che soddisfino le esigenze degli stakeholder) ed ex post (per monitorare, misurare e migliorare le soluzioni realizzate).

La definizione delle azioni è orientata a progettare soluzioni/interventi in modo condiviso e con il coinvolgimento trasversale delle diverse aree dell'Ente, per poter soddisfare in modo unitario le esigenze di tutti i soggetti che concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici del PRSS. Condizione di partenza per la definizione di una strategia digitale inclusiva è infatti una attenta analisi dei bisogni, finalizzata a una razionalizzazione degli investimenti e a un utilizzo efficiente e integrato delle risorse.

Ciò si concretizza anche nel sostegno a progetti pilota innovativi che possano servire da modello a livello nazionale. In questo, il contesto lombardo – caratterizzato da un forte tessuto industriale e da un elevato livello di ricerca e sviluppo – costituisce un indubbio fattore facilitante.

Lo sviluppo digitale avviene anche in coerenza con la strategia delineata dall'Unione europea che, nello specifico, si è concentrata nel definire e realizzare uno strumento - Wallet - che permetta a tutti i cittadini europei di accedere ai servizi pubblici digitali in modo semplificato. Si tratta di un portafoglio digitale che permetterà di condividere in modo sicuro le proprie credenziali (documenti di identità, patenti di guida, diplomi, e altro). Con questa prospettiva è già stato avviato un progetto mirato a realizzare entro l'anno 2024 una componente di profilazione dinamica basata su credenziali verificabili.

Infine, nell'ultimo biennio, sono state effettuate anche sperimentazioni con il Metaverso (tra cui la creazione di un assistente digitale per supportare i giovani della Generazione Z nel percorso di formazione professionale) e con il Digital Twin (con una ricostruzione navigabile in 3D della Piazza Città di Lombardia e di alcuni spazi di Palazzo Lombardia).

2. Contesto

2.1. Europeo

2.1.1. Quadro normativo

Le principali fonti di riferimento sono:

- **Interoperable Europe Act:** il Regolamento (UE) 2024/903 che stabilisce misure per un alto livello di interoperabilità del settore pubblico in tutta l'Unione. Questo atto mira a facilitare la cooperazione tra le amministrazioni pubbliche e a migliorare l'efficienza dei servizi pubblici digitali attraverso l'interoperabilità;
- **AI Act:** il Regolamento sull'intelligenza artificiale che stabilisce un quadro giuridico per l'uso sicuro e affidabile dell'intelligenza artificiale. Questo regolamento mira a semplificare l'adozione dell'AI nei vari settori economici e pubblici, garantendo allo stesso tempo la protezione dei diritti fondamentali e la sicurezza;
- **NIS2:** la direttiva NIS2 che introduce requisiti di sicurezza informatica più stringenti e una maggiore cooperazione tra gli Stati membri. Questa direttiva non solo mira a migliorare la resilienza delle PMI e delle pubbliche amministrazioni contro gli attacchi informatici, ma anche a garantire che le catene di fornitura strategiche siano protette da vulnerabilità che potrebbero compromettere l'intera infrastruttura. L'adeguamento alla NIS2 rappresenta un'opportunità per le PMI di rafforzare le loro capacità di sicurezza e di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato.

2.1.2. Visione

L'Unione Europea, con l'adozione di specifici piani come la Strategia Europa 2020, il Mercato Unico Digitale e, più recentemente, il **Programma strategico per il decennio digitale 2030**, ha definito gli obiettivi della trasformazione digitale dell'economia e della società, seguendo i quattro punti cardinali individuati dalla "**Bussola per il digitale**"¹: competenze digitali, infrastrutture digitali, digitalizzazione delle imprese e digitalizzazione dei servizi pubblici.

Nello specifico, il Programma strategico per il decennio digitale 2030 fissa gli obiettivi concreti, per il raggiungimento dei quali Parlamento europeo, Consiglio, Commissione e Stati membri dovranno cooperare. Per garantire il raggiungimento degli obiettivi del programma è stato definito un ciclo di cooperazione biennale basato su un sistema di monitoraggio che fa capo alla Commissione europea, che dovrà annualmente monitorare i progressi basandosi sull'**indice DESI** (Digital Economy and Society Index, che misura i progressi compiuti verso ciascuno degli obiettivi per il 2030), mentre gli Stati membri descriveranno le azioni adottate o programmate per conseguire gli obiettivi per il 2030.

Il Programma europeo prevede, infatti, che ciascuno Stato membro adotti la tabella di marcia nazionale (**roadmap nazionale**), inclusa una stima degli investimenti e delle risorse, consultando le parti interessate, tra cui i rappresentanti regionali e locali. Le tabelle di marcia nazionali dovranno tener conto delle raccomandazioni specifiche per Paese, nel quadro del semestre europeo di coordinamento della governance economica, e potranno integrarsi con tabelle di marcia regionali allineate a quelle nazionali. Specificatamente, l'azione europea nell'ambito della trasformazione digitale si è concretizzata

¹ Si veda la Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni del 09.03.2021.

individuando una serie di politiche, strategie e iniziative volte a promuovere l'adozione delle tecnologie digitali tra cittadini, imprese e amministrazioni pubbliche.

Sinteticamente, di seguito, si riportano i principali driver della politica europea:

- **Competenze digitali:** sviluppo delle competenze digitali della popolazione europea, con l'obiettivo di ridurre il divario digitale e formare professionisti per le esigenze del futuro mercato del lavoro;
- **Infrastrutture digitali sicure e accessibili:** realizzazione reti e data center che permettano di conservare e trattare grandi volumi di dati consentendo ampi sviluppi tecnologici e nel ridurre il divario digitale geografico (accesso alle tecnologie e ai dati digitali a condizioni aperte, accessibili ed eque) e che abbiano una maggiore resilienza agli attacchi informatici;
- **Ecosistema globale:** creazione infrastrutture digitali interoperabili sostenibili in cui si integrino tra loro le alte prestazioni, l'edge computing, il cloud, la computazione quantistica, l'intelligenza artificiale, la gestione dei dati e la connettività di rete;
- **Digitalizzazione delle Imprese:** aumento dell'adozione delle tecnologie digitali tra le PMI, per migliorare la loro competitività e capacità innovativa;
- **Servizi Pubblici Digitali:** introduzione di servizi pubblici digitali efficienti, inclusivi e accessibili, per migliorare l'interazione tra cittadini e amministrazioni.

Nel contesto del quadro finanziario pluriennale (MFF 2021-2027), il Programma "Europa Digitale" 2021-2027 rappresenta un altro elemento cardine del contesto strategico e operativo europeo. Il Programma è dotato di un bilancio di 7,9 miliardi e mira a sostenere la trasformazione digitale della società e dell'economia europee, in linea con gli obiettivi della Bussola per il digitale 2030, offrendo sostegno finanziario significativo per migliorare la sicurezza informatica, le competenze digitali avanzate, l'uso dell'intelligenza artificiale e l'interoperabilità dei servizi pubblici digitali.

In questo contesto si inserisce infine NextGenerationEU, il piano adottato dall'Unione Europea per sostenere la ripresa economica post-pandemia e promuovere una trasformazione verde e digitale nel continente. Adottato nel 2020 e previsto fino al 2026, il piano alloca i 750 miliardi di euro per obiettivi di ripresa economica, transizione verde e digitalizzazione, prevedendo il potenzialmente dell'infrastruttura digitale, il miglioramento delle competenze digitali dei cittadini e il supporto alla trasformazione digitale delle imprese e dei servizi pubblici. Il 27% delle risorse totali del piano è dedicato alla trasformazione digitale. I piani nazionali associati a NextGenerationEU giocano un ruolo cruciale nell'allocazione delle risorse e nell'esecuzione dei progetti e assicurano che i fondi vengano utilizzati contribuendo agli obiettivi di digitalizzazione, sostenibilità e resilienza.

2.1.3. Strumenti

Gli strumenti messi in atto per dare attuazione alla strategia europea sono:

- **Portale unico digitale - Single Digital Gateway (SDG):** il Regolamento (UE) 2018/1724 ha istituito un portale unico digitale che fornisce accesso a informazioni, procedure e servizi di assistenza e risoluzione dei problemi. Questo portale semplifica l'interazione dei cittadini e delle imprese con le amministrazioni pubbliche, riducendo la burocrazia e facilitando l'accesso ai servizi digitali in tutta l'UE;
- **Sistema tecnico Once-Only (OOTS):** questo sistema, parte del Regolamento del portale unico digitale, mira a garantire che i cittadini e le imprese debbano fornire le proprie informazioni solo una volta alle autorità pubbliche. Queste informazioni saranno poi condivise tra le amministrazioni, riducendo così il carico burocratico;
- **European Health Data Space (EHDS):** questa iniziativa punta a creare uno spazio comune europeo dei dati sanitari, migliorando l'accesso ai dati sanitari per i cittadini e facilitando la ricerca e l'innovazione nel

settore sanitario digitale. L'EHDS è parte di una più ampia strategia di semplificazione e digitalizzazione dei servizi sanitari in Europa.

2.2. Nazionale

2.2.1. Quadro normativo

Le principali fonti di riferimento sono:

- **Codice dell'amministrazione digitale:** il D.Lgs. 82/2005 e ss.mm.ii. tratta della carta di cittadinanza digitale e della fruizione di servizi pubblici online e mobile oriented. Viene promossa l'integrazione e l'interoperabilità tra i servizi pubblici erogati dalle pubbliche amministrazioni per una fruizione semplice. Viene promossa la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico;
- **DL 22/06/2012 n.83:** il DL istituisce l'AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) conferendole specifiche funzioni;
- **DL 14/06/2021 n.82 e L. 28/06/2024, n. 90:** le norme stabiliscono le modalità per affrontare a livello nazionale il tema della cybersicurezza creando il Comitato interministeriale per la cybersicurezza, istituendo l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale (ACN) e fornendo disposizioni per il rafforzamento della cybersicurezza e di resilienza delle pubbliche amministrazioni coordinando i vari livelli istituzionali.

2.2.2. Visione

La **strategia nazionale sulla trasformazione digitale** della Pubblica amministrazione negli ultimi decenni si è concentrata soprattutto nell'ammodernare l'amministrazione pubblica, digitalizzare tutti i servizi pubblici, sviluppare le competenze digitali del personale della PA, assicurare la sicurezza informatica e sostenere l'innovazione nel settore privato tramite incentivi e supporto alla ricerca e allo sviluppo.

In un contesto caratterizzato dal sovrapporsi di strumenti e quadri programmatici, la strategia nazionale ha subito modifiche nelle modalità operative e organizzative, lasciando talvolta agli stessi soggetti attuatori il compito di garantire la coerenza tra gli obiettivi degli interventi e le norme e linee di finanziamento di riferimento.

Il quadro nazionale in materia di trasformazione digitale e semplificazione si è sviluppato in risposta al quadro programmatico dell'UE, alle specifiche esigenze nazionali - accentuate dalla crisi pandemica ed energetica - e all'azione delle autorità nazionali. Occorre infatti ricordare che le politiche in materia di innovazione ICT devono tener conto degli standard tecnologici e delle regole tecniche definite dalle autorità competenti, che garantiscono il rispetto delle direttive e dei regolamenti di settore, come ad esempio le linee guida emanate dall'AgID, dal Garante della privacy e dall'ACN.

In questo quadro complesso, la sfida principale di ogni pubblica amministrazione è quella di cogliere le opportunità offerte dagli investimenti significativi previsti, per esempio, dal PNRR, in sinergia agli altri programmi comunitari.

In Italia, a maggio 2022 la Conferenza unificata ha sancito l'Intesa sull'aggiornamento dell'Agenda di semplificazione 2020-2026.

L'Agenda di semplificazione è un'iniziativa volta a implementare la strategia nazionale per la semplificazione e contiene le azioni concrete e i provvedimenti legislativi necessari per ridurre la burocrazia e migliorare l'efficienza amministrativa. Essa è sviluppata annualmente e mira a identificare e affrontare le principali criticità nei processi amministrativi, con l'obiettivo di semplificarli e renderli più efficienti. Questo programma è guidato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, che coordina gli

sforzi tra vari ministeri e agenzie governative per implementare le riforme previste.

Tra gli interventi previsti i principali riguardano:

- **Riduzione degli adempimenti burocratici:** semplificazione, reingegnerizzazione e velocizzazione delle procedure e riduzione degli obblighi documentali e dichiarativi per cittadini e imprese.
- **Digitalizzazione dei servizi pubblici:** miglioramento dei servizi online e promozione dell'uso di strumenti digitali per interagire con la pubblica amministrazione.
- **Riforme legislative:** introduzione di nuove leggi o modifiche normative per rendere più efficienti i processi amministrativi.

Recentemente AgID, ha poi approvato il Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2024-2026, che prevede, tra le novità, un aggiornamento annuale e non più triennale. Questo perché si riconosce la necessità di ripensare alla programmazione della digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni basandosi su nuove leve strategiche, tenendo conto di tutti gli attori coinvolti nella trasformazione digitale del Paese e degli obiettivi fissati per il 2030 dal percorso tracciato dalla Commissione europea per il Decennio Digitale. Tra le novità introdotte, inoltre, si coglie la rilevanza attribuita agli strumenti che le amministrazioni possono prendere a riferimento come modelli di supporto. Il piano prevede la collaborazione di tutte le componenti istituzionali, nel quadro di un sistema nazionale per la trasformazione digitale di cui facciano parte Governo, Enti centrali, Regioni, Province autonome ed Enti locali e che sia aperto anche a tutto il partenariato economico e sociale. Questo modello non può prescindere da un reale coinvolgimento delle strutture operative esistenti che possano anche rafforzare la figura del Responsabile della Transizione digitale, con adeguati uffici a supporto e idonei profili professionali.

2.3. Lombardo

Il confronto tra il contesto europeo e quello lombardo rileva non solo una coerenza delle politiche di Regione Lombardia alle direttive e gli obiettivi dell'UE ma, spesso, un orientamento e una forte spinta alla sperimentazione e all'adozione di soluzioni innovative in settori non regolamentati dalla normativa europea e nazionale.

Non si può peraltro dimenticare che, come quelle nazionali, anche le modalità di azione lombarde enfatizzano la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato; in particolare, la Lombardia sostiene iniziative specifiche che sfruttano il suo forte settore industriale e finanziario.

La Lombardia si posiziona come leader, in termini di DESI regionale 2022, per quanto riguarda i fattori che abilitano la digitalizzazione dell'economia e della società. Questo indica che la regione dispone di una **solida base di infrastrutture digitali, competenze** e servizi che facilitano la trasformazione digitale. Ciò è rilevante per politiche di investimento mirate e per lo sviluppo di strategie di digitalizzazione che possano ulteriormente sfruttare e ampliare il potenziale digitale della regione.

Sempre con riferimento all'indice DESI 2022, la Lombardia risulta avere dati migliori in relazione ai **servizi pubblici digitali e all'integrazione delle tecnologie digitali**. Sulle **competenze digitali** si posiziona al secondo posto così come per la connettività in merito alla diffusione di abbonamenti alla banda larga fissa a 30 Mbps.

Tutto questo deriva dal fatto che la Lombardia ha intrapreso significative iniziative di digitalizzazione con caratteristiche peculiari dovute al suo contesto economico e sociale:

- **Infrastrutture Avanzate:** la Lombardia ha investito in infrastrutture digitali robuste, inclusa la connettività a banda larga e il 5G;
- **Ecosistema Innovativo:** la regione beneficia di un forte ecosistema di innovazione, con un numero

elevato di startup, centri di ricerca e università che collaborano con i settori pubblico e privato per promuovere l'innovazione digitale;

- **Digitalizzazione del Settore Pubblico:** la Lombardia ha implementato una vasta gamma di servizi pubblici digitali, mirando a semplificare l'accesso dei cittadini e delle imprese alle prestazioni pubbliche e a migliorare l'efficienza amministrativa;
- **Sviluppo delle Competenze Digitali:** sono stati avviati programmi specifici per migliorare le competenze digitali dei cittadini, in risposta alla crescente domanda di abilità digitali avanzate.

3. Visione di Regione Lombardia

La strategia regionale sulla trasformazione digitale e sulla semplificazione della PA vuole informare tutte le attività dei pilastri e degli ambiti che costituiscono il PRSS in continuità con le iniziative di digitalizzazione in corso, con una particolare attenzione alla razionalizzazione degli investimenti in spesa ICT e alla valorizzazione delle best practice e delle sperimentazioni che hanno evidenziato risultati positivi e apprezzabili.

Gli obiettivi strategici individuati all'interno del PRSS che includono l'attuazione di diverse Misure finanziate tramite PNRR danno vita a un contesto molto "dinamico" in cui è sempre più forte la volontà di "fare sistema", non soltanto all'interno dell'ecosistema di Regione Lombardia ma anche e soprattutto con tutti i soggetti (pubblici e privati) del territorio lombardo oltre con quelli, per quanto possibile, di scala nazionale.

Si tende infatti, oggi più di ieri, a co-progettare soluzioni, portando allo stesso Tavolo diverse Direzioni Generali e/o diversi stakeholder del Sistema Regionale che possono dare un contributo, per aumentare il valore delle misure rivolte a cittadini e alle imprese superando la logica esclusivamente "a silos" integrandola con un approccio trasversale che, grazie alla visione di rete, amplifica i risultati ottenibili.

La "visione digitale" della Lombardia vede, nel 2027, una regione che guarda ai "dati", quale asset per programmare, monitorare e migliorare. Attorno a questo perno potranno e dovranno ruotare le diverse iniziative di semplificazione e trasformazione digitale, in coerenza con gli obiettivi europei e nazionali.

Il PRSS di Regione Lombardia, proprio in questo senso, identifica l'ambito **7.5 "Semplificazione e trasformazione digitale"**, che stabilisce che "il digitale e la lettura dei dati dovranno essere sempre più al centro dell'agire regionale, per rispondere alle esigenze di trasparenza ed efficienza dell'agire pubblico".

Volendo ricondurre a sintesi le iniziative regionali che si stanno perseguendo si può fare riferimento alle seguenti **3 aree di intervento strategico**, che tengono conto delle priorità regionali e delle sfide in corso: **processi e servizi, competenze digitali e tecnologie emergenti**.

- **PROCESSI E SERVIZI. Reingegnerizzazione dei processi / procedimenti e loro semplificazione:** solo a valle di questo percorso la digitalizzazione contribuisce all'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione pubblica; in tale ottica anche il riordino della normativa regionale e dei vari provvedimenti amministrativi (e talvolta il riordino deve consistere in una vera e propria delegificazione) concorre e perfino è il presupposto per una reale semplificazione. **Interoperabilità dei sistemi:** sviluppare sistemi che possano comunicare tra loro e scambiare dati in modo fluido, utilizzando standard ben definiti e condivisi; questo principio è fondamentale per evitare la frammentazione dei servizi e garantire una maggiore efficienza operativa; è fondamentale promuovere e premiare lo sviluppo di sistemi che, nel pieno rispetto della Privacy e della Sicurezza, mettano a disposizione specifiche API (Application Programming Interface) che devono garantire l'interoperabilità dei sistemi e l'interscambio immediato dei dati. **Integrazione tra la sicurezza e la protezione dei dati personali:** da impostarsi fin dalle prime fasi di progettazione dei sistemi digitali (Privacy by Design); questo approccio aiuta a costruire la fiducia degli utenti nei servizi digitali pubblici;
- **COMPETENZE DIGITALI.** La **formazione e lo sviluppo delle competenze digitali** si ottiene attivando in modo continuo, anche attraverso modalità interattive, percorsi formativi del personale; ciò è utile per sviluppare le competenze digitali necessarie a supportare la trasformazione digitale da condividere anche con il territorio. **L'accessibilità e l'inclusione digitale** a tutti i cittadini, indipendentemente dalle loro abilità o dalla loro situazione economica, è da perseguirsi in modo che gli stessi possano accedere ai servizi digitali. Questo richiede non solo la progettazione accessibile ma anche l'adozione di programmi specifici per ridurre il divario digitale;

- **TECNOLOGIE EMERGENTI.** Il ricorso alle **tecnologie emergenti**, quali l'AI, la Blockchain e il Digital Twin, è per dotarsi di strumenti per semplificare e velocizzare l'azione amministrativa, ridurre le incombenze di carattere formale, migliorare l'esperienza delle persone con la PA e garantire maggiore sicurezza e trasparenza nei procedimenti di competenza regionale. **La promozione di soluzioni innovative** può avvenire coinvolgendo startup e settore privato adottando metodologie agili nello sviluppo di soluzioni digitali e ciò garantisce una rapida iterazione e adattamento ai cambiamenti.

Si può facilmente osservare come le iniziative di Regione Lombardia siano estremamente collimate con le strategie di livello europeo e nazionale pur essendo nate in parallelo se non in anticipo con queste ultime. Ciò conforta sul lavoro fatto in precedenza e pone nelle condizioni di perseguire un analogo approccio anche per il futuro

4. Principi guida

In linea con l'approccio che ha caratterizzato il PRSS della XII Legislatura, il **principio cardine** alla base della strategia lombarda di semplificazione e trasformazione digitale è **"DATA DRIVEN"**. Qualsiasi azione di semplificazione e/o digitalizzazione è guidata dai dati. Questo significa acquisire dati per comprendere e inquadrare la situazione ex-ante, identificare i target che si intendono raggiungere (da esprimersi in termini misurabili) in sede di ideazione/progettazione delle azioni, e verificare ex post, in sede di monitoraggio e valutazione, l'effettivo raggiungimento dei target.

Valorizzando l'esperienza acquisita negli ultimi anni, la lettura dei dati può fornire imprescindibili indicazioni per semplificare i procedimenti (ad es. intervenendo per superare i cd. "colli di bottiglia"), per migliorare l'esperienza delle persone con i servizi digitali (si pensi ai dati raccolti tramite gli strumenti di "customer care/satisfaction" o alle esigenze di interoperabilità con altri soggetti).

I dati sono fondamentali per monitorare i servizi erogati e valutarli, consentendo di intercettare eventuali aree di efficientamento e, a posteriori, di migliorarli; aiutano la PA a programmare politiche "mirate", intervenendo in modo chirurgico sulle aree o sui target che hanno determinate necessità; consentono di misurare l'azione amministrativa, sia per abilitare un ciclo virtuoso di continuous improvement sia per raccontare ai cittadini i risultati raggiunti (in una logica di massima trasparenza e *accountability*).

I dati sono un bene prezioso per la Lombardia e le iniziative di semplificazione/digitalizzazione pianificate devono essere finalizzate a valorizzarli e a potenziarli, attraverso l'arricchimento, la messa a sistema, la lettura "intelligente" e la condivisione.

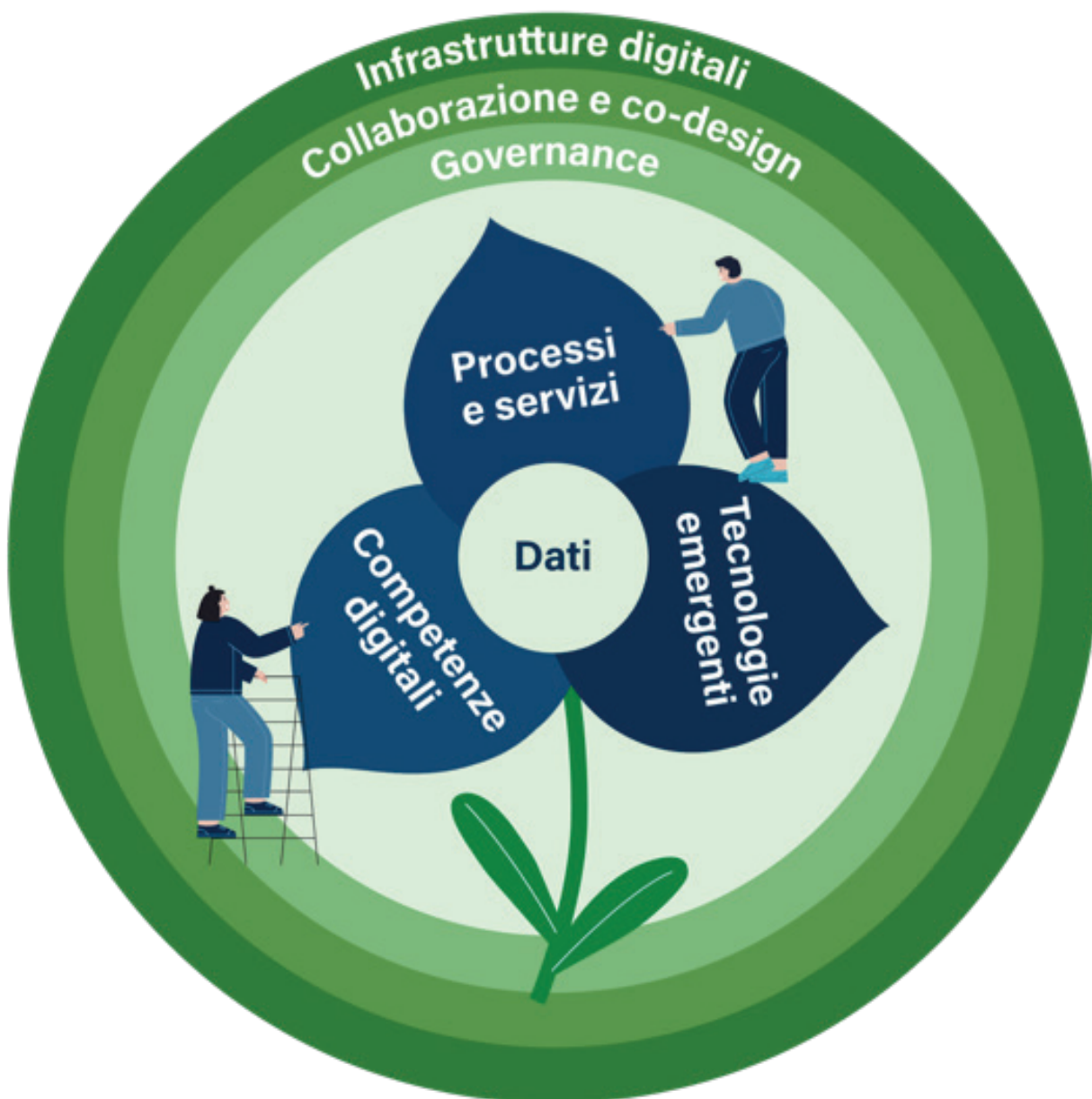
Attorno al principio "data driven" ruota un **altro principio: L'UTENTE AL CENTRO**. Questo vuol dire progettare servizi digitali che siano semplici, accessibili e centrati sulle esigenze dell'utente. Questo approccio garantisce che i servizi siano effettivamente utilizzati e apprezzati dall'utente che ne riconosce il valore aggiunto.

Entrambi i principi devono essere ovviamente correlati alla **sostenibilità** sia nella progettazione che nella implementazione di soluzioni digitali, promuovendo pratiche che riducano l'impatto ambientale della tecnologia.

Nessun percorso di trasformazione digitale che punti alla semplificazione può prescindere da **una leale collaborazione e condivisione della conoscenza** tra diversi livelli di governo, il settore privato, il mondo accademico e la società civile: condividere le conoscenze e le best practices per accelerare l'innovazione e migliorare i servizi.

Elemento qualificante di questo percorso è, perciò, avere **una governance efficace** per la trasformazione digitale, con una chiara assegnazione di responsabilità, meccanismi di monitoraggio e la valutazione dell'impatto delle iniziative digitali per poter creare un **efficace ecosistema amministrativo digitale** quale strumento per migliorare l'efficienza, la trasparenza e l'accessibilità dei servizi pubblici.

La visione digitale di Regione Lombardia, con riferimento alle aree di intervento strategico e ai principi guida sopra descritti, può ben essere sintetizzata dall'immagine qua riprodotta.



5. Obiettivi operativi

Il programma strategico per la semplificazione e la trasformazione digitale di Regione Lombardia individua un insieme di obiettivi discendenti dagli obiettivi contenuti nell'ambito **7.5 - Semplificazione e trasformazione digitale** del PRSS:

- **7.5.1** *Garantire il riordino e la semplificazione normativa*
- **7.5.2** *Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali*
- **7.5.3** *Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi*

Gli **obiettivi operativi** identificati di seguito per l'attuazione del Programma concorrono, nel loro insieme, al raggiungimento degli obiettivi sopra elencati del PRSS.

ID	Obiettivo Strategico del "Programma strategico per la semplificazione e la trasformazione digitale" della XII Legislatura	Processi e Servizi	Competenze Digitali	Tecnologie Emergenti
Obiettivo PRSS - 7.5.1 Garantire il riordino e la semplificazione normativa				
1	Rivedere, in modo organico e olistico, la normativa regionale che governa i procedimenti di competenza regionale intervenendo, dove necessario, con azioni di armonizzazione e revisione dell'impianto normativo.	X		
2	Promuovere costantemente la chiarezza normativa e amministrativa in modo da semplificare il linguaggio e la struttura delle normative specifiche, per renderle più comprensibili al pubblico e alle imprese, riducendo così le ambiguità e le interpretazioni errate che possono portare a non conformità involontarie. Ciò potrà essere ottenuto con la promozione di gruppi di lavoro intersettoriali , coinvolgendo gli enti del sistema e dei rappresentanti degli stakeholder, per favorire il confronto e individuare criticità e possibili azioni di intervento.	X		
3	Operare una revisione critica dei procedimenti amministrativi , nell'ottica della riduzione dei tempi e della semplificazione degli adempimenti in capo ai cittadini, garantendo sì il rispetto della normativa di riferimento ma rimuovendo, al contempo, passaggi ridondanti o non necessari che comportano colli di bottiglia, tempi lunghi e/o aggravati.	X		
Obiettivo PRSS - 7.5.2 Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali				
4	Favorire la collaborazione tra le diverse strutture regionali nell'ideazione e progettazione dei bandi , in modo da programmare, in modo snello ed efficace, misure sinergiche (intersettoriali) e mirate ("data driven") sui diversi territori e target di destinatari.	X	X	
5	Puntare all'incremento dell'efficienza interna attraverso la digitalizzazione dei processi e l'introduzione di pratiche di gestione snella . Digitalizzare i procedimenti anche interni che siano economicamente sostenibili in modo da migliorare l'efficienza operativa, e favorire il perseguimento dei principi dell'azione amministrativa: trasparenza, economicità, efficienza, efficacia, imparzialità.	X		
6	Razionalizzare i sistemi informativi puntando sulle piattaforme digitali evolute e sull'integrazione informativa/di processo , per offrire ai cittadini servizi sempre più efficienti e in linea con le loro aspettative, nel rispetto dei principi generali dell'azione amministrativa di trasparenza, efficienza, efficacia ed economicità.	X		X

ID	Obiettivo Strategico del “Programma strategico per la semplificazione e la trasformazione digitale” della XII Legislatura	Processi e Servizi	Competenze Digitali	Tecnologie Emergenti
Obiettivo PRSS - 7.5.3 Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi				
7	Investire sulle tecnologie emergenti (es. Robot Process Automation, Quantum computing, ecc.) e sull’interoperabilità (con particolare attenzione allo scambio di informazioni con altre PP.AA.). In questo ambito è fondamentale creare un ambiente collaborativo che faciliti l’innovazione e lo sviluppo economico, eliminando inutili barriere burocratiche che possano frenare la crescita delle imprese e l’adozione di nuove tecnologie. Orientarsi al cloud computing per migliorare l’efficienza e la qualità dei servizi pubblici, ponendo le basi per una pubblica amministrazione più moderna, digitale e orientata al futuro. Questo permetterà di utilizzare il Digital twin di ambiti specifici e tramite repliche virtuali di specifiche realtà, elaborare modelli predittivi delle attività future e dei relativi effetti.	X		X
8	Valorizzare il patrimonio informativo regionale puntando sugli ecosistemi digitali e sull’applicazione di tecniche avanzate di analisi dati (es. IA, machine learning, ecc.), per impostare una politica effettivamente “data driven” e potenziare, così, la programmazione e il monitoraggio (anche e soprattutto ex post) delle azioni politiche sul territorio.	X		X
9	Assicurare che la semplificazione e la digitalizzazione non compromettano la sicurezza dei dati personali e sensibili , integrando le misure di protezione dei dati nelle nuove procedure e servizi digitali.	X		
	Migliorare l’accessibilità di tutti i servizi digitali e fungere da guida agli enti del territorio lombardo, anche attraverso azioni di formazione e sensibilizzazione. Questo significa concretamente rendere le informazioni e i servizi pubblici più facilmente accessibili a tutti i cittadini, inclusi coloro che hanno disabilità o che vivono in aree remote, sfruttando la tecnologia digitale e le tecnologie emergenti per fornire servizi “online” e semplificarne l’accesso.	X	X	

6. Governance dell'ICT

Gli obiettivi individuati richiedono una buona governance ICT da parte di Regione Lombardia. Ciò implica la definizione di un **modello** che garantisca coordinamento e uniformità di azione.

Il modello vede, tra i soggetti responsabili nella **governance**, la Direzione responsabile della semplificazione e digitalizzazione con il supporto operativo di ARIA s.p.a., per la realizzazione delle iniziative ICT.

Il modello si fonda sulla **COLLABORAZIONE** e sulla **PIANIFICAZIONE**; spesso le azioni di semplificazione e trasformazione digitale, infatti, coinvolgono più attori e richiedono un tempo di attuazione di respiro pluriennale; occorre pianificare per tempo le iniziative, esplorando ex ante il loro allineamento rispetto agli obiettivi, la loro copertura economica e le eventuali dipendenze rispetto ad altre iniziative in corso o già pianificate. Gli elementi caratterizzanti il modello sono i seguenti:

- Allineare le **iniziative ICT con gli obiettivi strategici** di Regione Lombardia garantendo che la tecnologia supporti efficacemente le priorità politiche e amministrative;
- Favorire la **collaborazione tra i diversi stakeholder e la condivisione delle relative esigenze**, per evitare sovrapposizioni, ridondanze e/o indirizzi discordanti tra loro e, soprattutto, per favorire iniziative trasversali di interesse comune;
- Avere una **programmazione chiara dei progetti ICT**: una gestione completa del Portafoglio di Progetti e una visione completa dei progetti ICT in corso e pianificati, per garantire che siano coerenti con la strategia complessiva e che ci sia un buon equilibrio tra spesa ICT di mantenimento, spesa rivolta all'innovazione e investimenti di rischio;
- Promuovere l'**adozione di un'architettura ICT coerente con gli investimenti già sostenuti** e con le risorse disponibili e l'utilizzo di standard aperti per facilitare l'interoperabilità, la sicurezza dei dati e la flessibilità dei sistemi;
- Puntare **alla sicurezza e alla conformità delle norme** attraverso politiche e procedure rigorose per la sicurezza delle informazioni e la protezione dei dati personali, conformi a standard nazionali e internazionali, come il GDPR (General Data Protection Regulation);
- Individuare e adottare pratiche di gestione che mirino all'**ottimizzazione delle risorse ICT**, compreso il consolidamento delle infrastrutture, il cloud computing e l'outsourcing strategico, per ridurre i costi e aumentare l'efficienza;
- Definire e implementare **sistemi di misurazione delle performance ICT** che valutino l'impatto delle tecnologie sull'efficienza operativa e sulla qualità dei servizi forniti ai cittadini e alle imprese: partendo dagli indicatori individuati dalle singole politiche della strategia regionale monitorare periodicamente l'andamento di quelli orientati alla digitalizzazione e semplificazione di procedimenti e servizi.

