



**ATTRIBUZIONE DELL'INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE  
AFFERENTE L'UNITÀ CUSTOMER INTELLIGENCE RIENTRANTE NELL'AREA  
DS CITIZEN EXPERIENCE - AREA CRM DELLA DIREZIONE INNOVAZIONE  
TECNOLOGICA E DIGITALE**

**IL DIRETTORE DI DIREZIONE**

**IL DIRETTORE DELL' AREA CRM**

**Visti**

- l'art. 107 del Decreto Legislativo n. 267/2000;
- le vigenti disposizioni dei C.C.N.L. del Comparto Funzioni Locali - personale non dirigente relative all'area delle Elevate Qualificazioni;
- l'art. 14 bis del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano;
- l'art. 13 e sgg. del CCDI per il personale dipendente del Comune di Milano non appartenente all'area separata della dirigenza, sottoscritto il 19.02.2001, disciplinante le Posizioni Organizzative;
- l'art. 12 e sgg. del CCDI per il personale dipendente del Comune di Milano non appartenente all'area separata della dirigenza, sottoscritto il 9.03.2006, disciplinante le Alte professionalità;
- il provvedimento sindacale del 06 febbraio 2022, con il quale al dirigente precedente è stato conferito l'incarico di Direttore della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale;
- il provvedimento sindacale del 5 maggio 2022, con il quale al dirigente dell'Area precedente è stato conferito il relativo incarico;
- le deliberazioni della Giunta Comunale n. 362 del 2 marzo 2018 e successive n. 1751 del 21 ottobre 2019, n. 1217 del 30 ottobre 2020, con le quali sono stati adottati i criteri generali per la disciplina dell'Area delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità (*oggi Elevate Qualificazioni*);
- le determinazioni del Direttore Generale n. 5135 del 15 giugno 2023 e n. 5839 del 4 luglio 2023 con le quali è stato approvato il *Sistema delle Elevate Qualificazioni del Comune di Milano* con decorrenza dal 16 luglio 2023 e, in particolare, è stato disposto che gli incarichi afferenti abbiano decorrenza per la durata di due anni dalla data prevista nell'atto di conferimento, in coerenza con le previsioni del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024;
- la successiva determinazione del Direttore Generale n. 6180 del 14 luglio 2023 con la quale è stato disposto il differimento al 31 agosto 2023 del termine fissato con

proprio precedente provvedimento n. 5135 del 15 giugno 2023, al fine di consentire il completamento di tutti gli adempimenti connessi con l'avvio dei nuovi incarichi EQ;

**Premesso che**

- tra le posizioni di responsabilità sub dirigenziale istituite nell'ambito della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, vi è quella relativa all'Unità Customer Intelligence, rientrante nell'Area DS Citizen Experience – Area CRM. Detta posizione di responsabilità è pesata nella fascia seconda del vigente *Sistema di pesatura delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità del Comune di Milano (oggi Elevate Qualificazioni)*;

L'incarico di Elevata Qualificazione richiede:

- responsabilità amministrative e di risultato, a diversi livelli, in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate, inclusa la responsabilità di unità organizzative; responsabilità amministrative derivanti dalle funzioni organizzate affidate e/o conseguenti ad espressa delega di funzioni da parte del dirigente, implicante anche la firma del provvedimento finale, in conformità agli ordinamenti delle amministrazioni;
- conoscenze altamente specialistiche, capacità di lavoro in autonomia accompagnata da un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale atta a consentire lo svolgimento di attività di conduzione, coordinamento e gestione di funzioni organizzativamente articolate di significativa importanza e responsabilità e/o di funzioni ad elevato contenuto professionale e specialistico, implicanti anche attività progettuali, pianificatorie e di ricerca e sviluppo;

Le suddette posizioni di lavoro vengono distinte in due tipologie:

- posizione di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- posizione di responsabilità con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

**Rilevato che**, ai sensi dell'art. 3.2 ultimo comma della richiamata disciplina, *“Per specifiche esigenze organizzativo gestionali, i Direttori possono procedere alla individuazione*

*diretta dell'incaricato, fornendo, nell'atto di conferimento, adeguata motivazione, anche nel caso di conferma del soggetto da incaricare”;*

**Ritenuto**, ricorrendone i presupposti, di procedere per la copertura della Elevata Qualificazione afferente l'Unità Customer Intelligence, rientrante nell'Area DS Citizen Experience – Area CRM della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, mediante individuazione diretta dell'incaricato in quanto la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale presidia e coordina progetti / interventi strategici di mandato, gestiti nell'ambito dell'Unità/Ufficio a cui è preposta l'Elevata Qualificazione di cui al presente incarico. Al fine di garantire la puntuale e completa definizione dei citati progetti / interventi nelle tempistiche ipotizzate, si ritiene necessario dare continuità all'attività fin qui svolta.

### **Considerato che**

- alla Elevata Qualificazione Unità Customer Intelligence sono attribuite le funzioni e le competenze di seguito indicate:
- Supporto al Direttore, nella definizione, sviluppo e monitoraggio del piano di CRM (customer/citizen relationship management), con particolare riferimento alle attività di CRM analitico e di ascolto dei bisogni del cittadino/city user
- Supporto alla Direzione di appartenenza e a tutte le Direzioni interessate nell'individuazione, progettazione e/o implementazione di servizi e processi che possono essere ricondotti nell'ambito del CRM, in raccordo con i vari Uffici di Back Office dell'Ente
- In raccordo con le Direzioni interessate, analisi quali-quantitativa e multicanale delle interazioni con il cittadino con l'obiettivo di identificare aree critiche e opportunità di miglioramento sia in chiave di CRM operativo (rispondere/gestire la richiesta del cittadino/city user) che in chiave di CRM analitico (ascoltare/comprendere i bisogni del cittadino/city user)
- In raccordo con le Direzioni interessate e con l'Area Comunicazione del Vice Capo Gabinetto del Sindaco Gabinetto, analisi della documentazione di knowledge management (faq, manuali, template di risposta, ecc.) e valutazione di proposte di miglioramento e semplificazione con riferimento sia ai contenuti che agli strumenti/modalità di utilizzo
- In raccordo con le Direzioni interessate analisi di flussi e procedure nell'ambito della gestione della relazione con il cittadino, definizione/ottimizzazione e documentazione di flussi e procedure in raccordo con le Unità CO e CX
- In raccordo con le Direzioni interessate e con l'Ufficio Data Analytics, proposta di obiettivi e KPI per misurare la qualità della relazione con il cittadino/city user e - dove richiesto - l'efficienza del servizio erogato. Progettazione di cruscotti e dashboard che consentano il costante monitoraggio degli indicatori individuati
- Definizione, sviluppo e monitoraggio di un piano di indagini quali-quantitative finalizzato alla rilevazione della qualità percepita e del grado di soddisfazione dei cittadini e dei city user rispetto ai servizi erogati e alla gestione della relazione con gli utenti, in accordo con le Direzioni coinvolte e con l'eventuale collaborazione e supporto

dell'Ufficio Data Analytics e delle altre strutture della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale

- Supporto alle Direzioni nella definizione, sviluppo e monitoraggio di azioni correttive e di miglioramento a seguito delle rilevazioni effettuate
- Gestione e aggiornamento della Procedura della Customer Satisfaction in accordo con il Responsabile del SGQA e partecipazione alle attività del Comitato Qualità per quanto di competenza
- Supporto alle Direzioni nella predisposizione e/o aggiornamento delle Carte dei Servizi, anche mediante la definizione degli standard della qualità del servizio in collaborazione con l'Ufficio Data Analytics, e nella predisposizione di procedure di "ascolto" e di rilevazione della customer satisfaction
- Collaborazione con le altre Unità della Direzione Specialistica, ognuno per la parte di competenza, nell'implementazione del nuovo sistema di CRM
- Supporto al Direttore, per la parte di competenza, in relazione alla partecipazione al Comitato di Comunicazione nell'ambito del quale saranno definiti e condivisi le linee guida ed i contenuti, anche dal punto di vista grafico, del Piano di Comunicazione e di tutte le iniziative di comunicazione dell'Ente

Svolgere la funzione di preposto così come definito dall'art. 2, lett. e) del D. Lgs. 81/08 in materia di salute, igiene e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, nonché adempiere agli obblighi previsti dall'art. 19 del decreto medesimo.

➤ il conferimento dell'incarico di Elevata Qualificazione importa, altresì, l'attribuzione delle seguenti funzioni dirigenziali delegate:

- la proposta al dirigente di adeguamenti e/o variazioni dell'organigramma della propria struttura
- le attestazioni, le certificazioni, le comunicazioni, le diffide, i verbali, le autenticazioni, le legalizzazioni ed ogni altro atto costituente manifestazione di giudizio e di conoscenza
- la vigilanza sull'evoluzione del quadro istituzionale e normativo sulle materie di competenza
- la costante verifica dei piani di lavoro assegnati al fine di attivare gli eventuali interventi correttivi preordinati al rispetto degli obiettivi stabiliti
- la complessiva amministrazione, gestione ed organizzazione del personale

**Rilevato**, in tale contesto, che la professionalità in possesso di Brambilla Paola Maria è quella più rispondente ai requisiti necessari per l'attribuzione della responsabilità di Elevata Qualificazione Unità Customer Intelligence in considerazione dell'apprezzabile attività sin qui condotta, proprio nello svolgimento delle funzioni afferenti l'Elevata Qualificazione di che trattasi.

**Ritenuto** pertanto, in relazione agli elementi sopra descritti, che:

- le capacità ed esperienze professionali, nonché i requisiti culturali e attitudinali dimostrati dalla dipendente Brambilla Paola Maria sono tali da assicurare la piena assunzione delle responsabilità e delle funzioni ascritte alla posizione in oggetto, in relazione anche ai contenuti e alla natura dei programmi da realizzare;
- la stessa è idonea a ricoprire l'incarico di Elevata Qualificazione Unità Customer Intelligence, fatti salvi gli esiti positivi dei controlli effettuati sui requisiti generali di partecipazione alla procedura finalizzata al conferimento dell'incarico di EQ;

**Dato atto che** la candidata sopra menzionata risulta in servizio

### **ATTRIBUISCONO**

alla dipendente Brambilla Paola Maria n. matricola 3630100 - con profilo professionale di Funzionario dei Servizi Amministrativi - Area dei Funzionari ed EQ - l'incarico di Elevata Qualificazione afferente l'Unità Customer Intelligence, rientrante nell'Area Ds Citizen Experience - Area Crm della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale;

### **DANDO ATTO CHE**

1. alla Elevata Qualificazione, come innanzi individuata, sono attribuite le seguenti responsabilità, funzioni e compiti:
  - Supporto al Direttore, nella definizione, sviluppo e monitoraggio del piano di CRM (customer/citizen relationship management), con particolare riferimento alle attività di CRM analitico e di ascolto dei bisogni del cittadino/city user
  - Supporto alla Direzione di appartenenza e a tutte le Direzioni interessate nell'individuazione, progettazione e/o implementazione di servizi e processi che possono essere ricondotti nell'ambito del CRM, in raccordo con i vari Uffici di Back Office dell'Ente
  - In raccordo con le Direzioni interessate, analisi quali-quantitativa e multicanale delle interazioni con il cittadino con l'obiettivo di identificare aree critiche e opportunità di miglioramento sia in chiave di CRM operativo (rispondere/gestire la richiesta del cittadino/city user) che in chiave di CRM analitico (ascoltare/comprendere i bisogni del cittadino/city user)
  - In raccordo con le Direzioni interessate e con l'Area Comunicazione del Vice Capo Gabinetto del Sindaco Gabinetto, analisi della documentazione di knowledge management (faq, manuali, template di risposta, ecc.) e valutazione di proposte di miglioramento e semplificazione con riferimento sia ai contenuti che agli strumenti/modalità di utilizzo

- In raccordo con le Direzioni interessate analisi di flussi e procedure nell'ambito della gestione della relazione con il cittadino, definizione/ottimizzazione e documentazione di flussi e procedure in raccordo con le Unità CO e CX
- In raccordo con le Direzioni interessate e con l'Ufficio Data Analytics, proposta di obiettivi e KPI per misurare la qualità della relazione con il cittadino/city user e - dove richiesto - l'efficienza del servizio erogato. Progettazione di cruscotti e dashboard che consentano il costante monitoraggio degli indicatori individuati
- Definizione, sviluppo e monitoraggio di un piano di indagini quali-quantitative finalizzato alla rilevazione della qualità percepita e del grado di soddisfazione dei cittadini e dei city user rispetto ai servizi erogati e alla gestione della relazione con gli utenti, in accordo con le Direzioni coinvolte e con l'eventuale collaborazione e supporto dell'Ufficio Data Analytics e delle altre strutture della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale
- Supporto alle Direzioni nella definizione, sviluppo e monitoraggio di azioni correttive e di miglioramento a seguito delle rilevazioni effettuate
- Gestione e aggiornamento della Procedura della Customer Satisfaction in accordo con il Responsabile del SGQA e partecipazione alle attività del Comitato Qualità per quanto di competenza
- Supporto alle Direzioni nella predisposizione e/o aggiornamento delle Carte dei Servizi, anche mediante la definizione degli standard della qualità del servizio in collaborazione con l'Ufficio Data Analytics, e nella predisposizione di procedure di "ascolto" e di rilevazione della customer satisfaction
- Collaborazione con le altre Unità della Direzione Specialistica, ognuno per la parte di competenza, nell'implementazione del nuovo sistema di CRM
- Supporto al Direttore, per la parte di competenza, in relazione alla partecipazione al Comitato di Comunicazione nell'ambito del quale saranno definiti e condivisi le linee guida ed i contenuti, anche dal punto di vista grafico, del Piano di Comunicazione e di tutte le iniziative di comunicazione dell'Ente

Svolgere la funzione di preposto così come definito dall'art. 2, lett. e) del D. Lgs. 81/08 in materia di salute, igiene e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, nonché adempiere agli obblighi previsti dall'art. 19 del decreto medesimo.

2. alla citata Elevata Qualificazione sono, altresì, attribuite le funzioni dirigenziali delegate come di seguito esplicitate:

- la proposta al dirigente di adeguamenti e/o variazioni dell'organigramma della propria struttura
- le attestazioni, le certificazioni, le comunicazioni, le diffide, i verbali, le autenticazioni, le legalizzazioni ed ogni altro atto costituente manifestazione di giudizio e di conoscenza
- la vigilanza sull'evoluzione del quadro istituzionale e normativo sulle materie di competenza

- la costante verifica dei piani di lavoro assegnati al fine di attivare gli eventuali interventi correttivi preordinati al rispetto degli obiettivi stabiliti
  - la complessiva amministrazione, gestione ed organizzazione del personale
3. il conferimento dell'incarico importa, avuto riguardo alle funzioni e ai compiti assegnati, lo svolgimento da parte di Brambilla Paola Maria delle funzioni dirigenziali delegate di cui al precedente punto 2;
  4. il presente incarico ha decorrenza dall' 1 settembre 2023 e, per le motivazioni illustrate in premessa, per la durata di due anni, salvo revoca anticipata in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi o di mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, assicurando all'interessato la partecipazione alla procedura di revoca;
  5. all'incaricato è riconosciuta la retribuzione di posizione corrispondente alla posizione assegnata (fascia n. 2 del vigente *Sistema di pesatura delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità del Comune di Milano*) (oggi *Elevate Qualificazioni*), per il periodo di svolgimento dell'incarico, secondo quanto sopra specificato;

Copia del presente provvedimento viene trasmessa:

1. alla dipendente interessata;
2. alla Direzione Generale, al Vice Direttore Generale e alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane per il seguito di competenza.

Milano, 19/07/2023

IL DIRETTORE  
Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale  
Ing. Guido Arnone  
(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE  
Area CRM  
Dott. Dario Manuli  
(firmato digitalmente)

*Le firme, in formato digitale, sono state apposte sull'originale del presente atto ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 7/3/2005, n. 82 e s.m.i. (CAD).*

*Il presente atto è conservato in originale negli archivi informatici del Comune di Milano, ai sensi dell'art.22 del D.Lgs. 82/2005.*

*Si attesta che la presente copia di n 7 pagine, è conforme all'originale documento informatico, sottoscritto con firma digitale.*