



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ufficio federale delle strade USTRA

SOTTOSTRATEGIA DIGITALE

Edizione 2023 V1.0

Inhaltsverzeichnis

1.	Introduzione	4
2.	Obiettivi 2030 di riferimento	5
3.	Situazione e interventi necessari	5
4.	Orientamenti strategici	6
4.1.	Orientamento 1 «Potenziamento della leadership e della gestione della trasformazione»	6
4.2.	Orientamento 2 «Innovazione di servizi e processi focalizzata sulla clientela»	6
4.3.	Orientamento 3 «Rafforzamento della collaborazione e dello scambio di conoscenze» ...	7
5.	Misure	7
5.1.	M01 – Creazione di un portafoglio digitale e garanzia del sourcing (OS1)	7
5.2.	M02 – Miglioramento delle capacità digitali in tutto l'Ufficio (OS1 e OS2)	7
5.3.	M03 – Consolidamento della trasformazione digitale all'interno dell'USTRA (OS1)	7
5.4.	M04 – Definizione chiara e assunzione del ruolo digitale dell'USTRA nei confronti di terzi (OS1)	8
5.5.	M05 – Attuazione del modello operativo per predisporre i servizi digitali (OS1)	8
5.6.	M06 – Coinvolgimento della clientela nel processo di innovazione e sviluppo (OS2)	8
5.7.	M07 – Introduzione del processo di innovazione come servizio (OS2)	8
5.8.	M08 – Potenziamento della comunicazione attraverso i canali digitali (OS2)	8
5.9.	M09 – Miglioramento dell'architettura aziendale (OS2 e OS3)	9
5.10.	M10 – Perfezionamento della gestione del sapere e promozione della collaborazione (OS3) .	9
6.	Aggiornamento	10
7.	Approfondimenti	10
8.	Contatti per ulteriori informazioni	10

1. Introduzione

La sottostrategia «Digitale» è parte integrante dell'indirizzo strategico dell'USTRA.

A differenza di altre sottostrategie, si tratta di un piano preparatorio, i cui orientamenti saranno presumibilmente ripresi in un prossimo futuro all'interno della strategia dell'USTRA o delle altre sottostrategie. Ciò nonostante, vengono definite misure dedicate con effetto su ampia scala.

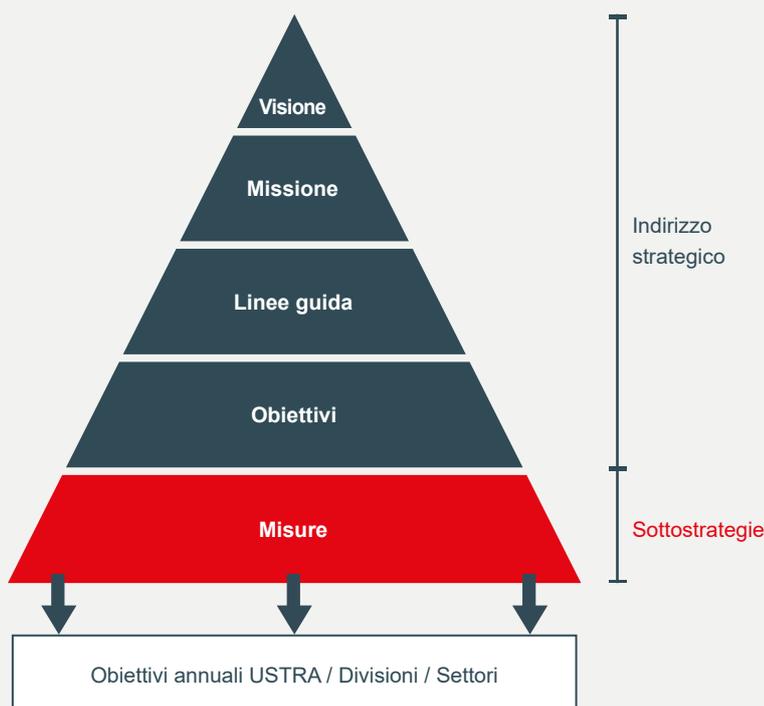
Il presente documento offre una sintesi degli orientamenti strategici e delle misure che si intendono attuare nei prossimi quattro anni e che produrranno effetti concreti.

La strategia dell'Ufficio in sintesi

La strategia costituisce una linea di orientamento politico che consente all'Ufficio di raggiungere gli obiettivi di lungo periodo e ai collaboratori di adottare un approccio globale e sintonizzato con le sfide future. Si pone in continuità con le direttive di carattere politico e le strategie superiori.

Contenuti della strategia USTRA:

- Vision 2040:** proiezione dello scenario 2040, verso cui l'USTRA orizzonta le scelte strategiche
- Mission:** interpretazione da parte dell'USTRA della propria identità istituzionale
- Linee guida:** finalità fondamentali e generali
- Obiettivi 2030:** scenario auspicato dall'USTRA entro il 2030
- Misure:** modus operandi fondamentale per realizzare gli obiettivi, suddiviso in diverse sottostrategie, a loro volta declinate in obiettivi annuali concreti fissati per l'Ufficio ovvero le divisioni e i settori interessati



2. Obiettivi 2030 di riferimento

Sebbene la maggior parte degli obiettivi definiti dall'USTRA nella propria strategia sia attinente al mondo digitale, le basi e le capacità specifiche necessarie per raggiungerli sono presenti e consolidate solo parzialmente.

La sottostrategia «Digitale» è stata dunque elaborata per colmare le lacune identificate. Nella futura strategia dell'Ufficio si raccomanda di inserire i seguenti tre obiettivi, corrispondenti agli orientamenti strategici illustrati in questo documento:

- potenziamento della leadership e della gestione della trasformazione
- innovazione di servizi e processi focalizzata sulla clientela
- rafforzamento della collaborazione e dello scambio di conoscenze.

3. Situazione e interventi necessari

La digitalizzazione determina una trasformazione radicale della società, con ripercussioni sostanziali. Questo fenomeno, che negli ultimi anni ha subito un'impennata, porta con sé diverse sfide, soprattutto in ambito tecnologico, economico e nelle modalità di collaborazione. È pertanto essenziale che tutte le parti in gioco affrontino congiuntamente questi cambiamenti per sfruttare il potenziale tecnologico correlato. Perché se è vero che il processo di trasformazione offre possibilità e opportunità mai viste, è anche vero che richiede competenze nuove e pone l'Ufficio di fronte a nuove sfide.

L'USTRA ha già avviato numerose attività digitali, condotte in gran parte individualmente dalle singole divisioni, senza un'organizzazione trasversale. La gestione della trasformazione digitale nel suo complesso nonché delle attività e iniziative correlate risulta ancora troppo poco coordinata e interconnessa. Attraverso la concretizzazione degli obiettivi, l'introduzione di KPI misurabili e il controlling periodico dei progressi nel campo della digitalizzazione, la presente sottostrategia intende offrire all'USTRA un contributo significativo nel suo percorso verso un futuro più digitale.

4. Orientamenti strategici

Per la trasformazione digitale l'USTRA ha definito tre orientamenti strategici (OS) nell'ambito dei quali attuare misure concrete.

4.1. Orientamento 1 «Potenziamento della leadership e della gestione della trasformazione»

Numerosi obiettivi strategici dell'USTRA, ad esempio nella prospettiva strade e traffico privato, sono strettamente correlati al mondo digitale; per raggiungerli è necessario dunque risolvere le lacune identificate in più ambiti (capacità, processi, infrastruttura e cultura).

Ciò sarà possibile solo trovando un'intesa su obiettivi e misure digitali comuni e contando sul necessario impegno di tutti i livelli gerarchici. Allo stesso tempo occorre ripensare le varie attività in un'ottica intersettoriale e verificare costantemente i progressi ottenuti.

L'USTRA persegue quindi i seguenti obiettivi:

- supportare lo sviluppo della trasformazione digitale, stabilire le misure prioritarie e gestirle a livello trasversale;
- assumere una funzione di leader ed enabler nei confronti dei nostri partner nell'amministrazione pubblica e nelle organizzazioni private per tutti gli aspetti del nostro mandato di prestazioni connessi alla digitalizzazione;
- promuovere le capacità di leadership in campo digitale (ad es. agilità a livello operativo e strategico) e adottare un «digital mindset» (incl. cultura dell'errore).

4.2. Orientamento 2 «Innovazione di servizi e processi focalizzata sulla clientela»

Oggi i processi non sono ancora concepiti con un approccio digitale end-to-end senza soluzione di continuità. Allo stesso modo diversi processi hanno un potenziale di automazione.

Per raggiungere i numerosi obiettivi d'innovazione strategici (ad es. sviluppo di nuove offerte di mobilità e relativi modelli commerciali) e sfruttare il potenziale di efficienza racchiuso nei processi, sono indispensabili un forte orientamento alla clientela e la padronanza di metodi e strumenti innovativi moderni.

A tal fine si definiscono i seguenti obiettivi:

- conquistare l'apprezzamento della clientela e dei partner riguardo ai nostri servizi e processi digitali;
- identificare nuove opportunità digitali a livello interorganizzativo e convalidare le idee nell'ambito di un processo d'innovazione professionale;
- informare attivamente la clientela mediante i canali digitali;
- sviluppare i nostri servizi e processi end-to-end e, laddove opportuno, impostarli in modo automatizzato e secondo il principio «once-only»;
- garantire le necessarie capacità (specialistiche e metodologiche) e competenze digitali nei ruoli e nelle funzioni rilevanti.

4.3. Orientamento 3 «Rafforzamento della collaborazione e dello scambio di conoscenze»

Le conoscenze ed esperienze del personale non vengono trasmesse in modo sistematico. Condividere attivamente le nostre esperienze all'interno dell'USTRA e con organizzazioni affini e applicare con coerenza standard, piani e soluzioni esistenti e consolidati ci consente di affrontare meglio i progetti di nostra competenza (ottenere risultati più rapidamente, ridurre rischi e costi).

A tal fine occorrono innanzitutto strumenti adeguati e la disponibilità a impiegarli, ma sono ugualmente indispensabili le capacità digitali («digital skill»).

L'orientamento strategico 3 prevede dunque i seguenti obiettivi:

- condividere a livello intersettoriale e interdisciplinare nozioni chiave potenzialmente rilevanti per altri progetti digitali e impiegarle di conseguenza;
- applicare i moduli digitali esistenti (interni ed esterni) al nostro processo di sviluppo soluzioni per ridurre i rischi e creare sinergie.

5. Misure

5.1. M01 – Creazione di un portafoglio digitale e garanzia del sourcing (OS1)

La pianificazione delle misure e delle risorse necessarie si basa sul portafoglio digitale, in cui sono riepilogate tutte le iniziative in ambito digitale già in corso e classificate dalla direzione USTRA in ordine di priorità, tenendo conto anche di quelle in programma. Si prevede inoltre la definizione e l'introduzione di un modello di sourcing appropriato per garantire lo stanziamento e l'assegnazione delle risorse.

La visione interconnessa consente di individuare e sfruttare le sinergie allo scopo di incrementare l'efficacia dei progetti digitali, promuovere la trasformazione digitale nonché definire la priorità e il coordinamento a livello sovraordinato delle misure in quest'ambito.

Tempistica: T2/2023 – T4/2023

5.2. M02 – Miglioramento delle capacità digitali in tutto l'Ufficio (OS1 e OS2)

Per attuare adeguatamente la trasformazione digitale occorre fare proprio il «digital mindset» nonché promuovere in modo mirato le capacità digitali sul piano strategico e operativo in tutto l'Ufficio e ampliarle, confrontando quelle già disponibili con le skill ritenute necessarie secondo il portafoglio digitale. È perciò necessario creare e rafforzare le competenze specialistiche e metodologiche digitali ancora mancanti.

Tempistica: T1/2024 – T4/2025

5.3. M03 – Consolidamento della trasformazione digitale all'interno dell'USTRA (OS1)

Nell'ottica di radicare la trasformazione digitale all'USTRA, gli obiettivi della presente sottostrategia vengono integrati nei processi esistenti. Si rafforzano la capacità e la predisposizione al cambiamento di organizzazione e personale; s'implementano inoltre gli strumenti necessari a verificare il raggiungimento degli obiettivi e l'avanzamento delle misure.

Tempistica: T3/2023 – T4/2025

5.4. M04 – Definizione chiara e assunzione del ruolo digitale dell’USTRA nei confronti di terzi (OS1)

Affinché il ruolo che l’USTRA assume nell’ambito delle questioni digitali relative al proprio mandato di prestazioni nei confronti di terzi e partner sia in linea con gli obiettivi e le aspettative, occorre definirlo con chiarezza internamente, coordinarlo con gli stakeholder attraverso le reti esistenti e fissarlo come fondamento operativo mediante linee guida e direttive, tenendo conto in particolare delle differenti circostanze delle singole Divisioni.

Tempistica: T3/2025 – T4/2026

5.5. M05 – Attuazione del modello operativo per predisporre i servizi digitali (OS1)

Al fine di predisporre i servizi digitali, occorre progettare, introdurre e consolidare nella governance informatica un modello operativo con criteri di definizione delle priorità e gestione delle risorse. Attraverso un coordinamento trasversale della gestione del portafoglio digitale, dei progetti e delle applicazioni si contribuisce all’efficienza e all’efficacia nello sviluppo e nell’aggiornamento di soluzioni.

Tempistica: in corso – T1/2024

5.6. M06 – Coinvolgimento della clientela nel processo di innovazione e sviluppo (OS2)

Coinvolgendo opportunamente la clientela nel processo di innovazione e sviluppo si riduce il rischio di investimenti sbagliati e s’incrementa il grado di accettazione dei servizi digitali dell’USTRA fra l’utenza.

A tal fine, oltre a consolidare la centralità della clientela nei processi, nei ruoli e nelle metodologie, si punta a potenziare le capacità necessarie attraverso un’offerta mirata di strumenti, metodologie e corsi di formazione.

Tempistica: T3/2023 – T4/2025

5.7. M07 – Introduzione del processo di innovazione come servizio (OS2)

Un processo di innovazione professionale permette di identificare in modo sistematico nuove opportunità digitali a livello interorganizzativo, convalidare le idee e valutare soluzioni affinché siano attuati gli approcci più promettenti.

In quest’ottica si mira ad esempio a creare il contesto adatto per sviluppare innovazioni, dare loro visibilità e migliorarne la gestione nonché ampliare le competenze creative.

Tempistica: T2/2023 – T4/2025

5.8. M08 – Potenziamento della comunicazione attraverso i canali digitali (OS2)

Estendere la comunicazione ai canali digitali aumenta il raggio d’azione e la partecipazione dell’utenza, rendendo più rapido l’accesso alle informazioni e riducendo gli oneri in termini di organico, grazie ad esempio a offerte self-service. Per preparare il terreno agli sviluppi auspicati viene elaborato un piano per la comunicazione digitale, da consolidare a livello interorganizzativo per poi procedere all’attuazione delle prime misure.

Tempistica: T4/2023 – T3/2025

5.9. M09 – Miglioramento dell'architettura aziendale (OS2 e OS3)

Un'architettura aziendale adeguata, coerente e aggiornata mette in evidenza le interconnessioni tra i vari livelli ed è un elemento fondamentale per migliorare in modo efficace le attività operative. Si analizzano e collegano i livelli di tale architettura (processi, dati, sistemi), verificandone continuità e grado di digitalizzazione e automazione per attuare poi misure di ottimizzazione globali.

Grazie a una definizione a monte delle priorità tra gli ambiti di sviluppo strategicamente urgenti (ad es. BIM), l'architettura aziendale viene ottimizzata per renderla maggiormente fruibile, con risvolti positivi su piani, progetti e programmi digitali dell'USTRA.

Tempistica: T3/2023 – T4/2026

5.10. M10 – Perfezionamento della gestione del sapere e promozione della collaborazione (OS3)

Le conoscenze, capacità e nozioni disponibili all'interno dell'Ufficio vengono rilevate, elaborate e rese accessibili in una forma comprensibile. Sul piano della collaborazione, si effettua un'analisi dei vantaggi e degli svantaggi di supporti e strumenti in uso, che vengono consolidati insieme a nuovi canali e mezzi di comunicazione.

Condividendo e sfruttando coerentemente in modo intersettoriale e interdisciplinare le conoscenze esistenti e i risultati via via ottenuti, si perfezionano il know-how e la collaborazione.

Tempistica: T3/2024 – T4/2026

Gli orientamenti strategici presentati contengono parametri e obiettivi quantitativi da verificare periodicamente. Per le misure indicate è stata svolta una valutazione complessiva dei benefici.

6. Aggiornamento

La Direzione dell'USTRA ha disposto l'entrata in vigore della presente sottostrategia l'8 maggio 2023.

Poiché sarà integrata nelle altre (sotto)strategie dell'USTRA, al momento non sono previsti aggiornamenti.

7. Approfondimenti

- Indirizzo strategico dell'USTRA
<https://www.astra.admin.ch/astra/it/home/l-ustra/organizzazione/indirizzo-strategico.html>

8. Contatti per ulteriori informazioni

Ufficio federale delle strade; divisione Digital Services

- **Manfred Jungo**
Capodivisione Digital Services
manfred.jungo@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 82 89
- **Rolf Mühlemann**
Responsabile settore Trasformazione digitale e innovazione
rolf.muehlemann@astra.admin.ch
+41 (0)58 469 08 80

