

Verifica del progetto chiave TIC FISCAL-IT

L'essenziale in breve

Alla fine del 2014 il Controllo federale delle finanze (CDF) ha verificato per la seconda volta il progetto chiave TIC Fiscal IT dell'Amministrazione federale delle contribuzioni (AFC). Fiscal IT rinnoverà il sistema IT dell'AFC.

Particolare attenzione a livello direttivo – sviluppo complessivamente positivo

I punti centrali della verifica riguardavano la pianificazione e il controlling. Inoltre, è stato analizzato in modo approfondito, se l'Amministrazione delle contribuzioni, in quanto organizzazione, si stia preparando o meno alle modifiche legate a Fiscal IT.

Il sistema informatico dell'Amministrazione delle contribuzioni si basa in gran parte su una tecnologia ormai obsoleta. Esso non è più in grado di supportare sufficientemente i processi operativi dell'AFC. L'obiettivo principale di Fiscal IT è garantire anche in futuro un'efficace capacità operativa dell'AFC. Il programma, che comprende 29 progetti, è stato avviato nella primavera del 2013 e terminerà alla fine del 2018. Il preventivo ammonta a CHF 85,2 milioni. Il programma è stato approvato dal Consiglio federale il 10 aprile 2013.

Al momento della verifica, 14 dei complessivi 29 progetti erano avviati. Tra questi progetti, 3 si trovavano nella fase iniziale, 9 in quella concettuale e 2 nella fase di realizzazione.

Riassumendo, si può affermare che il programma ha registrato un ulteriore sviluppo positivo. Fiscal IT è oggetto di grande attenzione a livello direttivo, sia da parte dell'AFC, sia da parte dell'UFIT. Il programma viene gestito da operatori competenti. La sua coordinazione avviene in modo coerente secondo le direttive per progetti dell'Amministrazione federale.

Fiscal IT e il progetto di riorganizzazione in parallelo comportano cambiamenti incisivi per i processi operativi dell'Amministrazione federale delle contribuzioni. Il grado d'automatizzazione e l'efficienza aumenteranno considerevolmente. L'AFC potrà rispondere in modo ottimale alle future esigenze. I due progetti coinvolgono fino a un terzo del personale.

Adeguamenti organizzativi di questa portata devono essere condotti attivamente come una «gestione del cambiamento». Diversamente potrebbero diffondere incertezza tra i dipendenti e provocare addirittura effetti contrari all'obiettivo di ottimizzazione. Ad avviso del CDF, la direzione dell'AFC dedica ancora insufficiente attenzione a questi aspetti «soft» (fattori non quantificabili). Le imminenti trasformazioni sono recepite e trattate in modo troppo razionale.

Struttura adeguata e dirigenza rigorosa, ma elevato ricambio del personale e lacune nella gestione dei rischi

Fiscal IT ha una struttura modulare ed è suddiviso in unità funzionali. Queste sono state dedotte dai processi operativi in seno all'Amministrazione delle contribuzioni. Questa procedura permette di impiegare in modo ottimale le risorse già esistenti. L'attivazione dei moduli è adattabile alle esigenze dell'AFC. I rischi legati all'introduzione e al progetto sono minimi. I benefici del progetto intervengono anticipatamente. Questo migliora l'economicità del progetto. Inoltre, la modularizzazione ha effetti positivi sul funzionamento e sul Life Cycle Management.



Alcuni dei problemi rilevati nel rapporto di fine 2013 sono ancora attuali. Tuttora irrisolta è la questione che riguarda il reclutamento di personale e i ritardi di progetto correlati. Il progetto d'architettura, allora ancora incompleto, è stato presentato ad aprile 2014 ed è di buona qualità.

I ritardi dei progetti «Datawarehouse» e «Output management» non hanno invece potuto essere compensati. La loro introduzione avverrà più tardi del previsto. Presumibilmente queste protrazioni non influiranno sul termine finale del programma.

Questa seconda valutazione di Fiscal IT è perlopiù positiva. Il CDF ritiene tuttavia che bisogna adottare provvedimenti, affinché si possa continuare in questa direzione.

Il ruolo del responsabile specializzato del programma è decisivo per il successo del programma. Si tratta di un collaboratore esterno. Se dovesse venire a mancare nella sua funzione, sarebbe molto difficile sostituirlo in tempo utile.

Il controllo della qualità e la gestione dei rischi presentano lacune formali. La gestione dei rischi deve essere rafforzata.

La pianificazione del programma è realistica. I tempi tra le forniture degli oggetti quantitativamente misurabili sono in parte troppo lunghi. Ciò rende più difficile effettuare un controlling tempestivo e oggettivo.

La modularizzazione del programma comporta esigenze elevate per il coordinamento professionale e tecnico. Dal punto di vista del CDF, questo lavoro richiede una pianificazione e una gestione globale. Oggi è ancora un compito delegato ai progetti.

La pianificazione delle risorse è stata effettuata al momento dell'inizializzazione del programma e copre tutte le fasi e tutti i progetti. Dalle analisi risulta che non tutte le risorse del progetto sono disponibili come previsto. Una delle cause è da ricercare nei problemi nell'ambito degli acquisti formali (OMC). Balza all'occhio l'elevata fluttuazione di personale all'interno dei progetti. Soltanto a livello di gestione del progetto, nel 2014 sono state effettuate 30 sostituzioni. Questo corrisponde a un tasso di fluttuazione del 50 per cento. Secondo il CDF la perdita di know-how, dovuta alla fluttuazione, costituisce un importante rischio per il progetto.

Durante il periodo in esame, imprese esterne avevano già effettuato controlli degli acquisti a diversi livelli. Uno di questi controlli riguardava esplicitamente il programma Fiscal IT. Per questo motivo il CDF rinuncia a un controllo approfondito degli acquisti in questa sede.

Le raccomandazioni della verifica del 2013 sono state attuate. Dal punto di vista del CDF, le misure adottate hanno dimostrato la loro efficacia e hanno avuto un impatto positivo sull'avanzamento del programma.

Testo originale in tedesco