

# Verifica del progetto chiave TIC DaziT

## Amministrazione federale delle dogane

### L'essenziale in breve

---

Con il programma DaziT l'Amministrazione federale delle dogane (AFD) affronta una trasformazione completa fino al 2026. L'obiettivo è semplificare i processi al confine e la riscossione di dazio e tributi mediante digitalizzazione, ridurre i costi di regolamentazione e quelli legati ai processi nonché aumentare la sicurezza grazie a controlli più efficaci. Nel 2017 il Parlamento ha autorizzato un credito di oltre 393 milioni di franchi per il finanziamento della modernizzazione e della digitalizzazione dell'AFD. Ad aprile 2019 il Consiglio federale ha approvato la nuova struttura organizzativa dell'AFD sotto il nuovo nome «Ufficio federale delle dogane e della sicurezza dei confini (UDSC)».

La verifica del progetto chiave TIC DaziT effettuata quest'anno dal Controllo federale delle finanze (CDF) è incentrata sui processi relativi ai dati di base e all'architettura aziendale nonché sulla gestione del programma nell'ambito dell'ulteriore sviluppo dell'AFD.

#### **Singoli progetti applicano già con successo il metodo agile**

Il metodo di lavoro agile gode di ampio consenso nel gruppo di progetto che si occupa dei dati di base. Impegno e motivazione vanno nella giusta direzione e portano i primi risultati. Dal punto di vista metodico, in seno al progetto vi è un ampliamento della pianificazione degli aggiornamenti.

A dicembre 2018 il Consiglio federale ha approvato la strategia per lo sviluppo della gestione comune dei dati di base. La stretta collaborazione tra i programmi SUPERB23 a livello federale e DaziT costituisce la base per il raggiungimento di questo obiettivo a lungo termine. DaziT assume quindi un ruolo di pioniere molto importante.

L'attuale progetto dei dati di base comprende l'elaborazione dei dati relativi ai partner commerciali e la gestione dei dati di base specifici alla dogana sulla base della soluzione di sistema SAP-MDG. Per la migrazione e l'integrazione delle applicazioni specialistiche non è ancora stata definita la procedura.

L'integrazione dei dati dei partner commerciali e dei dati di base specifici alla dogana nonché il collegamento delle applicazioni specialistiche avviene gradualmente. Una concreta governance dei dati di base e un'efficace organizzazione d'esercizio MDG per ogni fase d'introduzione necessitano ancora di un certo approfondimento. Tra l'altro non va sottovalutato il confronto con la governance dei dati di base della Confederazione, la quale si trova parimenti in fase di sviluppo.

#### **Il programma di trasformazione è esso stesso in fase di trasformazione**

Fino a poco tempo fa il programma DaziT si è per lo più occupato della dimensione tecnica della trasformazione digitale. Sulla scorta degli adeguamenti organizzativi autorizzati ad aprile 2019 e della documentazione relativa alla strategia «Faro 2026» disponibile da giugno 2019, il programma è ora stato ampliato a tutte le dimensioni necessarie alla trasformazione (p. es. strategia, processi, organizzazione, sistemi, cultura, clienti).

Viste le esperienze positive, l'AFD estenderà il metodo agile a tutto il programma. Nel contempo, dato il crescente numero di progetti, è stata riconosciuta la necessità di sincronizzare tutti i progetti sviluppati in modo agile.

Grazie a un metodo di pianificazione agile e graduabile è possibile migliorare la gestione operativa per l'insieme del progetto. Nella futura pianificazione misurabile degli aggiornamenti e degli obiettivi intermedi bisognerà tenere conto anche delle attività giuridiche e organizzative e dell'orientamento ai prodotti.

L'attuale piano d'azione verrà rielaborato. Il nuovo piano non può essere concretizzato senza l'ampliamento dell'architettura aziendale, in particolare del modello di processo. Tale pianificazione, combinata con le architetture di transizione e i parametri di efficacia per ogni aggiornamento, consente una misurazione dei progressi orientata ai risultati. Da ciò si possono desumere gli adeguamenti del portafoglio di progetto, della misurazione dell'utilità, della misurazione del progresso, della gestione dei rischi e del reporting.

Dato che l'AFD ha riconosciuto la necessità d'intervenire, il CDF rinuncia a elaborare raccomandazioni. Esso considera il riorientamento di tutti gli strumenti di gestione verso il nuovo piano d'azione un compito molto importante e si attende che tali adeguamenti vengano realizzati entro fine 2019.

Il messaggio prevedeva otto crediti d'impegno con quattro tranche da sbloccare. Ciò non corrisponde più alla pianificazione del programma. Le strutture di rapporto e quelle direzionali non coincidono più, rendendo difficile la gestione e sorveglianza finanziaria. Una rielaborazione dei criteri di sblocco e una semplificazione della struttura di rapporto accrescono l'efficacia della gestione finanziaria e dell'affidabilità del rapporto. Una raccomandazione in tal senso è stata formulata all'attenzione dell'Amministrazione federale delle finanze e dell'AFD.

### **Sfide complesse per il futuro UDSC**

La garanzia dell'attività operativa con l'attuale organizzazione dell'AFD, il programma DaziT e la creazione della futura organizzazione di base dell'UDSC sono le priorità della direzione dell'Ufficio. La sfida più grande sulla strada verso il nuovo Ufficio federale consiste nel coordinare queste tre priorità nel corso dei prossimi anni.

Solo grazie a un'organizzazione agile e in costante apprendimento, l'AFD sarà in grado di affrontare queste sfide. Il programma DaziT è il primo tassello di tale organizzazione in apprendimento. E ciò rappresenta un importante fattore di successo sulla strada dell'ulteriore sviluppo verso l'UDSC.

**Testo originale in tedesco**