



Un nuovo **CIO** per il **Comune di Milano**

Nelle Direzioni Sistemi della Pubblica Amministrazione i meccanismi sono gli stessi di quelli delle imprese private? Il dott. Guastone ne ha parlato con Alessandro Musumeci, dallo scorso Ottobre CIO del comune di Milano.

di Carlo Guastone

Romano, classe 1956, una laurea in Ingegneria Meccanica, oltre 25 anni di esperienza nell'IT, proveniente dal Ministero della Pubblica Istruzione, Alessandro Musumeci ha di recente assunto la Direzione dei Sistemi Informativi del Comune di Milano con l'obiettivo di supportarne il Sindaco, Letizia Moratti, nel programma di rilancio della città.

Ing Musumeci, accettando questo incarico ha deciso di affrontare una sfida certo non di poco conto. Com'è arrivato a tale decisione? Non è stata una decisione difficile, sia per la rilevanza della posizione che mi è stata offerta, a diretto riporto della Direzione Generale, sia per le positive esperienze che avevo potuto accumulare al Ministero della Istruzione, Università e Ricerca, fra il 2002 e il 2006. Non è stato il primo cambiamento rilevante della mia vita professionale che ha attraversato banche, aziende di servizi, società di consulenza, con ruoli tecnici, gestionali e commerciali, sia di tipo specialistico che manageriale. Ruoli che hanno contribuito al completamento del mio bagaglio professionale. Vorrei essere chiaro, al riguardo. Per chi ha ambizioni di crescita nel mondo del lavoro, a mio parere è fondamentale individuare le aree aziendali più adeguate alle proprie competenze e caratteristiche, cercando di migliorare sem-

pre e accettando le nuove sfide che si presentano. Per questo è importante aver chiara la rilevanza del sistema di relazioni interne ed esterne alle aziende e far conoscere i risultati del proprio lavoro. In sintesi, mi piace sottolineare questo concetto con uno slogan: è importante saper fare, fare e far sapere! Credo che sia veramente importante partecipare attivamente ad eventi nazionali ed internazionali, a gruppi di lavoro fra domanda e offerta, mantenendo un contatto molto saldo con i media, in un'ottica di presentazione dei risultati raggiunti. Non si comunica mai abbastanza. Nel cambiamento deve inoltre essere presente a mio avviso una dimensione determinante: la volontà delle organizzazioni di innovare, sia nell'ambito della dimensione tecnologica, che in quella di mercato. Nel mio nuovo ruolo ho trovato un po' di tutto questo per cui ho colto al volo l'importante opportunità che mi è stata offerta. Insieme ai colleghi della Direzione dei Sistemi Informativi del Comune di Milano ci siamo dati un arco temporale di alcuni anni per operare importanti cambiamenti nei livelli di servizio che le tecnologie possono offrire ai cittadini. Per portare concreti risultati agli utenti, infatti, l'attuale complessità delle architetture tecnologiche richiede un orizzonte temporale abbastanza ampio: è necessario operare sulle architetture,

sulle politiche di approvvigionamento, sulle applicazioni, sulle infrastrutture e, aspetto cruciale, sulla crescita delle risorse professionali dell'area Sistemi Informativi. In sostanza, non basta sapersi relazionare e saper comunicare, se non esiste una solida, completa e riconosciuta base professionale e se non vengono raggiunti concreti risultati professionali.

Com'è nato il suo interesse per l'informatica e come si è andato consolidando nel tempo? Quali le esperienze più significative maturate lungo la sua carriera? Praticamente sono nato ingegnere: i miei amici dicono che ho cominciato a far l'ingegnere oltre quarant'anni fa quando, affascinato dalle costruzioni meccaniche, a 5 anni ho iniziato a montare e smontare i modellini delle Ferrari! Con tali premesse, non potevo che laurearmi in Ingegneria meccanica, cosa che ho fatto nel 1980 presso l'Università La Sapienza di Roma. Dopo il servizio militare, ho iniziato a lavorare in Italsiel come programmatore, nell'ambito del progetto Nota, sistema sperimentale per Studi notarili sviluppato sui primi PC in Basic e Assembler. Dopo sei mesi, ebbi un periodo di incertezza, causato dagli ex-colleghi dell'Università che mi convinsero ad abbandonare l'informatica per l'impiantistica meccanica. Scelta di soli sei mesi, della

quale non mi pento perché mi ha illuminato sul valore aggiunto dell'ICT. Infatti, benché allora il ruolo di programmatore non richiedesse competenze a livello universitario, nei primi anni '80 l'impiantistica meccanica non offriva quelle prospettive di innovazione e sviluppo professionale insite nell'informatica. Ovviamente, all'epoca si trattava solo di sensazioni in quanto nessuno poteva prevedere il travolgente sviluppo che hanno avuto le tecnologie ICT negli ultimi anni con l'avvento del Personal Computer, di Internet e della telefonia cellulare! Rientrando dunque nell'IT, sono approdato in una grande banca, allora all'avanguardia a livello architeturale ed applicativo: il Banco di Santo Spirito, dove tutte le applicazioni erano realizzate con il sistema IMS/DL1 ed il linguaggio PL1. In tale struttura si sperimentavano già nei primi anni '80 soluzioni basate su PC e progetti di Home Banking, con l'invio degli estratti conto alla clientela via rete telefonica. Da analista programmatore sono quindi divenuto Project Manager e dopo quattro anni, avendo ormai consolidato questa esperienza professionale, accettai l'interessante offerta di Cap Gemini che mi fece entrare nel mondo della consulenza, operando come capo progetto del nuovo sistema finanziario delle Ferrovie dello Stato. Esperienza che mi permise di conoscere da vicino i principi del Software Engineering e le nuove tecnologie Case che in quegli anni, promettevano molto in termini di efficienza e qualità. Dopo circa due anni, nel 1989, passai in Andersen Consulting, dove sono rimasto per oltre dieci anni, con posizioni di crescente responsabilità, sia tecniche che commerciali nell'ambito della direzione delle tecnologie. In tale periodo, mi è stato possibile acquisire importanti esperienze nell'ambito di alcuni progetti internazionali. Dopo due brevi esperienze,

in I&T ed ISI, società di System Integration del Gruppo Cos, nel 2002 fui contattato dal "cacciatore di teste" che era stato incaricato di ricercare il nuovo Direttore Generale dei Sistemi Informativi dell'allora Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

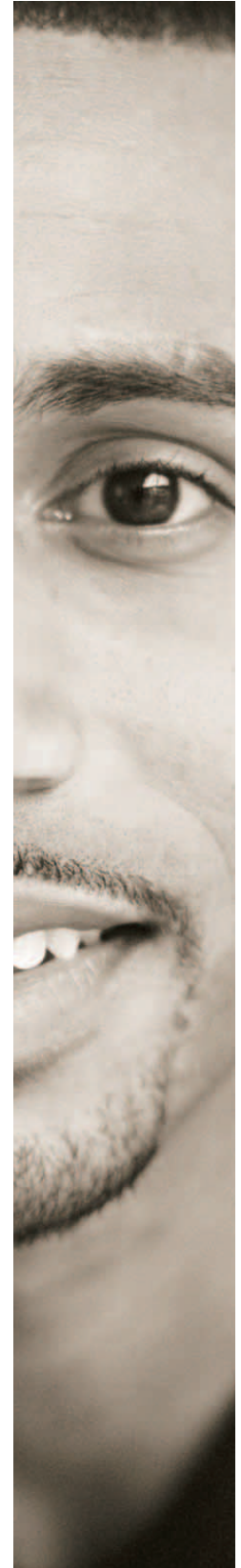
Le innovazioni del nuovo sistema informativo del MIUR

Quale il valore dell'ICT da lei percepito presso il Ministero dell'Istruzione e, ora, nel Comune di Milano? Nei quattro anni di lavoro al Ministero ho potuto implementare concretamente la strategia di innovazione delineata dal Ministro Moratti, centrata sulla modernizzazione della macchina operativa interna al ministero e sulla interconnessione con l'intero sistema educativo. Citerei al riguardo tre progetti che possono dare un'idea del contributo dell'ICT: la rete a banda larga per il collegamento di 11.000 scuole in tutta Italia, utilizzata sia per la gestione amministrativa che per la didattica, che ha snellito e accelerato le comunicazioni centro-periferia; il nuovo sistema informativo dell'istruzione (SIDI) basato su una interfaccia interamente Web e sull'uso di prodotti ERP, remunerato con un innovativo contratto di outsourcing che definisce in modo rigoroso i livelli di servizio (SLA), in una logica non solo di riduzione dei costi (passati da 111 milioni di Euro del contratto 2001, a 58 milioni di Euro del contratto 2006), ma soprattutto di un deciso miglioramento del servizio per l'amministrazione e per le scuole; la formazione, infine, di oltre 197.000 docenti nell'ambito dell'ECDL, con un innovativo sistema di e-Learning svolto per il 50% con insegnamento a distanza ed il 50% con insegnamento in aula. Realizzare questi tre progetti ha consentito di attuare un programma di cambiamento a 360°,

valorizzando anche una struttura interna composta da circa 60 esperti ICT del Ministero.

Milano, comune digitale

Nella PA è ormai finito il tempo delle sperimentazioni; le tecnologie, le normative e il contesto organizzativo sono ormai maturi per parlare di servizi effettivi per i cittadini. Milano, sotto questo punto di vista non parte da una posizione di retroguardia (è posizionata, come risulta da una Ricerca Censis del giugno 2006, al 7° posto fra le città italiane capoluogo di regione), ma certamente può migliorare i livelli dei servizi offerti ai cittadini. Il valore dell'ICT per il Comune di Milano è perciò insito nello sforzo di miglioramento dei servizi ai cittadini e della macchina operativa interna al Comune. L'obiettivo concordato con il Sindaco è un miglioramento della posizione di Milano, come città digitale di avanguardia, entro i prossimi cinque anni, sul modello di alcune realtà straniere di riferimento, fra le quali Barcellona, Stoccolma ed Helsinki. Fra i progetti più significativi, il Nuovo Portale del Comune di Milano che darà l'accesso a cittadini ed imprese ai servizi e alle informazioni relative alle attività del Comune e a quelle di altre aziende che erogano servizi pubblici come Aem, Amsa ed Atm. Sarà possibile utilizzare anche i servizi sanitari erogati dalla Regione Lombardia usando la Carta regionale dei servizi per il pagamento delle prestazioni sanitarie. La logica informatica che sottende il nuovo Portale sarà di tipo federale: i sistemi informativi delle aziende di pubblica utilità verranno gestiti in piena autonomia dalle diverse società con applicazioni costruite sulle loro specifiche esigenze: il Portale del comune aggregnerà le informazioni ed i servizi mettendoli via Internet a disposizione dei cittadini. Entro la fine del 2007 sarà operativa inoltre la Nuova rete TLC in fibra ottica che collegherà, in banda



ITManagement



larga, tutte le stazioni di lavoro e i Server delle 700 sedi del Comune di Milano, connettendo i telefoni con tecnologia Voip. Sempre nell'anno in corso contiamo di attivare due gare ad evidenza pubblica per il nuovo Sistema delle Risorse umane e per il nuovo Sistema di Amministrazione e Controllo. La realizzazione di tali sistemi, per i quali sono in fase di completamento i relativi bandi di gara, favorirà uno sviluppo più mirato delle risorse umane del Comune di Milano e un Sistema di controllo di gestione più efficace e rispondente ai bisogni dei cittadini e delle imprese.

Quali innovazioni architetturali state considerando? Personalmente credo agli standard de facto che si impongono sul mercato. Le architetture che utilizzeremo sono pertanto collegate ai sistemi che sceglieremo e che le aziende proporranno, con le relative specifiche tecnologiche. Per quanto riguarda i Server siamo orientati a soluzioni Open Source con Linux e stiamo considerando con attenzione le architetture SOA, con particolare riferimento ai Web Services. In ogni caso, il nostro Driver di cambiamento è la semplificazione amministrativa più che la tecnologia che sta diventando sempre più una "commodity" e non un elemento di differenziazione del servizio al cittadino. La situazione attuale del sistema informatico vede ad oggi più di 100 sottosistemi applicativi che ci creano non pochi problemi di gestione operativa e di integrazione. Puntiamo ad avere, a regime, al massimo una decina di sottosistemi, semplificando in tal modo la gestione operativa del CED e riducendo i costi di manutenzione.

Quali meccanismi di IT Governance e di sourcing avete approntato? Come evolverà la spesa ICT nel 2007? Abbiamo recentemente razionalizzato la

struttura organizzativa dei Sistemi Informativi, basata su circa 200 specialisti, con diversi livelli di competenza. Al Direttore Sistemi Informativi riportano cinque aree specialistiche e un'area di gestione amministrativa che cura, fra l'altro, il Charge Back dei costi alle Direzioni Utenti del Comune di Milano. Le aree specialistiche sono: Gestione, Assistenza utenti, Sviluppo Portale, Sviluppo Sistema Territoriale, IT Governance & Standard. Come vede, abbiamo dedicato una funzione specifica alla Governance che riveste per noi una elevata rilevanza. Attivare un sistema di Governance significa, fra l'altro, definire il budget, curare l'evoluzione delle tipologie dei servizi e dei relativi costi, assicurare l'evoluzione dei profili professionali degli specialisti dei Sistemi, definire le politiche di sourcing verso i fornitori, svolgere attività periodiche di ICT Risk Assessment con le valutazioni di Business Continuity e Disaster recovery. Relativamente al sourcing, stiamo aggiornando l'Albo Fornitori e vorremmo introdurre nuove logiche di assegnazione dei servizi, sempre secondo le modalità della gara pubblica. Il modello ideale al quale tendiamo è evitare per i singoli servizi un unico fornitore, senza tuttavia innescare un'eccessiva proliferazione dei potenziali contraenti. Si tratta di trovare il giusto mix non solo nel numero ma anche nelle competenze dei fornitori, ricercando soprattutto caratteristiche di qualità e di innovazione delle soluzioni, oltre che di contenimento dei costi. Oggi, purtroppo, la maggior parte delle spese è assorbita dalla gestione ordinaria e solo una ridotta parte del budget è utilizzata per l'innovazione ma abbiamo intenzione di ribaltare tale rapporto nei prossimi tre-quattro anni. L'obiettivo che ci siamo dati a medio termine è di raggiungere una quota di innovazione di almeno il 40%. La spesa totale



▲ Alessandro Musumeci,
CIO del comune di Milano

ICT del Comune di Milano, di circa 60 milioni di Euro l'anno, si incrementerà nel 2007 di circa il 10%, con un ulteriore stanziamento in progetti di innovazione che beneficerà anche dalle economie di scala derivanti da trattative in corso per il rinnovo dei contratti in scadenza.

Pensa che la figura del CIO nella PA possa presentare le stesse caratteristiche professionali riscontrabili nell'industria privata? Con quali le differenze? Ci sono forti analogie fra le attività che svolgo da molti anni all'interno di pubbliche amministrazioni (centrali o locali) e l'insieme di funzioni che un normale responsabile dei sistemi svolge ogni giorno in una organizzazione privata. Certamente la mia attività presenta dei vincoli ulteriori dovuti alle normative pubbliche, ma al tempo stesso rappresenta una eccitante sfida professionale, come EDP Manager e come cittadino, per aiutare il nostro paese in un complesso processo di cambiamento; è un'attività che ho intrapreso da alcuni anni e che mi dà importanti motivazioni per continuare la crescita di una pubblica amministrazione sempre più orientata a soddisfare i bisogni dei cittadini e delle imprese in un contesto di forte crescita ed evoluzione. ■