



Verifica del progetto chiave TIC FISCAL-IT Amministrazione federale delle contribuzioni AFC

L'essenziale in breve

Conformemente alle istruzioni del Consiglio federale concernenti i progetti chiave TIC, il Controllo federale delle finanze (CDF) verifica i progetti chiave TIC definiti annualmente dal Consiglio federale. Nell'anno 2013 il programma FISCAL-IT è stato designato quale progetto chiave TIC. Il CDF ha eseguito la verifica di questo programma comune all'Amministrazione federale delle contribuzioni (AFC) e all'Ufficio federale dell'informatica e della telecomunicazione (UFIT) nei mesi di novembre e dicembre del 2013.

Il programma FISCAL-IT è ufficialmente iniziato nel primo trimestre del 2013. Per la sua realizzazione si è fatto ricorso alle esperienze tratte dal progetto INSIEME nel frattempo abbandonato. L'obiettivo principale rimane quello di sostituire rapidamente tutti i sistemi che sono giunti alla fine del loro ciclo di vita (end of life). Nel programma sono definiti 29 progetti che devono essere realizzati attraverso una gestione di programma e un progetto di architettura uniformi. Altri sette progetti cosiddetti «NON-FISCAL-IT» permetteranno di sostituire i sistemi necessari a garantire il regolare funzionamento. D'altra parte anche i processi devono essere armonizzati, nel senso che i nuovi strumenti dovrebbero permettere di dissociare i compiti in modo da separare l'assistenza dal servizio specialistico. I cambiamenti organizzativi che ne derivano non rientrano nel programma FISCAL-IT ma saranno trattati da un'apposita organizzazione di progetto. Tuttavia, dovranno essere armonizzati con il programma FISCAL-IT e, a seconda del momento della loro attuazione, potrebbero costituire un fattore di rischio. Per tutti i progetti è prioritario che vengano realizzate le condizioni tecniche necessarie per le funzioni utilizzate in comune e che i nuovi sistemi permettano di ampliare l'offerta online.

Nel complesso, il CDF ha avuto una buona impressione del programma globale FISCAL-IT, che è gestito e sorvegliato in base alla sua complessità. Nonostante condizioni quadro instabili, in breve tempo sono stati raggiunti alcuni traguardi ed è possibile avvertire la motivazione e la volontà di conseguire gli obiettivi. Tuttavia, la pressione esercitata sul programma è percepibile ovunque, tanto da rappresentare un fattore di rischio considerevole per il raggiungimento degli obiettivi. Alcuni settori presentano altri rischi, che tuttavia sono stati perlopiù individuati e per i quali sono già state prese contromisure. Al momento non è possibile stimare se gli obiettivi fissati potranno essere effettivamente attuati nei tempi previsti. La verifica mirava pertanto a valutare se il programma applicato e le condizioni quadro fossero formulati in modo da permettere la riuscita dell'attuazione. A prescindere dalle basi create negli ultimi mesi, il successo del programma dipenderà dal fatto che tutte le unità amministrative interessate e le persone coinvolte percepiscano il programma FISCAL-IT come un compito comune e adeguino il loro modo di agire di conseguenza. Ciò riguarda soprattutto la collaborazione tra l'UFIT e l'AFC.

Le constatazioni più importanti sono indicate di seguito. Laddove opportuno, il CDF ha espresso raccomandazioni al riguardo.

Le condizioni quadro del programma sono difficili

I collaboratori dell'AFC e della Segreteria generale del Dipartimento federale delle finanze (DFF) continuano a occuparsi dell'analisi del progetto INSIEME ormai abbandonato. Questo comporta una mole di lavoro elevata e, di conseguenza, le persone chiave del programma FISCAL-IT devono limitare i propri compiti o devono impegnarsi ulteriormente per poterli portare a termine. Inoltre, l'attenzione ininterrotta e l'assistenza assidua da parte di diversi organi e dei media esercitano ulteriormente pressione sul committente e sulla direzione del programma.

Anche se dal punto di vista organizzativo la ristrutturazione dell'UFIT sotto la guida dell'attuale direttore è conclusa, occorrerà del tempo affinché i processi in seno all'UFIT possano svolgersi in modo ottimale. Talvolta il flusso delle informazioni non è efficace e settori importanti non dispongono di personale sufficiente oppure i nuovi collaboratori devono ancora impraticarsi. Il dinamismo auspicato non è ravvisabile in tutti i settori.

Dal mese di aprile del 2013 l'AFC ha un nuovo direttore, che oltre a dover familiarizzarsi con le attività principali dell'Ufficio ha anche assunto fin da subito le sue responsabilità in qualità di committente del programma FISCAL-IT. Il direttore intende intraprendere alcuni adeguamenti organizzativi in seno all'AFC. Le sue prime idee riguardo ai futuri processi e al loro supporto informatico si ripercuoteranno almeno in parte sul programma. Il CDF non ha effettuato alcuna verifica in merito.

La direzione del programma è sostanzialmente buona, ma sono possibili miglioramenti

L'organizzazione del programma è adatta a poter gestire e sorvegliare questo programma impegnativo. Le decisioni principali a livello di direzione saranno prese in seno al comitato di programma. Il comitato direttivo si occupa invece di problemi specifici nell'ambito dei singoli progetti e del loro coordinamento. Il CDF ha raccomandato che in questo organo l'UFIT venga rappresentato maggiormente. I singoli progetti hanno una struttura uniforme con committenti e capiprogetto e vengono gestiti e sorvegliati dalla gestione di programma.

Il CDF constata che a livello di programma FISCAL-IT il lavoro viene eseguito in modo metodicamente corretto secondo le direttive della Confederazione. Per quanto riguarda l'informazione e la comunicazione sono state invece riscontrate alcune lacune. In primo luogo occorrerà adoperarsi affinché tutte le persone coinvolte nel progetto abbiano accesso ai documenti necessari. I collaboratori devono anche essere consapevoli che hanno l'obbligo di chiedere informazioni laddove necessario.

Nel seguito del programma il CDF intravede un rischio considerevole, ovvero che a causa del numero sempre maggiore di progetti eseguiti parallelamente diversi attori centrali possano essere oberati di lavoro. I responsabili sono a conoscenza di questa situazione e sono state avviate misure in questo senso. All'interno dell'UFIT si deve imperativamente evitare che i capiprogetto e gli specialisti impiegati siano abbandonati a se stessi. I quadri dell'UFIT devono attivarsi sempre di più a questo proposito e rafforzare il supporto al programma. I problemi e le diverse soluzioni vengono attualmente discussi troppo a lungo a livello di progetto o rinviati continuamente da una parte all'altra.

Solo pochi progetti sono attualmente in corso e mancano ancora basi importanti

Al momento della revisione la maggior parte dei progetti avviati si trovavano ancora in una fase iniziale, ma perlopiù avevano già subito ritardi. Nel caso di due progetti il ritardo è sorto a causa di problemi negli acquisti. La maggioranza degli altri ritardi è stata motivata dall'anticipazione dei requisiti di HERMES 5 per la fase di inizializzazione. Il CDF comprende solo in parte questa argomentazione. I ritardi sono anche riconducibili alla mancanza di una base importante per i gruppi di progetto, poiché al momento il progetto di architettura risulta ancora incompleto. La base permette di stabilire i requisiti minimi riguardo, ad esempio, alla disponibilità, alla confidenzialità, alla sicurezza, ai processi, alle piattaforme disponibili, ai software standard obbligatori o alle interfacce ecc. Se questa base viene modificata nel corso del programma, poiché inizialmente incompleta o inesatta, questa modifica avrà inevitabilmente ripercussioni su ogni singolo progetto. Quanto più il progetto si troverà in una fase avanzata, tanto maggiori saranno le ripercussioni di una modifica delle condizioni quadro.

È stato fatto notare chiaramente da più parti che la versione del progetto di architettura disponibile al momento della verifica non era ancora definitiva. Anche altri documenti di base come quelli relativi all'architettura aziendale e al modello d'informazione aziendale erano ancora in fase di elaborazione. Il futuro sviluppatore deve conoscere queste direttive e poterle attuare affinché in futuro il servizio specialistico possa disporre di strumenti il più possibile efficaci e i processi possano svolgersi correttamente. Pertanto, nonostante i tempi stretti, gli specialisti dell'AFC e dell'UFIT devono trovare un'intesa a livello di contenuto.

Per il programma FISCAL-IT è particolarmente importante che all'interno dei singoli progetti siano apportate conoscenze tecniche approfondite. L'AFC dispone di numerosi specialisti che conoscono bene la situazione attuale e che sono anche disposti ad apportare idee innovative in qualità di capiprogetto specializzati. Tuttavia la maggior parte dei collaboratori non ha abbastanza esperienza in funzioni di progetto rilevanti o non ne ha del tutto. Inoltre, nel corso del progetto la loro attività quotidiana dovrà essere svolta da altri collaboratori. Nei prossimi anni i superiori diretti dovranno compensare questi oneri supplementari e poter assistere i collaboratori impiegati nei progetti.

La sorveglianza e i controlli dettagliati suscitano una buona impressione

Dai documenti esaminati e dai colloqui condotti emerge che le risorse finanziarie e di personale sono pianificate dettagliatamente e amministrata dalla gestione di programma. Vengono eseguiti controlli adeguati e sono disponibili strumenti gestiti a livello centrale. La convenzione quadro tra l'AFC e l'UFIT stabilisce quali rapporti devono essere presentati. Al momento della verifica non erano disponibili i rapporti previsti dell'UFIT, che dovrebbero permettere di sorvegliare lo stato dell'attuazione.

Il preventivo originario elaborato per il credito d'impegno si basa sul piano direttore del mese di marzo 2013. Si tratta pertanto di cifre molto approssimative, che vengono costantemente aggiornate per ogni progetto avviato. Secondo il CDF questo aggiornamento deve avvenire tempestivamente per ogni progetto iniziato al fine di garantire un'elevata sicurezza in materia di pianificazione.

Le risorse da assegnare e il loro finanziamento conducono regolarmente ad accese discussioni sia nell'ambito dei singoli progetti che tra i capi del programma. Il committente deve tenere conto dei



costi per garantire che il credito d'impegno sia sufficiente per tutta la durata del programma. Il CDF si chiede pertanto se non sia più opportuno cedere all'UFIT una parte del credito d'impegno tramite un contratto sulle prestazioni che questo Ufficio dovrà fornire.

Testo originale in tedesco