



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Il Consiglio federale

Settembre 2021

Strategia di digitalizzazione della Confederazione 2020–2023

**Strategia dell'Amministrazione federale in materia di
trasformazione digitale e informatica**

Indice

Prefazione	3
Introduzione	4
Allegato A: Basi importanti per la gestione strategica delle TIC nell'Amministrazione federale.....	21
A.1 Ipotesi di lavoro per la trasformazione digitale	21
A.2 Iniziative strategiche – strumento per la pianificazione sovradipartimentale dell'attuazione della strategia di digitalizzazione	22
A.3 Settori di pianificazione – ripartizione delle competenze in materia di pianificazione e gestione delle TIC a livello federale	23
Allegato B: Piano direttore	27
1 Linee guida per la trasformazione digitale	5
2 Indirizzi strategici e settori d'intervento	7
2.1 Gestione delle informazioni, dei dati e dei processi (indirizzo A)	7
2.2 Gestione dell'innovazione e del cambiamento (indirizzo B).....	9
2.3 Orientamento al cliente e alle prestazioni (indirizzo C).....	12
2.4 Interazione tra i settori aziendali e il settore delle TIC (indirizzo D)	14
3 Principi per l'impiego delle TIC.....	17
Allegato A: Basi importanti per la gestione strategica delle TIC nell'Amministrazione federale	20
A.1 Ipotesi di lavoro per la trasformazione digitale	20
A.2 Iniziative strategiche – strumento per la pianificazione sovradipartimentale dell'attuazione della strategia TIC.....	21
A.3 Settori di pianificazione – ripartizione delle competenze in materia di pianificazione e gestione delle TIC a livello federale.....	22
Allegato B: Piano direttore	26

Prefazione

Gentili signore e signori,

nella società e nell'economia odierne la digitalizzazione sta acquisendo un ruolo sempre più importante. Infatti, oggi la digitalizzazione interessa praticamente tutti i settori: imprese di servizi, industria, agricoltura, amministrazione, educazione e vita sociale. La trasformazione digitale ha generato numerose aspettative, sia internamente che esternamente all'Amministrazione federale.

La strategia di digitalizzazione della Confederazione è volta alla digitalizzazione dell'Amministrazione. Sostiene gli obiettivi di legislatura del Consiglio federale ed è la direttiva generale di rango superiore per la gestione dell'impiego delle TIC all'interno dell'Amministrazione federale. Sulla base delle Linee guida del Consiglio federale per la trasformazione digitale nell'Amministrazione federale, la Strategia di digitalizzazione della Confederazione 2020–2023 mira principalmente ad adeguare nel miglior modo possibile l'informatica dell'Amministrazione federale alle esigenze aziendali.

La presente strategia di digitalizzazione definisce i settori d'intervento e gli obiettivi di orientamento in funzione di quattro indirizzi strategici. A tal fine si devono dapprima riorganizzare i flussi di informazioni e i processi nonché acquisire e ampliare le competenze nella gestione delle informazioni e dei processi. Secondariamente, occorre sviluppare la cultura aziendale verso una maggiore agilità e un ricorso rapido alle nuove tecnologie nonché accrescere la capacità di trasformazione dell'Amministrazione. In terzo luogo, la digitalizzazione deve essere orientata ai clienti e alle prestazioni. Le prestazioni delle autorità si basano sui principi della legalità e della competenza e possono quindi comportare una ripartizione del lavoro in seno all'Amministrazione in contraddizione con l'orientamento al cliente. Questo aspetto riveste particolare importanza, ragion per cui si deve abbandonare la mentalità a compartimenti stagni. In quarto luogo, l'interazione tra i settori aziendali e il settore delle TIC è una condizione imprescindibile per il successo della trasformazione digitale, che presuppone una cultura del dialogo e una stretta cooperazione tra i rappresentanti di questi due settori a ogni livello.

Anche in futuro le risorse finanziarie dovranno essere utilizzate in modo responsabile. I processi aziendali dovranno essere supportati da prestazioni TIC di elevata efficacia ed economicità.

L'attuazione della strategia di digitalizzazione avviene tramite iniziative strategiche definite nel piano direttore. In particolare, il Consiglio federale intende incorporare le TIC al massimo livello gerarchico, aumentare la focalizzazione sull'utente delle prestazioni amministrative, applicare il principio «once only», creare un cloud ibrido per l'Amministrazione federale, testare nuove tecnologie e sviluppare competenze per la scienza dei dati. A tal fine occorre migliorare le condizioni negli ambiti degli incentivi finanziari, delle conoscenze di gestione e degli acquisti.

La presente Strategia di digitalizzazione 2020–2023 è in linea con altre strategie del Consiglio federale, in particolare con la strategia Svizzera digitale e la Strategia di e-government Svizzera e sostiene il rafforzamento della collaborazione tra Confederazione, Cantoni e Comuni nel settore dell'Amministrazione digitale.

Ueli Maurer
Capo del Dipartimento federale delle finanze

Berna, aprile 2020

Introduzione

La presente strategia è stata adottata dal Consiglio federale il 3 aprile 2020. L'ordinanza sull'informatica nell'Amministrazione federale (OIAF, RS 172.010.58) è confluita con effetto dal 1° gennaio 2021 nell'ordinanza sulla trasformazione digitale e l'informatica (OTDI, RS 172.010.58). La strategia è stata di conseguenza adeguata a livello formale. Il Consiglio della trasformazione digitale della Confederazione non ha ritenuto necessario che la strategia fosse riveduta sotto il profilo materiale e nemmeno la Conferenza dei segretari generali, ad esso sovraordinata, lo ha richiesto. Per distinguerla dalla vecchia, la nuova versione della strategia adeguata in base alle integrazioni normative della nuova OTDI è ora denominata Strategia di digitalizzazione (e non più Strategia TIC), ciò che è conforme al mandato impartito a suo tempo dal Consiglio federale per elaborare la strategia e promuovere la trasformazione digitale.

Secondo l'articolo 13 dell'ordinanza sul coordinamento della trasformazione digitale e la governance delle TIC in seno all'Amministrazione federale (OTDI, RS 172.010.58) il Consiglio federale definisce la strategia dell'Amministrazione federale in materia di trasformazione digitale e informatica. La strategia

- si pone nella prospettiva dell'intera Amministrazione federale;
- è orientata agli obiettivi di legislatura del Consiglio federale e agli obiettivi aziendali dell'Amministrazione federale;
- definisce ulteriori direttive per l'impiego delle TIC e lo sviluppo dell'informatica nell'Amministrazione federale a complemento delle disposizioni legali e dell'OTDI;
- contribuisce ad attuare altre strategie del Consiglio federale, in particolare la strategia Svizzera digitale e la Strategia di e-government.

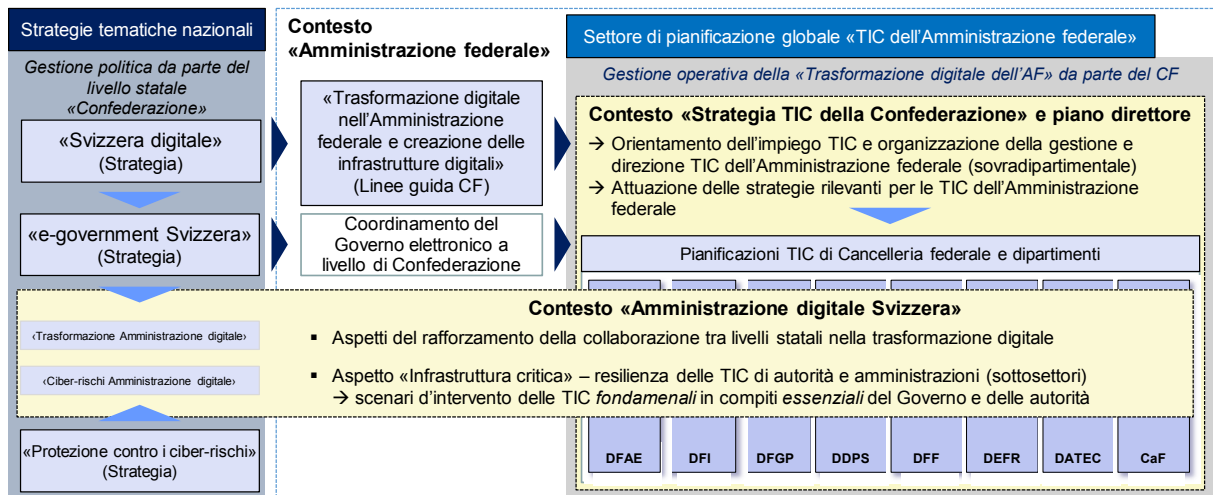


Figura 1: Integrazione della strategia di digitalizzazione della Confederazione (contesto strategico)

La presente strategia di digitalizzazione mostra l'evoluzione del posizionamento dell'organizzazione dell'informatica e dell'impiego delle TIC nell'Amministrazione federale nel periodo strategico 2020–2023.

Nel capitolo 1, alla strategia vengono anteposte le linee guida per la trasformazione digitale quale visione per l'orientamento delle TIC a lungo termine. Le linee guida sono state adottate dal Consiglio federale nel gennaio del 2019.

Il capitolo 2 costituisce il nucleo vero e proprio della strategia di digitalizzazione. Descrive i quattro indirizzi strategici, il loro scopo e la loro efficacia nonché i settori d'intervento e gli obiettivi di orientamento.

Nel capitolo 3 vengono riepilogati i principi vigenti per l'impiego delle TIC, che guidano le azioni di tutti gli attori.

L'allegato A fornisce una panoramica delle basi importanti della strategia, segnatamente le ipotesi di lavoro per la trasformazione digitale (allegato A.1), le iniziative strategiche come strumento per la pianificazione sovradipartimentale (allegato A.2) e i settori di pianificazione per la ripartizione delle competenze in materia di pianificazione e governance delle TIC a livello federale (allegato A.3).

L'attuazione della strategia viene effettuata tramite un piano direttore. A complemento degli obiettivi di orientamento nel capitolo 2, il piano direttore (allegato B) formula, nel quadro delle iniziative strategiche, obiettivi di attuazione specifici e verificabili.

1 Linee guida per la trasformazione digitale

La trasformazione digitale ha generato numerose aspettative, internamente ed esternamente all'Amministrazione federale. Sulla base di tali considerazioni, nel mese di gennaio del 2019 il Consiglio federale ha adottato le «Linee guida per la trasformazione digitale nell'Amministrazione federale e per la creazione delle infrastrutture digitali»¹. Esse servono da orientamento all'Amministrazione federale per il conseguimento dei principali obiettivi politici sovraordinati e validi a livello federale in materia di digitalizzazione.

La presente strategia di digitalizzazione deve illustrare i cambiamenti necessari affinché l'informatica dell'Amministrazione federale risponda alle future esigenze aziendali e sostenga in modo ottimale l'attività amministrativa nell'ambito della trasformazione digitale. La strategia si basa quindi sulle linee guida summenzionate. Esse definiscono quattro obiettivi principali:

1. Innovazione dei servizi

Le prestazioni offerte dalle amministrazioni e dalle autorità sono strutturate in modo da permetterne l'integrazione nella vita quotidiana degli utenti. Nel concreto, gli utenti possono rivolgersi in modo semplice e sicuro a un unico interlocutore («Single Point of Contact»), inserire una volta soltanto i loro dati di base, accedere ad applicazioni e portali mediante un'unica registrazione, vedere erogati i servizi richiesti da un unico sportello e nella maniera più rapida possibile ricevendo riscontri chiari sullo stato di elaborazione della pratica, senza tuttavia doverne conoscere le procedure intermedie e le figure a esse preposte.

Il servizio deve essere disponibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7 e, se del caso, alcune procedure amministrative possono essere tralasciate. È fondamentale una configurazione dei processi end-to-end, nell'ottica del beneficiario del servizio.

In una seconda fase, la trasformazione digitale deve condurre a prestazioni di servizi nuovi, più integrati e automatizzati per l'utenza.

2. Innovazione dei processi aziendali

I processi sono semplificati il più possibile (riduzione delle trafille procedurali e dei tempi d'attesa) e configurati per offrire un servizio senza discontinuità dei sistemi di trasmissione. Alcuni passaggi, ancora necessari nei processi basati sul cartaceo, vengono completamente eliminati. Se possibile, sia lo sviluppo dei processi che il controllo della qualità vengono automatizzati, con un conseguente aumento della redditività e una diminuzione del carico di lavoro per le persone interessate.

A tale scopo, i flussi di dati e i workflow – trasversali ai dipartimenti e agli uffici – devono essere garantiti mediante un'apposita architettura d'impresa.

3. Innovazione gestionale e organizzativa

Le strutture organizzative esistenti, spesso gerarchizzate e funzionanti per compartimenti stagni, devono essere adeguate grazie alle nuove possibilità offerte dalla conduzione e dalla gestione integrata (trasparenza attraverso la

¹ Allegato al comunicato stampa del 30.1.2019 «Il Consiglio federale approva le linee guida per la trasformazione digitale nell'Amministrazione federale»,
<https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/55505.pdf>

valutazione dei dati). Lo scopo è ottenere un'efficacia e un'agilità maggiori. Questo implica altresì una conduzione e uno sviluppo del personale moderni.

4. Innovazione informatica

Si concretizza tramite l'approntamento di soluzioni digitali di facile uso, accessibili, riutilizzabili, scalabili e che risultano ottimali in termini di risorse. Tali soluzioni devono essere concepite d'intesa con le istanze preposte all'innovazione dei servizi e dei processi aziendali, nonché all'innovazione gestionale e organizzativa.

Le linee guida stabiliscono inoltre che per attuare questi obiettivi principali occorre rispettare i principi indicati di seguito.

a. Focalizzazione sull'utente

I servizi sono strutturati in base alle situazioni di vita quotidiana degli utenti e alle loro esigenze (privati e imprese).

b. Sistema d'incentivi

Le condizioni quadro devono essere ottimizzate in modo da produrre incentivi per le unità amministrative e per i singoli collaboratori che facciano progredire la trasformazione digitale.

c. Gestione del cambiamento

Deve essere concepita in modo tale che la filosofia dell'organizzazione possa seguire e veicolare la trasformazione digitale in atto. In questo contesto vanno predisposte delle offerte di formazione e formazione continua appropriate nonché delle campagne di sensibilizzazione.

d. Trasparenza in termini di costi

Se possibile, ai fini della trasparenza, per tutti i progetti occorre fornire un calcolo del costo totale, una prova della loro utilità nonché i relativi indicatori di prestazioni. Sul lungo periodo, la digitalizzazione e la trasformazione digitale devono portare a una riduzione delle risorse in termini di costi e personale, senza però compromettere la qualità e l'estensione dei servizi. Nello specifico devono riuscire a soddisfare requisiti nettamente più elevati a parità di risorse disponibili. Sul breve e medio periodo, tuttavia, riuscire a conseguire gli obiettivi prefissati richiede un dispendio di risorse più elevato proprio nel contesto delle infrastrutture digitali e delle esigenze poste dalla trasformazione digitale.

e. Rischi

È necessario soddisfare le richieste in materia di protezione dei dati. Inoltre, i rischi correlati alla sicurezza delle informazioni devono essere riportati a livelli sostenibili.

2 Indirizzi strategici e settori d'intervento

I settori d'intervento della Strategia di digitalizzazione 2020–2023 sono stati definiti in funzione dei quattro seguenti indirizzi strategici:

- indirizzo A: gestione delle informazioni, dei dati e dei processi;
- indirizzo B: gestione dell'innovazione e del cambiamento;
- indirizzo C: orientamento al cliente e alle prestazioni;
- indirizzo D: interazione tra i settori aziendali e il settore informatico.

Gli indirizzi strategici sono in linea con la strategia Svizzera digitale², la Strategia nazionale per la protezione contro i cyber-rischi³ e la Strategia di e-government Svizzera⁴ come pure con il rapporto finale del Dipartimento federale delle finanze (DFF) e della Conferenza dei Governi cantonali (CdC) sull'Amministrazione digitale⁵.

2.1 Gestione delle informazioni, dei dati e dei processi (indirizzo A)

Scopo ed efficacia

Per sostenere alcuni degli obiettivi definiti nelle linee guida per la trasformazione digitale dell'Amministrazione federale, ovvero innovazione dei servizi, innovazione dei processi aziendali, focalizzazione sull'utente e trasparenza in termini di costi, occorre riorganizzare sia i flussi di informazioni sia i processi. A tal fine si devono dapprima acquisire o ampliare le relative competenze nella gestione delle informazioni e dei processi. Il settore funzionale dell'informatica si sviluppa al fine di sostenere la digitalizzazione, l'iniziativa deve però partire dai rappresentanti dei settori aziendali.

Intento

L'indirizzo strategico A (gestione delle informazioni, dei dati e dei processi) mira a

- creare le condizioni organizzative, giuridiche e tecniche per l'utilizzo di informazioni e dati ai fini della digitalizzazione o dell'automatizzazione;
- sviluppare competenze per l'applicazione dei principi relativi alla scienza dei dati;
- garantire la gestione dei processi in vista della loro digitalizzazione.

2

https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/it/dokumente/informationsgesellschaft/strategie/strategie_digital_schweiz.pdf.download.pdf/Strategie-DS-2020-It.pdf

3 https://www.ncsc.admin.ch/dam/ncsc/it/dokumente/strategie/Nationale_Strategie_Schutz_Schweiz_vor_Cyber-Risiken_NCS_2018-22_IT.pdf.download.pdf/Nationale_Strategie_Schutz_Schweiz_vor_Cyber-Risiken_NCS_2018-22_IT.pdf

4 https://www.egovernment.ch/files/2815/9406/6747/E-Government-Strategie-Schweiz-2020-2023_I_def.pdf#:~:text=La%20Strategia%20di%20e%2Dgovernment%20Svizzera%202020%E2%80%932023%20non%20riguarda,1.3

5 <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/58762.pdf> (disponibile in tedesco e in francese)

Settore d'intervento A1:

Realizzare una gestione delle informazioni e dei dati

Nel contesto digitale la disponibilità delle informazioni e il loro utilizzo corretto in diversi formati e tramite diversi canali e strumenti diviene sempre più importante. Il principio «once only» è un presupposto essenziale per la configurazione e l'automatizzazione dei processi digitali trasversali a tutte le autorità. I clienti si aspettano informazioni coerenti e di qualità elevata.

Una gestione delle informazioni e dei dati armonizzata a tutti i livelli permette di creare le condizioni quadro per una maggiore sicurezza, produttività, efficienza e una migliore collaborazione. L'usabilità viene aumentata, l'onere amministrativo ridotto e le sinergie vengono sfruttate.

- **Obiettivo A1-1** Realizzare una gestione delle informazioni e dei dati

A tutti i livelli la gestione delle informazioni e dei dati (strategia, governance, architettura e applicazioni) si basa sul principio «once only».

Le basi legali sono state verificate in relazione alla protezione dei dati e delle informazioni, nonché in particolare in vista dell'utilizzo trasversale dei dati nel contesto della digitalizzazione priva di discontinuità. Gli adeguamenti necessari per tener conto degli aspetti attuali relativi alla sicurezza e alla cibersicurezza sono stati intrapresi.

Settore d'intervento A2

Sviluppare le competenze per la gestione della scienza dei dati

Fornire supporto alle decisioni tramite l'analisi dei dati sta diventando sempre più impegnativo, e a causa dei volumi di dati viepiù grandi, eterogenei e complessi, l'elaborazione tradizionale dei dati sta dimostrando ancor più i suoi limiti. Per sfruttare il potenziale informativo dei dati si deve ricorrere alle analisi dei dati («data analytics»).

A complemento delle conoscenze specialistiche esistenti nelle unità amministrative e nei dipartimenti, occorre istituire una rete di competenza per la scienza dei dati nell'Amministrazione federale che sviluppi sistematicamente la gestione di questa scienza a livello federale, consigli i servizi richiedenti nelle unità amministrative e nei dipartimenti, permetta loro di acquisire le conoscenze necessarie fornendogli principi e metodi e, in particolare, metta a disposizione risorse a sostegno delle fasi iniziali dei progetti. La rete di competenza cerca la collaborazione con le autorità attive in questo campo e coopera con il mondo accademico, la ricerca e l'industria. In seno al Dipartimento federale dell'interno DFI (Ufficio federale di statistica UST) è prevista l'istituzione di un centro di competenza facente parte della rete di competenza, che offrirà servizi nel campo della scienza dei dati.

- **Obiettivo A2-1** Sviluppare competenze e servizi di consulenza relativi alla scienza dei dati

L'Amministrazione federale è in grado di stimare il potenziale dell'analisi intelligente di grandi volumi di dati eterogenei e di sfruttarlo.

Le unità amministrative che già dispongono di queste conoscenze specifiche si scambiano informazioni e collaborano in partenariato alla creazione di una rete federale di competenza per la scienza dei dati. È inoltre possibile ottenere

servizi corrispondenti dal centro di competenza per la scienza dei dati.

Settore d'intervento A3:

Realizzare servizi amministrativi digitali

Il contesto digitale esige un'ottima padronanza dell'ambiente dei processi, in particolare per progettare processi trasversali a diversi sistemi e autorità. La gestione dei processi aziendali è essenziale per il successo dei progetti di ottimizzazione dei processi e di digitalizzazione.

Una gestione dei processi aziendali adeguata ai bisogni, collegata verticalmente e in continuo sviluppo a tutti i livelli costituisce la base per progettare processi efficienti e orientati ai clienti, ottimizzare costantemente i processi esistenti, migliorare la pianificazione dei progetti di attuazione e soprattutto per rendere interoperabili i processi e collegarli a quelli trasversali a diversi sistemi e autorità nell'ottica di una digitalizzazione priva di discontinuità.

- **Obiettivo A3-1** Creare e ampliare la gestione dei processi aziendali

La gestione dei processi aziendali è istituita in modo tale che questi processi possano essere progettati e ottimizzati nell'ottica del cliente (servizi end-to-end). Le unità amministrative forniscono un impulso determinante.

- **Obiettivo A3-2** Concentrare il fabbisogno di servizi digitali di base

Il fabbisogno di servizi digitali di base che non sono direttamente associati a un compito specialistico è identificato, in particolare tramite i progetti di digitalizzazione già avviati dell'Amministrazione federale.

Questo fabbisogno viene concentrato per permettere la messa a disposizione dei servizi digitali di base sotto forma di moduli o l'utilizzo più ampio possibile dei moduli già esistenti e adeguati.

2.2 Gestione dell'innovazione e del cambiamento (indirizzo B)

Scopo ed efficacia

L'indirizzo strategico B riprende i quattro obiettivi principali delle linee guida per la trasformazione digitale nell'Amministrazione federale (innovazione dei servizi, innovazione dei processi aziendali, innovazione gestionale e organizzativa nonché innovazione informatica) e mira a un ulteriore sviluppo della cultura aziendale verso una maggiore agilità, capacità di esplorazione e trasformazione, mantenendo l'affidabilità e la correttezza dell'attività amministrativa.

Intento

L'indirizzo strategico B (gestione dell'innovazione e del cambiamento) mira a

- creare un contesto culturale, organizzativo e formale per i progetti di digitalizzazione a carattere esplorativo;
- sfruttare in maniera mirata le potenzialità dei metodi agili;
- valutare in modo specifico la possibilità di utilizzare le nuove tecnologie per le attività aziendali (ad es. il loro potenziale in termini di efficienza, efficacia e qualità);

- accrescere la capacità dei dirigenti che si occupano in maniera competente della loro attività quotidiana e della conduzione del personale di affrontare le problematiche legate al cambiamento e alla trasformazione;
- organizzare gli acquisti in maniera possibilmente favorevole all'innovazione, entro i limiti posti dalle condizioni quadro legali.

Settore d'intervento B1:

Garantire libertà d'azione e creare incentivi all'innovazione

Dal punto di vista tecnologico la digitalizzazione è un importante motore per l'innovazione. Nel contempo, la trasformazione digitale necessita di forze innovative in seno alle organizzazioni. Per sfruttare il potenziale della digitalizzazione e portare avanti l'innovazione occorrono libertà d'azione e incentivi adeguati.

La gestione dell'innovazione è spesso in concorrenza con le attività quotidiane. Per questo motivo, occorre garantire libertà d'azione e creare incentivi all'innovazione a tutti i livelli. Oltre ai programmi d'impulso (approccio top-down) e alla gestione decentralizzata delle idee (approccio bottom-up), devono essere promossi in particolare i progetti esplorativi. Occorre anche garantire che tali progetti siano finanziati senza causare oneri amministrativi e che possano essere costituite rapidamente organizzazioni temporanee.

- **Obiettivo B1-1** Ampliare la libertà d'azione e creare incentivi all'innovazione

I progetti esplorativi beneficiano di condizioni quadro adeguate che permettono di testare idee, approcci e concetti nuovi e quindi di sondare all'interno di un quadro ben definito le opportunità che si presentano.

Nei limiti di quanto ammesso dalla legge, per i progetti esplorativi viene consapevolmente concessa una certa libertà d'azione che va oltre i processi, le tecnologie, i metodi esistenti e le direttive vigenti. In questo contesto l'attenzione non è rivolta come di consueto alla riuscita del progetto, bensì all'acquisizione di nuove conoscenze.

Vengono inoltre definite le condizioni quadro necessarie per garantire la sicurezza, la sostenibilità e la legalità delle soluzioni tecniche e operative se i risultati di un progetto esplorativo devono essere messi in esercizio o utilizzati al termine di un progetto pilota.

Settore d'intervento B2:

Impiegare i metodi agili in base al contesto

A causa della sua complessità e delle incertezze cui è legata, la digitalizzazione richiede spesso un approccio più agile, ad esempio per ottenere rapidamente i primi risultati volti alla verifica di un'idea o per intensificare la collaborazione tra i rappresentanti dei settori aziendali e quelli del settore delle TIC. I metodi agili permettono un forte orientamento al cliente e una collaborazione interdisciplinare e trasversale alle funzioni.

Il potenziale offerto dai metodi agili per i progetti dell'Amministrazione federale deve essere stimato, collocato nell'ambito più opportuno e reso utilizzabile, tenendo conto del contesto, in particolare per quanto concerne la fornitura di risultati in tempi brevi e la stretta collaborazione interdisciplinare tra i diversi attori per favorire l'accettazione delle soluzioni.

▪ **Obiettivo B2-1** Migliorare le condizioni quadro per i metodi agili

Le condizioni quadro permettono di lavorare in maniera agile e di conciliare in modo ottimale gli approcci agili con i metodi di lavoro e di gestione tradizionali. Le prescrizioni metodologiche esistenti sono verificate e adeguate.

▪ **Obiettivo B2-2** Estendere il campo di applicazione dei metodi agili

I metodi agili sono conosciuti e vengono padroneggiati. I superiori sono in grado di valutare i metodi adatti in base al tipo di progetto. Un numero sempre maggiore di progetti viene gestito con metodi agili.

Le unità amministrative e i fornitori di prestazioni TIC possono assegnare i ruoli in questione, perché i collaboratori sono stati formati e sono quindi in grado di assumerli.

Settore d'intervento B3:

Testare e utilizzare nuove tecnologie

Per sfruttare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, occorre riconoscerne il potenziale e verificare o testare le concrete possibilità d'impiego nell'Amministrazione. Queste verifiche devono essere effettuate in maniera sistematica e coordinata per non farsi sfuggire nuove opportunità, ma anche per evitare possibili doppioni.

Le unità amministrative identificano i campi d'applicazione e le questioni da risolvere e avviano le verifiche delle tecnologie nel quadro di test, prototipi e progetti pilota, assicurandosi che vi sia sempre un chiaro riferimento alle attività aziendali (nessuna ricerca fondamentale).

▪ **Obiettivo B3-1** Approntare uno scouting tecnologico sistematico

A livello di Amministrazione federale si persegue un approccio di scouting tecnologico trasversale, di modo che le informazioni acquisite in modo decentralizzato possano essere scambiate rapidamente con tutti evitando doppioni. Le condizioni quadro sono favorevoli a una verifica delle tecnologie concentrata e coordinata.

Le forme organizzative per una collaborazione trasversale a tutti i livelli sono stabilite e lo scambio con il mondo accademico, la ricerca e l'industria è istituzionalizzato.

Settore d'intervento B4:

Accrescere le conoscenze dei dirigenti in materia di innovazione

La trasformazione digitale necessita di dirigenti competenti in materia. Le esperienze e le capacità necessarie non sono presenti in ugual misura in tutte le unità amministrative, il che è anche dovuto al fatto che i processi di trasformazione si differenziano notevolmente dall'attività quotidiana della maggior parte di queste unità.

Sono richieste in particolare capacità nell'innovazione delle attività aziendali e nella gestione del cambiamento organizzativo come pure metodi di gestione dei processi di cambiamento. In questo contesto la capacità di cambiamento designa la capacità di un'organizzazione di migliorare continuamente le sue strutture, i suoi processi e le sue prestazioni nonché di modificarli radicalmente.

- **Obiettivo B4-1** Rendere i dirigenti idonei a gestire i processi di cambiamento
I dirigenti che abitualmente si occupano in maniera competente della loro attività quotidiana e della conduzione del personale sono anche in grado di affrontare più efficacemente le problematiche legate al cambiamento e alla trasformazione. Dispongono delle conoscenze necessarie e sanno applicare con successo metodi di gestione dei processi di cambiamento. La capacità di cambiamento delle organizzazioni è rafforzata e le opportunità derivanti dai progetti di digitalizzazione possono essere sfruttate efficacemente. I membri delle direzioni di tutti i livelli e i dirigenti sono in grado di riconoscere e di sfruttare il potenziale di cambiamento e i vantaggi della digitalizzazione.
- **Obiettivo B4-2** Basare la formazione continua sugli effetti
Idealmente, le campagne di formazione continua vengono lanciate nel quadro di progetti di digitalizzazione concreti. Per incentivare i collaboratori a parteciparvi, queste formazioni si basano principalmente sugli effetti che le capacità acquisite determinano sui progetti di digitalizzazione.

Settore d'intervento B5:

Organizzare gli acquisti in maniera favorevole all'innovazione

In molti ambiti l'Amministrazione federale deve ricorrere a offerenti esterni. Sin dal processo di acquisto deve quindi creare condizioni ottimali per una futura collaborazione efficace con gli offerenti esterni. Tuttavia, attualmente tale processo viene spesso considerato impegnativo e percepito come un freno all'innovazione e all'agilità.

Nel quadro della legislazione vigente in materia di acquisti pubblici si devono rendere possibili e promuovere nuove forme di collaborazione e un approccio agile ai progetti di digitalizzazione. A tal fine i servizi centrali d'acquisto concepiscono un processo di acquisto adeguato, favorevole all'innovazione e accelerato, nei limiti di quanto concesso dalla legge.

- **Obiettivo B5-1** Accelerare il processo di acquisto
Nei limiti posti dalle condizioni quadro legali e sfruttando le libertà concesse, i processi di acquisto devono essere concepiti in modo da essere il più possibili rapidi e favorevoli alle innovazioni.
- **Obiettivo B5-2** Individuare e sfruttare sistematicamente i margini di manovra
I servizi richiedenti dell'Amministrazione federale dispongono di conoscenze approfondite del processo di acquisto e sono in grado di sfruttare i margini di manovra esistenti.

2.3 Orientamento al cliente e alle prestazioni (indirizzo C)

Scopo ed efficacia

Le prestazioni delle autorità si basano sui principi della legalità e della competenza. Ne risulta una ripartizione del lavoro in seno all'Amministrazione che può essere in contraddizione con l'orientamento al cliente. L'indirizzo C affronta quest'aspetto e

deve permettere di raggiungere gli obiettivi concernenti l'innovazione dei servizi e l'innovazione dei processi aziendali.

Intento

L'indirizzo strategico C (orientamento al cliente e alle prestazioni) mira a

- fondare la digitalizzazione sull'orientamento al cliente e quindi su un approccio dall'esterno verso l'interno, piuttosto che dall'interno verso l'esterno;
- armonizzare le interazioni digitali di tutta l'Amministrazione federale con i Cantoni, i Comuni, le organizzazioni estere o internazionali e le associazioni nonché in particolare con le imprese e i privati;
- sgravare le organizzazioni informatiche e gli utenti dalle questioni riguardanti le infrastrutture e le piattaforme in modo da liberare capacità per la digitalizzazione delle attività aziendali.

Settore d'intervento C1

Praticare l'orientamento al cliente e dare l'esempio

L'Amministrazione federale deve orientare le prestazioni e i processi al cliente. Di conseguenza, le sue riflessioni e il suo operato devono essere incentrati sulle esigenze, i bisogni e gli interessi del cliente e non su quelli della propria organizzazione.

Conoscere i clienti e i loro bisogni è un requisito fondamentale per trarre beneficio dallo sfruttamento del potenziale offerto dalla digitalizzazione. Ai fini di un orientamento generale occorre procedere a una segmentazione della clientela a livello federale e a una categorizzazione delle interazioni con i clienti.

L'orientamento al cliente può richiedere – soprattutto nel quadro di progetti di digitalizzazione – nuove forme di collaborazione interna, finalizzate a coordinare in maniera adeguata diversi contributi interni nell'interesse di un'esperienza positiva per il cliente.

- **Obiettivo C1-1** Sviluppare l'orientamento al cliente

Le prestazioni e i processi dell'Amministrazione federale sono orientati al cliente, e i principi della continuità (end-to-end, once only) vengono applicati laddove consentito dalla legge. Se sono necessarie modifiche giuridiche, i relativi lavori vengono avviati.

L'approccio dall'esterno verso l'interno (piuttosto che dall'interno verso l'esterno) alla base della digitalizzazione è stato compreso e assimilato dai collaboratori di tutti i livelli.

Settore d'intervento C2:

Mettere a disposizione portali e interfacce

Le prestazioni digitali delle autorità possono essere fornite sia tramite portali sia tramite interfacce elettroniche, indipendentemente da chi ne beneficia e dal tipo di prestazione. Per le prestazioni delle autorità che implicano un gran numero di operazioni ricorrenti, le interfacce software offrono maggiori vantaggi ai clienti rispetto ai portali.

Un portafoglio dei portali e dei servizi di interfaccia condivisibili viene gestito a livello di Amministrazione federale tenendo conto dell'utilità di tali portali e servizi ai fini della fornitura delle prestazioni da parte delle autorità. Per maggiore chiarezza si deve approntare un catalogo centrale delle prestazioni offerte per via elettronica

dalle autorità e dei relativi gruppi di utenti, che fornisca informazioni anche sulle competenze.

Le unità amministrative definiscono quali prestazioni delle autorità devono essere offerte tramite portali e interfacce e per quali gruppi di utenti. Formulano inoltre le loro esigenze relative ai portali e ai servizi di interfaccia.

▪ **Obiettivo C2-1** Mettere a disposizione portali e interfacce

Le prestazioni delle autorità vengono messe a disposizione degli utenti su portali (comunicazione tra uomo e macchina) e/o tramite interfacce elettroniche (comunicazione da macchina a macchina).

I portali e le interfacce vengono condivisi al fine di fornire le prestazioni più rapidamente e in maniera più economica e di ridurre i rischi.

Settore d'intervento C3:

Sviluppare il cloud ibrido della Confederazione

I dipartimenti, le unità amministrative e i fornitori di prestazioni TIC possono accedere a servizi cloud sicuri, economici e rapidamente disponibili⁶. Tali servizi devono essere riuniti e organizzati nel cloud ibrido della Confederazione. A tal fine vengono forniti servizi di infrastruttura e di piattaforma interni ed esterni di interesse comune insieme a interfacce definite e automatizzate.

A livello di Amministrazione federale occorre stabilire la strategia e l'architettura del cloud ibrido e preparare le prescrizioni, gli ausili e le organizzazioni aziendali necessarie per attuare la strategia. Si dovrà pure creare un portafoglio strategico dei servizi di infrastruttura e di piattaforma.

I servizi richiedenti delle unità amministrative e dei dipartimenti pianificano il loro fabbisogno e formulano le loro esigenze dal punto di vista qualitativo e quantitativo.

▪ **Obiettivo C3-1** Sviluppare il cloud ibrido

Servizi cloud sicuri, economici e rapidamente disponibili possono essere utilizzati nel quotidiano; il quadro giuridico è chiaro.

L'architettura, il processo di acquisto come pure i processi di controllo, gestione ed esercizio del cloud ibrido sono predisposti in base alle esigenze dei servizi richiedenti e coordinati tra loro.

2.4 Interazione tra i settori aziendali e il settore informatico (indirizzo D)

Scopo ed efficacia

L'adozione di un orientamento comune per i settori aziendali e il settore informatico è una condizione imprescindibile per il successo della trasformazione digitale nell'Amministrazione federale. Lo scambio tra i rappresentanti di questi due settori è

⁶ <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/64752.pdf>

quindi essenziale. L'indirizzo strategico D mira a instaurare una cultura del dialogo e una stretta cooperazione tra i rappresentanti dei suddetti settori a ogni livello.

Intento

L'indirizzo D (interazione tra i settori aziendali e il settore informatico) mira a

- avvicinare il più possibile i responsabili dell'informatica alle attività aziendali;
- disporre di «ambasciatori» della digitalizzazione e delle TIC nei dipartimenti e nelle unità amministrative;
- accrescere la capacità dei dirigenti che si occupano in maniera competente della loro attività quotidiana e della conduzione del personale di affrontare i diversi aspetti legati all'impiego delle TIC;
- garantire che in occasione della digitalizzazione dell'Amministrazione federale si produca un numero ridotto di ridondanze e lacune nei processi, nelle applicazioni e nelle infrastrutture.

Settore d'intervento D1:

Incorporare la digitalizzazione al massimo livello gerarchico

Incorporando la digitalizzazione al massimo livello gerarchico si favorisce l'interazione tra i settori aziendali e il settore informatico. Nel contesto della digitalizzazione occorre avvicinare i responsabili delle TIC alle attività aziendali. In quest'ottica si deve ridefinire il ruolo del Chief Information Officer (CIO) affinché abbia le medesime conoscenze degli aspetti tecnici e di quelli aziendali.

A livello di Amministrazione federale il settore Trasformazione digitale e governance delle TIC (TDT) provvede a promuovere il coordinamento sovradipartimentale dei progetti di digitalizzazione e assume la responsabilità della governance delle TIC a livello di Confederazione. Questo settore è diretto dal delegato per la trasformazione digitale e la governance delle TIC e funge da stato maggiore della delegazione del Consiglio federale «Digitalizzazione e TIC». Un ruolo importante è svolto anche dalla Conferenza dei segretari generali (CSG), che sostiene la Cancelleria federale nel coordinamento sovradipartimentale e nell'elaborazione di soluzioni congiunte e sostenibili.

A livello di dipartimento, i CIO fanno parte dell'organizzazione di condotta e sono competenti per la gestione e l'ulteriore sviluppo della digitalizzazione. Devono quindi essere coinvolti nelle relative attività. I CIO comprendono le attività aziendali e sono responsabili della strategia dipartimentale di digitalizzazione o informatica.

A livello di unità amministrativa, in quanto membri della direzione i CIO sono competenti per la gestione e l'ulteriore sviluppo della digitalizzazione e devono essere coinvolti nelle relative attività, sempre che l'unità amministrativa necessiti di un simile ruolo a causa delle sue dimensioni o della portata della digitalizzazione.

- **Obiettivo D1-1** Incorporare la digitalizzazione al massimo livello gerarchico

Nell'intera Amministrazione federale il ruolo di CIO è ridefinito in funzione della trasformazione digitale e incorporato al massimo livello gerarchico.

Settore d'intervento D2:

Orientare la governance delle TIC all'efficacia

Le imprese e le organizzazioni di successo orientano la digitalizzazione e la governance TIC in funzione delle loro attività aziendali e dei loro clienti, favorendo gli scambi (anche informali) tra i rappresentanti dei settori aziendali e quelli del settore

informatico su temi importanti. Per questo motivo la governance delle TIC deve essere integrata nelle attività aziendali, la separazione artificiale tra attività aziendali e informatica deve essere eliminata e la cooperazione deve avvenire su base partenariale.

Un'interazione di questo tipo offre ai rappresentanti dei settori aziendali soluzioni adeguate alle proprie necessità e permette loro di riconoscere le possibilità e le opportunità legate alla digitalizzazione delle proprie prestazioni.

A livello di Amministrazione federale, il Consiglio della trasformazione digitale secondo l'articolo 5 OTDI rappresenta un organo consultivo chiamato a garantire lo scambio interdipartimentale di esperienze e il coordinamento nell'elaborazione delle condizioni quadro e delle direttive per la trasformazione digitale e la governance delle TIC della Confederazione. Quest'organo si compone di rappresentanti di tutti i dipartimenti, della Cancelleria federale e di determinati uffici. Il suo compito consiste nell'attuare in modo integrato la strategia di digitalizzazione della Confederazione. I suoi membri comunicano le esigenze riguardanti la digitalizzazione e le TIC alle unità amministrative e ai dipartimenti e, viceversa, comunicano le esigenze di questi ultimi al proprio dipartimento.

A livello di unità amministrative e dipartimenti le direzioni o le organizzazioni di condotta dei dipartimenti assumono i compiti di governance delle TIC.

Occorre badare al fatto che non si creino nuovi organi ma che si ricorra a quelli esistenti, se necessario ricollocandoli e adeguando i loro compiti.

▪ **Obiettivo D2-1** Orientare la governance delle TIC in partenariato con i rappresentanti dei settori aziendali

A ogni livello si promuove una cultura del dialogo e una stretta cooperazione tra i rappresentanti dei settori aziendali e quelli del settore informatico. La collaborazione avviene su base partenariale.

La governance delle TIC è integrata nelle attività aziendali. I rappresentanti dei settori aziendali riconoscono le possibilità e le opportunità offerte dalla digitalizzazione e ricevono soluzioni adeguate alle loro necessità.

Settore d'intervento D3:

Accrescere le conoscenze dei dirigenti nell'impiego delle TIC

Nelle imprese e organizzazioni che impiegano con successo le TIC i dirigenti dispongono di competenze relative alle TIC, ai processi e ai progetti.

Nell'Amministrazione federale le esperienze specifiche e le capacità necessarie non sono ancora presenti in ugual misura in tutte le unità amministrative.

A livello di unità amministrative e dipartimenti si devono lanciare campagne di formazione continua nel quadro dei progetti di digitalizzazione. Devono essere previsti incentivi adeguati a seguire una formazione continua, basati principalmente sugli

effetti che le capacità acquisite determinano sui progetti di digitalizzazione.

▪ **Obiettivo D3-1** Accrescere le conoscenze dei dirigenti nell'impiego delle TIC

I dirigenti che abitualmente si occupano in maniera competente della loro attività quotidiana e della conduzione del personale sono anche in grado di affrontare più efficacemente gli aspetti legati all'impiego delle TIC. Dispongono delle conoscenze necessarie, possono utilizzare con successo le TIC e

promuovono una forte interazione tra i settori aziendali e il settore informatico.

Settore d'intervento D4:

Sviluppare discipline di pianificazione

Per sviluppare discipline di pianificazione che garantiscano un'interazione ottimale tra i settori aziendali e il settore delle TIC nell'ambito della trasformazione digitale occorre realizzare un'architettura d'impresa e utilizzarla come strumento di pianificazione strategica dell'Amministrazione federale. La gestione dell'architettura d'impresa è essenziale per la buona riuscita della digitalizzazione e deve essere integrata a tutti i livelli nelle attività aziendali.

Un'architettura d'impresa collegata verticalmente e in continuo sviluppo a tutti i livelli garantisce trasparenza non soltanto per il settore delle TIC, ma in particolare anche per i settori aziendali durante la trasformazione digitale. Essa costituisce in tal modo una base essenziale per i processi di trasformazione e la loro pianificazione.

A livello di unità amministrativa i modelli aziendali, le architetture di destinazione e i piani di transizione devono essere sviluppati congiuntamente dai responsabili dei settori aziendali e da quelli del settore delle TIC nel contesto architeturale adeguato e poi implementati. Le relative basi metodologiche vengono elaborate per tutta l'Amministrazione federale tenendo conto delle esigenze, delle capacità esistenti e dello scopo.

- **Obiettivo D4-1** Sviluppare discipline di pianificazione

La gestione dell'architettura d'impresa viene utilizzata come strumento dello sviluppo strategico, è integrata nelle attività aziendali a tutti i livelli dell'Amministrazione federale e collegata verticalmente a ogni livello dell'organizzazione.

3 Principi per l'impiego delle TIC

I seguenti principi guidano le attività di tutti gli attori.



Figura 2: Principi per l'impostazione dell'organizzazione informatica e delle prestazioni TIC

Orientamento alle attività aziendali

Le prestazioni TIC per l'Amministrazione federale sono orientate agli obiettivi aziendali e devono garantire un'efficacia e un'economicità elevate nel supporto ai relativi processi. Esse facilitano il lavoro quotidiano e offrono una sicurezza adeguata ai rischi.

- **Innovazione**

I beneficiari e i fornitori di prestazioni elaborano congiuntamente soluzioni per conseguire gli obiettivi aziendali delle unità amministrative e per supportare l'innovazione dei processi aziendali.

- **Economicità**

L'economicità dei processi aziendali e delle prestazioni TIC deve essere massimizzata riducendo al minimo⁷ i loro rischi. Entrambi gli obiettivi sono pianificati, gestiti e controllati sotto il profilo aziendale e tecnico durante l'intero ciclo di vita dei sistemi TIC⁸. Si tiene conto dei rischi e dell'economicità dalla prospettiva degli attori esterni come i Cantoni, i Comuni, i cittadini e le imprese.

⁷ Cfr. «Istruzioni sulla politica della Confederazione in materia di gestione dei rischi» del 24 settembre 2010, <https://www.admin.ch/opc/it/federal-gazette/2010/5759.pdf>

⁸ Il ciclo di vita delle TIC comprende le fasi di pianificazione, realizzazione e utilizzo (compresa la messa fuori esercizio).

- **Sicurezza**

La protezione dei dati e la sicurezza delle informazioni, basate su analisi affidabili dei rischi, sono garantite mediante misure tecniche e organizzative adeguate^{9,10}. Le unità amministrative e i fornitori di prestazioni TIC si assumono la responsabilità di garantire la sicurezza delle TIC necessaria¹¹. La continuità dei processi e l'impiego comune dei dati, aspetti connessi alla digitalizzazione, richiedono una migliore percezione della sicurezza, anche per garantire la fiducia.

Affidabilità

I beneficiari e i fornitori di prestazioni si fidano reciprocamente. I primi ricevono le prestazioni TIC concordate a condizioni conformi alle loro esigenze e, laddove è possibile un confronto, alle condizioni di mercato in termini di qualità, tempo, costi e sicurezza.

- **Coordinamento strategico**

Tutte le strategie di digitalizzazione e informatiche subordinate alla strategia di digitalizzazione della Confederazione ne rispettano i principi e contribuiscono all'attuazione della strategia di digitalizzazione della Confederazione.

- **Partenariati**

Le unità amministrative e i fornitori di prestazioni collaborano in forme di partenariato, promuovendo una collaborazione a lungo termine, stabile e basata sulla fiducia. Rispettano gli accordi, si preoccupano della tracciabilità e si lasciano reciprocamente sufficienti margini d'intervento.

- **Pianificazione**

Le unità amministrative pianificano il fabbisogno a medio e lungo termine di prestazioni TIC insieme ai fornitori di prestazioni interni ed esterni.

Integralità

In un'ottica globale, gli standard, le piattaforme condivise e i modelli informatici collegano i processi aziendali di tutte le unità e a tutti i livelli amministrativi nonché quelli dei partner in Svizzera e all'estero.

- **Standardizzazione**

I beneficiari e i fornitori di prestazioni vigilano affinché gli standard siano uniformi e vengano rispettati. I fornitori di prestazioni forniscono alle unità amministrative proposte di soluzione.

⁹ In questo contesto il termine «adeguato» indica l'equilibrio tra la sicurezza, da un lato, e la funzionalità, i costi e l'operabilità, dall'altro.

¹⁰ Cfr. le «Linee direttrici sulla sicurezza TIC nell'Amministrazione federale» del 1° marzo 2015, <https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/it/home/dokumentation/sicherheitsvorgaben-bund/grundlagen.html>, come pure le «Istruzioni del Consiglio federale sulla sicurezza TIC nell'Amministrazione federale» del 16 gennaio 2019, <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2019/278/it>.

¹¹ Compresa la gestione della continuità operativa («Business Continuity Management», BCM) secondo il cap. 2 n. 17 («Garanzia dell'operatività») della direttiva «Protezione di base delle TIC nell'Amministrazione federale», https://www.ncsc.admin.ch/dam/ncsc/it/dokumente/dokumentation/vorgaben/sicherheit/si001/Si001-IKT-Grundschutz_V4-6-i.pdf.download.pdf/Si001-IKT-Grundschutz_V4-6-i.pdf.

- **Riutilizzo**

Per ragioni economiche, prima di acquistare o sviluppare una nuova soluzione TIC si deve poter escludere che le soluzioni disponibili siano riutilizzabili. Occorre prediligere l'utilizzo di soluzioni TIC disponibili piuttosto che sviluppare altre soluzioni personalizzate.

In processi aziendali trasversali, talvolta diverse unità amministrative necessitano delle stesse informazioni. Si deve evitare di ripetere la raccolta e la gestione delle informazioni nel rispetto delle prescrizioni legali. Laddove mancano le basi giuridiche per l'uso comune delle informazioni, se ne raccomanda la creazione.

- **Impostazione trasversale**

L'architettura d'impresa dell'Amministrazione federale descrive l'interazione delle attività aziendali con le soluzioni TIC nonché le correlazioni al livello aziendale e delle TIC. Essa supporta la collaborazione trasversale, in particolare per ottenere sinergie a livello interdipartimentale e per utilizzare le risorse in maniera efficace ed efficiente.

- **Interoperatività**

Utilizzando standard aperti, indipendenti dai prodotti e liberamente disponibili si promuove l'interoperatività e si incentiva l'indipendenza da singoli fornitori o prodotti.

Focalizzazione

Le prestazioni TIC dell'Amministrazione federale si concentrano sui compiti e sulle capacità nel quadro delle basi legali delle unità amministrative, vengono eliminate le ridondanze indesiderate e vengono utilizzate le prestazioni TIC dei partner e dell'economia privata.

- **Specificità**

I fornitori di prestazioni TIC interni concentrano le loro attività di sviluppo su soluzioni specifiche¹² con elevato valore aggiunto, focalizzandosi su compiti sovraordinati.

- **Complementarietà**

I fornitori interni di prestazioni TIC offrono prestazioni complementari, corrispondenti alle loro competenze principali.

- **Prestazioni testate**

Per le prestazioni critiche TIC, l'Amministrazione federale impiega tecnologie TIC testate. Vengono impiegate nuove tecnologie TIC laddove esse generano un valore aggiunto a livello aziendale.

- **Sostenibilità**

L'Amministrazione federale richiede prodotti o prestazioni TIC che siano prodotti in maniera economica, ecologica e senza ripercussioni negative sulla salute.

¹² Il termine «specifico» è riferito alle attività e allo svolgimento dei compiti dell'Amministrazione federale.

Allegato A: Basi importanti per la gestione strategica delle TIC nell'Amministrazione federale

A.1 Ipotesi di lavoro per la trasformazione digitale

La strategia di digitalizzazione si basa su otto ipotesi di lavoro (a.–h.) che descrivono, nell'ottica della governance delle TIC a livello di Amministrazione federale, gli elementi necessari per una trasformazione digitale di successo:

- a. una maggiore comprensione delle questioni legate alla digitalizzazione e alle TIC e, nella fase di trasformazione, un impegno eccezionale dei dirigenti rispetto a tali questioni;
 - La digitalizzazione e le TIC devono diventare aspetti familiari e ordinari dell'attività dei dirigenti dei settori aziendali. In tal modo l'Amministrazione federale diventa un datore di lavoro più interessante in questo ambito.
- b. il coinvolgimento dei collaboratori di ogni livello;
 - gestione del cambiamento secondo un approccio discendente (top-down) e cultura delle idee secondo un approccio ascendente (bottom-up).
- c. un coordinamento tra i partner interni all'Amministrazione e i clienti esterni piuttosto che una focalizzazione sulle strutture e i processi interni;
 - passaggio a un modo di pensare e di agire dall'esterno verso l'interno (outside-in) e a un approccio end-to-end.
- d. la promozione dell'innovazione nelle attività aziendali;
 - come metodo complementare a una perfetta esecuzione delle attività aziendali.
- e. un nuovo tipo di cooperazione tra i dipartimenti e di interazione con l'ambiente dell'Amministrazione federale (Cantoni e Comuni, cittadini, imprese, associazioni e organizzazioni);
 - la digitalizzazione richiede sia la ripartizione del lavoro e il raggruppamento dei progetti come pure, più in generale, un modo di agire integrativo.
- f. una forte interazione tra i settori aziendali e il settore delle TIC a ogni livello;
 - la digitalizzazione deve diventare un impegno congiunto dei rappresentanti dei settori aziendali e dei rappresentanti del settore delle TIC attraverso una stretta collaborazione in progetti e nell'esercizio nonché sulla base di punti di vista comuni.
- g. la percezione delle TIC come partner o come parte integrante delle attività aziendali;
 - le TIC sono parte integrante delle attività aziendali o un partner per i rappresentanti dei settori aziendali e non sono dunque né un fornitore di prestazioni né un fattore di costo; le TIC permettono di realizzare un ambiente ottimizzato di piattaforme e di sistemi per tutta l'Amministrazione federale.
- h. una collocazione ottimale della direzione TIC a tutti i livelli (vicina a quella delle attività aziendali);
 - la direzione TIC deve essere il più possibile vicina a quella delle attività aziendali.

Queste ipotesi sono confluite nella revisione della strategia di digitalizzazione della Confederazione. Nel quadro della sua attuazione – segnatamente in tutte le attività relative alle iniziative strategiche – le ipotesi vengono costantemente verificate per poter fare considerazioni sull'andamento del processo di trasformazione verso un'«Amministrazione federale digitale».

A.2 Iniziative strategiche – strumento per la pianificazione sovradipartimentale dell’attuazione della strategia di digitalizzazione

I lavori di attuazione della strategia di digitalizzazione si concretizzano in programmi, progetti o mandati, che vengono raggruppati in iniziative strategiche. L’iniziativa strategica è

lo strumento fondamentale per la pianificazione sovradipartimentale dell’attuazione della strategia di digitalizzazione.

Mentre i quattro indirizzi strategici (A–D) raggruppano i complessivi 15 settori d’intervento (A1–D4) in base a criteri tematici, il raggruppamento dei settori d’intervento delle iniziative strategiche segue una logica basata sull’attuazione, dal momento che alcune misure possono servire a conseguire più obiettivi.

Le misure concrete volte all’attuazione nei relativi settori d’intervento e al conseguimento degli obiettivi fissati in funzione degli indirizzi strategici sono stabilite annualmente nel piano direttore. Questo approccio consente di rendere più flessibile la governance dello sviluppo strategico dell’organizzazione informatica e dell’impiego delle TIC nell’Amministrazione federale, di migliorarne il coordinamento e di rafforzare tale gestione attraverso un dialogo costante in materia di pianificazione.

Gli indirizzi strategici, le iniziative strategiche, i settori d’intervento e gli obiettivi sono connessi tra loro nel modo seguente:

- ogni indirizzo strategico (A–D) è suddiviso in più settori d’intervento secondo criteri tematici (A1–D4; cfr. n. 2 della strategia di digitalizzazione);
- per ogni settore d’intervento sono stati definiti degli obiettivi di orientamento (A1-1–D4-1; cfr. n. 2 della strategia di digitalizzazione);
- i settori d’intervento delle diverse iniziative strategiche sono raggruppati in base alla prospettiva di attuazione (IS-1–IS-9; cfr. n. 3 del piano direttore, edizione 2020);
- gli obiettivi di orientamento attribuiti ai singoli settori d’intervento vengono precisati nel piano direttore quali obiettivi di attuazione che concretizzano gli obiettivi di orientamento da raggiungere nel quadro delle iniziative strategiche (cfr. n. 3 del piano direttore, edizione 2020);
- nel piano direttore gli obiettivi di attuazione sono ulteriormente concretizzati in tappe fondamentali e risultati finali (a partire dal piano direttore, edizione 2022).

Il piano direttore 2020 documenta il portafoglio iniziale per l’attuazione della strategia. È composto da nove iniziative strategiche ivi descritte in dettaglio e che includono i lavori da intraprendere per il conseguimento degli obiettivi di orientamento menzionati per i singoli settori d’intervento. Il piano direttore stabilisce le priorità per l’intera strategia quadriennale, ma comprende anche misure concrete relative a un orizzonte temporale di uno o due anni.

La direzione di un’iniziativa strategica viene affidata a un’organizzazione responsabile, che viene incaricata di pianificare e attuare l’iniziativa. Secondo la definizione di responsabilità per la governance delle TIC, la direzione di un’iniziativa strategica comprende in particolare l’obbligo di rendere conto del conseguimento degli obiettivi di orientamento attribuiti nonché il ruolo di responsabile nella definizione degli obiettivi di attuazione e delle misure.

In linea di principio incombe all'organizzazione responsabile la pianificazione delle risorse necessarie per un'iniziativa strategica nonché la cooperazione e gli accordi con gli altri organi interessati.

A.3 Settori di pianificazione – ripartizione delle competenze in materia di pianificazione e governance delle TIC a livello federale

I settori di pianificazione costituiscono una struttura organizzativa volta a semplificare gli aspetti complessi della collaborazione e dell’armonizzazione dell’informatica dell’Amministrazione federale, definendo i settori di coordinamento e le interfacce. In questo modo viene rafforzata la capacità di intervento dei servizi preposti alla pianificazione delle TIC.

A.3.1 Settori di pianificazione definiti a livello centrale

I settori di pianificazione della strategia di digitalizzazione della Confederazione a livello centrale sono definiti dal Consiglio federale come condizione quadro della governance delle TIC a livello federale.

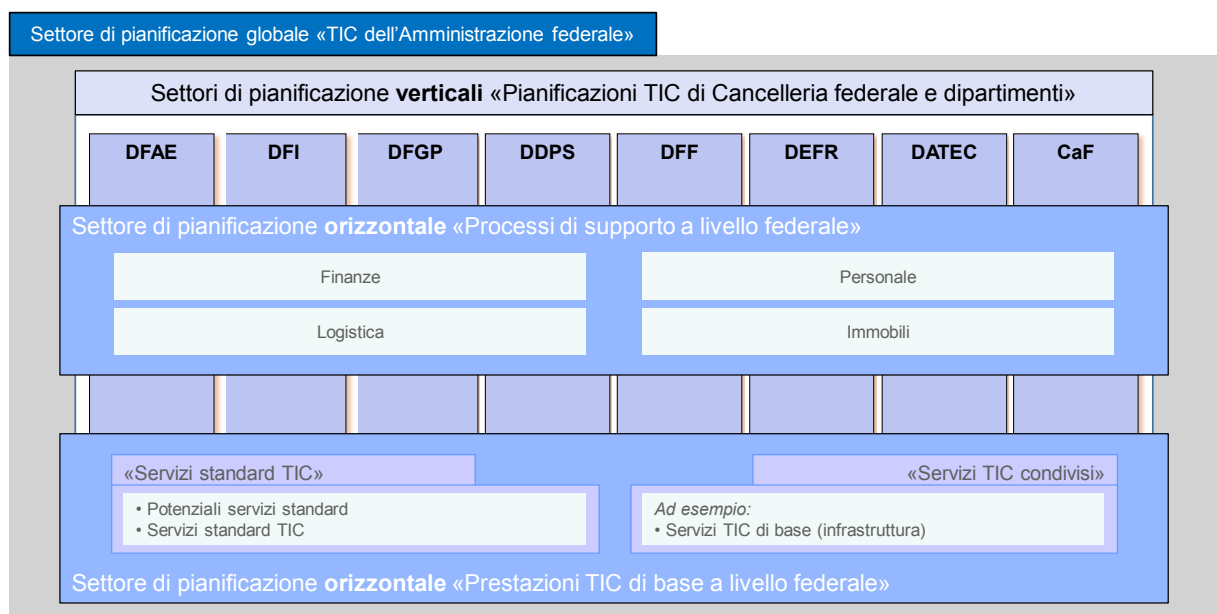


Figura 3: Settori di pianificazione definiti a livello centrale della Strategia di digitalizzazione della Confederazione 2020-2023

Settore di pianificazione globale «Digitalizzazione e TIC dell’Amministrazione federale»

Il settore di pianificazione globale «Digitalizzazione e TIC dell’Amministrazione federale» comprende i seguenti elementi:

- le direttive e i campi di applicazione delle direttive sovradipartimentali;
- il coordinamento interdipartimentale nel settore della trasformazione digitale;
- l’organizzazione della governance e direzione delle TIC a livello di Amministrazione federale (compresi gli organi dell’Amministrazione federale);
- i crediti gestiti a livello centrale;
- i programmi e i progetti gestiti a livello centrale.

Il settore Trasformazione digitale e governance delle TIC della Cancelleria federale (TDT) è responsabile della pianificazione globale (fig. 3). Nell’ambito di questa strategia emana le direttive a livello di Confederazione (art. 17 cpv. 1 OTDI).

Settori di pianificazione verticali della Cancelleria federale e dei dipartimenti

I settori di pianificazione della Cancelleria federale e dei dipartimenti comprendono il consolidamento dei requisiti aziendali per la governance delle TIC e la pianificazione di tutti i contenuti per i quali tale attività non è effettuata a livello di Amministrazione federale e che non sono delegati alle unità amministrative subordinate alle strategie di digitalizzazione e informatiche dipartimentali.

Si tratta in particolare:

- dei campi di applicazione delle direttive nell'unità interessata e delle direttive stesse (fondate su basi legali o direttive sovraordinate, ad es. architetture e standard dipartimentali);
- della propria organizzazione TIC, compresi gli organi TIC, a livello di dipartimento;
- di programmi o progetti gestiti a livello di dipartimento.

Oltre ai settori di pianificazione definiti a livello centrale, nelle loro strategie di digitalizzazione o informatiche i dipartimenti possono prevedere settori di pianificazione decentralizzati per le unità amministrative. Al loro livello, gli Uffici, in quanto principali responsabili dell'esecuzione dei compiti della Confederazione, in linea di principio pianificano la propria architettura d'impresa e il supporto dei loro processi aziendali mediante soluzioni TIC.

Nello svolgimento dei loro compiti di governance e di direzione (secondo gli art. 3 e 8 OTDI), la Cancelleria federale e i singoli dipartimenti sono competenti per i settori di pianificazione verticali.

Settore di pianificazione orizzontale «Processi di supporto a livello federale»

Nel settore di pianificazione «Processi di supporto a livello federale» l'impiego delle TIC è pianificato e gestito per sostenere i processi di supporto «Personale», «Finanze», «Logistica» e «Immobili». L'«Informatica» costituisce un processo di supporto autonomo¹³.

Il settore di pianificazione orizzontale «Processi di supporto a livello federale» è di competenza degli Uffici, che sono responsabili anche dei relativi processi.

Nell'ambito amministrativo si tratta dell'Amministrazione federale delle finanze (AFF), dell'Ufficio federale del personale (UFPER) e dell'Ufficio federale delle costruzioni e della logistica (UFCL), mentre nell'ambito militare dell'Ufficio federale dell'armamento (armasuisse).

Settore di pianificazione orizzontale «Prestazioni digitali/TIC di base a livello federale»

Il settore di pianificazione orizzontale «Prestazioni digitali/TIC di base a livello federale» comprende i seguenti elementi:

- nel settore parziale «Servizi standard TIC», sia i servizi standard TIC operativi che i potenziali servizi standard TIC;

¹³ Rappresentata dal settore di pianificazione globale «Digitalizzazione e TIC dell'Amministrazione federale» in quanto oggetto di questa strategia di digitalizzazione.

- nel settore parziale «Servizi TIC condivisi»¹⁴, altre prestazioni TIC di base, elaborate nel quadro di una governance estesa a tutta l'Amministrazione federale¹⁵.

Il settore di pianificazione orizzontale «Prestazioni TIC di base a livello federale» è di competenza del settore Trasformazione digitale e governance delle TIC della Cancelleria federale.

A.3.2 Settori di pianificazione esterni (stato: marzo 2020)

I settori di pianificazione esterni vengono costituiti per le strategie nazionali e/o nel quadro di iniziative politiche della Confederazione la cui attuazione riguarda le TIC dell'intera Amministrazione federale.

Settore di pianificazione esterno «Svizzera digitale»

Questo settore di pianificazione esterno è definito dalla strategia Svizzera digitale. Secondo l'articolo 15 OTDI, tale strategia contiene le linee direttrici che guidano l'azione dello Stato in materia di trasformazione digitale. La responsabilità incombe al settore Trasformazione digitale e governance delle TIC della Cancelleria federale (TDT).

Settore di pianificazione esterno «e-government Svizzera»

Questo settore di pianificazione esterno è definito dalla Strategia di e-government Svizzera. È assoggettato alla responsabilità dell'Amministrazione digitale svizzera, la quale dipende amministrativamente dal Dipartimento federale delle finanze. La collaborazione a livello federale è disciplinata in una convenzione quadro di diritto pubblico di Confederazione e Cantoni.

Il settore di pianificazione si sovrappone a tutti gli altri settori nella misura in cui l'impiego delle TIC nei settori di compiti della Confederazione debba essere concordato con i Cantoni e i Comuni. Questo coordinamento viene effettuato dalle unità competenti dell'Amministrazione federale in collaborazione con il servizio preposto al coordinamento del Governo elettronico della Confederazione.

Settore di pianificazione esterno «Protezione contro i ciber-rischi»

Questo settore di pianificazione esterno è definito dalla Strategia nazionale per la protezione della Svizzera contro i cyber-rischi (SNPC) 2018–2022. Tale strategia è emanata dal Consiglio federale secondo l'articolo 5 dell'ordinanza sulla protezione contro i ciber-rischi nell'Amministrazione federale (OCiber; RS 120.73). La responsabilità incombe al Centro nazionale per la cibersecurity presso il Dipartimento federale delle finanze; la strategia stabilisce a grandi linee i compiti e le competenze dell'Amministrazione federale per quanto riguarda la resilienza delle TIC.

¹⁴ Questo settore parziale comprende, in particolare, le piattaforme o le infrastrutture TIC condivisibili, ossia a livello di cloud le «infrastructure as a service» (IaaS) e le «platform as a service» (PaaS) nonché altri servizi e funzioni TIC potenzialmente condivisibili, ad es. al livello di «software as a service» (SaaS).

¹⁵ Per alcuni aspetti essa può divergere dalla governance dei servizi standard (gestione centralizzata da parte del settore TDT).

A.3.3 Settori di pianificazione orizzontali specializzati definiti a livello decentralizzato (stato: marzo 2020)

Le competenze e i settori di collaborazione trasversali nella pianificazione delle TIC sono rappresentati da settori di pianificazione orizzontali. I settori di pianificazione orizzontali definiti a livello centrale riguardano l'insieme dell'Amministrazione federale. Altri settori di pianificazione orizzontali possono essere definiti a livello decentralizzato.

Caratteristiche dei settori di pianificazione orizzontali decentralizzati

Si tratta in particolare di settori di pianificazione orizzontali specializzati che i dipartimenti possono definire a livello decentralizzato. I servizi competenti per tali settori di pianificazione gestiscono e dirigono la collaborazione e il coordinamento con le altre unità dell'Amministrazione federale o altre autorità in Svizzera.

Con riferimento alla pianificazione delle TIC per i singoli settori di compiti, possono essere creati gruppi specializzati al fine di supportare la collaborazione interorganizzativa all'interno dell'Amministrazione federale e tra Confederazione e Cantoni.

I settori di pianificazione orizzontali specializzati definiti a livello decentralizzato comprendono, ad esempio, le TIC per l'elaborazione delle informazioni geografiche o statistiche, la gestione dei dossier e l'archiviazione e, nell'ambito del Governo elettronico, le TIC per le forze di polizia e il settore veterinario¹⁶.

I settori di pianificazione orizzontali specializzati definiti a livello decentralizzato (non illustrati nella fig. 3) sono di competenza delle unità amministrative designate nelle basi legali che disciplinano i relativi compiti.

A.3.4 Livelli e risultati della pianificazione

La pianificazione della digitalizzazione e delle TIC, che è elaborata in tutti i settori di pianificazione definiti a livello centrale, comprende i livelli di pianificazione strategica e architeturale. In ogni settore di pianificazione, i risultati a medio e lungo termine della pianificazione strategica dei sistemi informatici (PSI) e dell'architettura d'impresa (PAI) sono integrati in un piano continuo per la digitalizzazione e le TIC.

A tal fine, la Cancelleria federale e i dipartimenti adeguano le loro strategie di digitalizzazione o informatiche alla strategia di digitalizzazione della Confederazione ed elaborano un piano direttore. A livello di pianificazione dell'architettura d'impresa, nei singoli settori di pianificazione vengono elaborati piani di sviluppo per descrivere la transizione strategica verso i risultati attesi. Il contenuto di questi piani di sviluppo viene armonizzato in tutti i settori di pianificazione della governance delle TIC a livello federale e, se necessario, anche con i pertinenti settori di pianificazione definiti a livello decentralizzato.

Il piano direttore della Confederazione definisce le iniziative strategiche sovradipartimentali. I piani di sviluppo della pianificazione dell'architettura d'impresa concretizzano gli obiettivi di orientamento e i settori d'intervento affinché le iniziative strategiche raggiungano la fase di attuazione prevista.

¹⁶ Questi esempi non sono esaustivi; i criteri che giustificano la creazione di tali settori di pianificazione devono essere valutati nel singolo caso tenendo conto delle caratteristiche particolari delle singole specialità, compresa la sussidiarietà nello svolgimento dei compiti tra i livelli statali svizzeri.

Nella figura 4 vengono illustrati i due livelli e i principali risultati della pianificazione delle TIC svolta finora¹⁷.

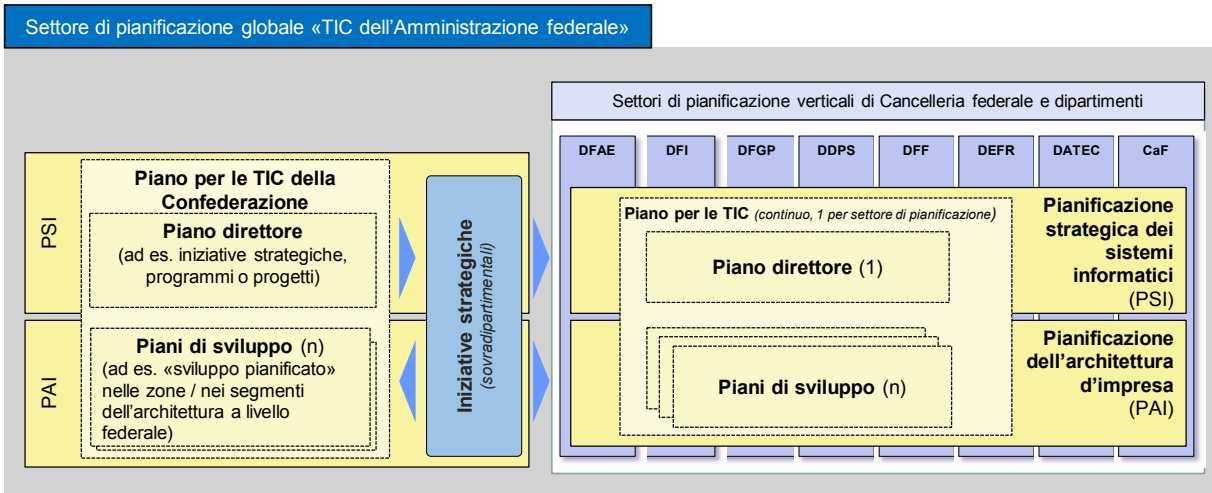


Figura 4: Risultati principali (piani) dei livelli di pianificazione strategia e architettura

¹⁷ Quale complemento, nel quadro dell'attuazione della strategia è definita e fondata la pianificazione digitale (processi e strumenti di pianificazione strategica per prodotti digitali o prestazioni digitalizzate dell'Amministrazione federale).

Allegato B: Piano direttore

Il piano direttore a livello federale illustra come viene attuata la strategia di digitalizzazione della Confederazione. È un documento a sé stante che fa parte della strategia e viene aggiornato periodicamente.