



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ufficio federale delle strade USTRA

SOTTOSTRATEGIA GESTIONE QUALITÀ

Edizione 2020 V 1.0

Sommario

1.	Introduzione	4
2.	Obiettivi 2030 di riferimento	5
3.	Situazione e interventi necessari	5
4.	Campi operativi strategici	7
5.	Misure	8
5.1	Campo operativo 1: Introduzione sistema integrato di gestione qualità	8
5.2	Campo operativo 2: Ottimizzazione costante dei processi	8
5.3	Campo operativo 3: Digitalizzazione (aumento dell'efficienza)	9
5.4	Campo operativo 4: Sviluppo cultura della qualità presso l'Ufficio	9
6.	Sviluppo e monitoraggio	10
7.	Altra documentazione	10
8.	Contatti per ulteriori informazioni	10

1. Introduzione

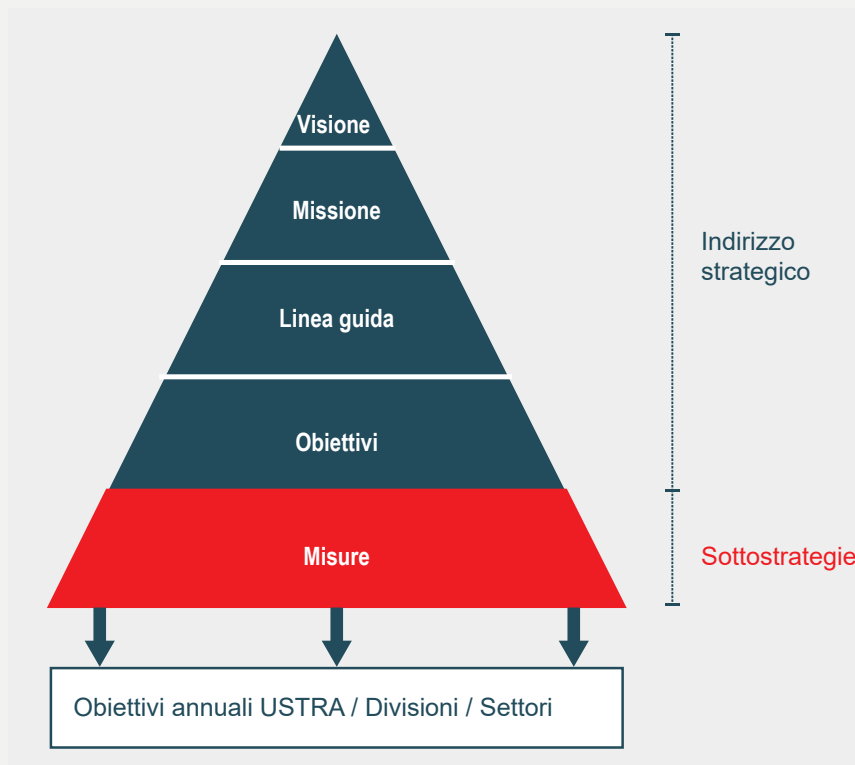
La sottostrategia Gestione qualità, che è parte integrante dell'Indirizzo strategico dell'USTRA, definisce le tappe e le misure che dovrebbero consentire di raggiungere gli obiettivi di assicurazione e sviluppo qualità fissati per il 2030.

Strategia dell'Ufficio: sintesi

La strategia dell'USTRA 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:	il modus operandi fondamentale per realizzare gli obiettivi si suddivide 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

L'Indirizzo strategico, pubblicato per la prima volta nel 2017, contiene tre obiettivi in tema di gestione qualità:

- **gli iter sono studiati per svolgere il lavoro con efficienza ed efficacia**
- **l'accento è posto su necessità e fattibilità**
- **i servizi erogati sono di qualità elevata**

La gestione qualità fornisce inoltre un contributo essenziale alla riduzione dei rischi dell'Ufficio, garantendo servizi costantemente in linea con i requisiti. In altre parole si prevengono errori e conseguenti danni, oltre a disporre di una base importante per l'utilizzo efficiente delle risorse.

All'USTRA la gestione qualità ha raggiunto un grado di maturità relativamente elevato e dal 2000 è sottoposta a verifiche annuali tramite gli audit di ricertificazione o mantenimento ai sensi della norma ISO 9001.

3. Situazione e ambito d'intervento

Di seguito viene illustrato lo stato di fatto all'USTRA in relazione ai tre obiettivi formulati nell'Indirizzo strategico.

Gli iter sono studiati per svolgere il lavoro con efficienza ed efficacia

L'Ufficio svolge il suo mandato sulla base di una vasta gamma di circa 300 processi, con una serie di iter standardizzati e collaudati validi per l'intero Ufficio. Il coordinamento fra processi finanziari e sistema di controllo interno ovvero gestione operativa del rischio è ampiamente garantito.

Tuttavia la gamma di processi appare frammentata e non esiste, se non in via sporadica, quel criterio organico di attribuzione e coordinamento processi end-to-end, che sarebbe necessario per un'ottimizzazione sistematica. Viene quindi a mancare la trasparenza, imprescindibile per realizzare un modello di dati integrato e promuovere conseguentemente il passaggio alla digitalizzazione.

In determinati processi il grado di dettaglio è talmente elevato da renderli poco intellegibili. In occasione dell'ultimo audit di ricertificazione ISO 9001 è stato constatato che le filiali talvolta hanno iter propri, non coordinati fra loro, il che nel lungo periodo produce inefficienze e rende difficoltoso veicolare un'immagine unitaria dell'Ufficio. Questo avviene probabilmente perché i processi decisi a livello centrale non coprono le esigenze delle filiali.

La gestione dei processi può essere ottimizzata: oggi tutta l'attenzione si concentra sul rispetto delle norme, mentre raramente si avviano riflessioni sulla correttezza dei punti di controllo o su come si dovrebbe modificare l'iter per conseguire risultati migliori. Non esiste inoltre una valutazione sistematica dei traguardi raggiunti.

Numerosi processi non sono ancora digitalizzati o lo sono soltanto parzialmente: esiste la possibilità che con la graduale conversione al digitale, ad esempio in GEVER, ma anche con l'integrazione di strumenti di e-government, si possa incrementare l'efficienza.

Le applicazioni utilizzate per la mappatura dei processi, ADONIS e ADOIT per il comparto IT, sono ormai obsolete e prossime alla fine della vita tecnica. L'attuale gestione progetti appare dispendiosa, tanto per gli utenti quanto per gli amministratori. La soluzione ADONIS inoltre non è controllabile da remoto, quindi non è adatta per l'home office e nella primavera del 2020, in piena pandemia da COVID-19, ha evidenziato ripetuti problemi di disponibilità. Di conseguenza anche l'accettazione da parte del personale dell'Ufficio è diminuita. L'applicazione dovrebbe essere sostituita nel 2021 con l'introduzione in tutto il DATEC di INNOVATOR.

L'accento è posto su necessità e fattibilità

Le attività dell'USTRA vengono sostanzialmente gestite per obiettivi fissati annualmente nella convenzione sulle prestazioni stipulata con il Dipartimento. Questo garantisce, in linea di massima, una definizione corretta delle priorità dell'Ufficio. Oltre a quanto sopra l'USTRA si propone ulteriori traguardi, che sono indicati nello specifico programma elaborato ogni anno dalla Direzione e definiti con metodo combinato top-down e bottom-up: le proposte arrivano cioè dalle Divisioni per essere poi approvate e integrate dalla Direzione e/o dal Dipartimento. Oltre alla corretta definizione delle priorità, tale sistema garantisce, in linea di massima, che l'USTRA si concentri su obiettivi realistici. È ormai molto tempo che non si effettua una revisione globale delle attività e una programmazione degli interventi di razionalizzazione per l'intero Ufficio.

I servizi erogati sono di qualità elevata

Rilevazioni empiriche confermano l'elevata qualità di prodotti e servizi dell'USTRA. Questo aspetto oggi viene valutato in gran parte in base a parametri significativi di tipo puntuale. Citiamo a titolo di esempio gli obiettivi contenuti nel Piano integrato dei compiti e delle finanze (PICF): la quota di ponti sulla rete delle strade nazionali che necessitano di riparazioni urgenti non deve superare il 5%; la stima dei costi del progetto esecutivo non deve superare di oltre il 10% quella del progetto generale; oppure, nel settore della circolazione stradale, le informazioni utili per la corretta applicazione del diritto federale devono essere fornite ai Cantoni entro dieci giorni.

La qualità dei servizi erogati viene valutata anche negli audit, che all'USTRA sono effettuati da diversi soggetti¹ e si concentrano sostanzialmente sulla presenza dei necessari requisiti e sul rispetto delle disposizioni vigenti. Gli oggetti degli audit vengono scelti in gran parte dai verificatori stessi; a volte vi può essere una consultazione preventiva delle unità verificate. La pianificazione dell'attività di auditing compete al settore RM/QM in coordinamento con gli auditor e spesso le considerazioni in materia di rischio risultano anteposte a quelle sulla qualità. Gli esiti degli audit e lo stato di attuazione della raccomandazione vengono presentati alla Direzione due volte all'anno nel caso delle verifiche CDF e IR e una volta per quanto concerne i controlli SQS e N.

Non esiste tuttavia una panoramica completa sulla qualità del servizio erogato, come non esiste un coordinamento con i processi, cioè non vengono effettuate rilevazioni sistematiche per verificare se questi ultimi producano i risultati auspicati (controllo dei risultati) e, in particolare, se tali risultati vengano ottenuti con il minimo sforzo (controllo dell'impiego delle risorse).

¹ Di norma l'USTRA viene sottoposto a audit dai seguenti soggetti: CDF, IR, RDL (Acquisti delle filiali), N (rispetto degli standard nei progetti delle strade nazionali), RM/QM (audit di processo), AVS e SQS per la certificazione ISO 9001, SUVA/CFSL per le direttive sul lavoro

4. Campi operativi strategici

In materia di gestione qualità, l'USTRA ha definito alcuni campi in cui è operativo o per i quali occorre adottare misure concrete.

1. Introduzione sistema integrato di gestione qualità

Negli anni si è venuto a creare un corpus di norme che regolano gli aspetti qualitativi e contengono preziose indicazioni.² L'analisi di queste regole deve accertare che in fase operativa non venga trascurato alcun aspetto fondamentale e si tengano presenti esperienze e best practice aggiornate, in particolare per quanto riguarda l'introduzione del nuovo portale dei processi INNOVATOR

2. Ottimizzazione costante dei processi

Il lavoro sui processi è in continua evoluzione: vi è una costante ricerca del miglioramento, prestando particolare attenzione ai potenziali individuati in termini di facilità d'uso, grado di dettaglio, misurabilità, coordinamento.

3. Digitalizzazione

L'opportunità offerta dall'introduzione di nuove applicazioni come GEVER/Actanova, BKM ecc. deve essere sfruttata per digitalizzare i processi e aumentare l'efficienza. La procedura terrà conto della strategia di e-government della Confederazione. Devono essere utilizzate le possibili sinergie con il sistema di gestione pratiche.

4. Sviluppo cultura della qualità presso l'Ufficio

Senza la collaborazione del personale dell'Ufficio, l'intervento sui campi operativi strategici è vano. La gestione qualità non è una tematica gestita esclusivamente dal settore che porta questo nome: l'idea deve essere condivisa dall'intera organizzazione, ivi incluse le sedi distaccate.

² ISO 9001 Sistemi di gestione della qualità – Requisiti, ISO 9004 Sistemi di gestione della qualità – Linee guida per il miglioramento delle prestazioni, ISO 14001 Sistemi di gestione ambientale, ISO 15489 Informazione e documentazione – Gestione dei documenti di archivio (Enterprise Content Management), ISO 19600 Sistemi di gestione della conformità (compliance), ISO 20000 Sistema di gestione dei servizi IT, ISO 22301 Business Continuity Management (BCM) o Gestione della continuità operativa, ISO 27001 Tecnologia delle informazioni – Tecniche di sicurezza – Sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni – Requisiti, ISO 30400 Gestione delle risorse umane, ISO 31000 Gestione del rischio – Principi e linee guida, ISO 37500 Guida all'outsourcing

5. Misure

Sintesi

Per raggiungere gli obiettivi strategici l'USTRA ha definito quattro nuovi campi operativi (v. punto 4), che saranno affrontati nei prossimi cinque anni e a ciascuno dei quali sono assegnate specifiche misure.

5.1 Campo operativo 1: Introduzione sistema integrato di gestione qualità

5.1.1 Punto della situazione sui diversi sistemi di gestione e sulle norme esistenti: secondo trimestre 2021

- Raccolta delle diverse norme e dei vari requisiti in materia di qualità e gestione qualità vigenti all'USTRA, inclusi i relativi effetti sulle misure menzionate di seguito.

5.1.2 ISO 9001 Audit di ricertificazione e mantenimento: a cadenza annuale, primo trimestre

- Preparazione insieme alle unità organizzative che sono oggetto di verifica
- Presentazione dei risultati alla Direzione dell'Ufficio

5.1.3 Introduzione del portale dei processi INNOVATOR – Quarto trimestre 2021

- Migrazione dei processi, introduzione dello strumento
- Formazione di tutto il personale

5.2 Campo operativo 2: Ottimizzazione costante dei processi

5.2.1 Aggiornamento periodico dei processi esistenti – Dal primo trimestre 2022

- Circa un terzo dei processi esistenti dovrebbe essere verificato una volta all'anno insieme ai titolari e ai responsabili degli stessi, con l'obiettivo che nel medio periodo vi sia un aggiornamento almeno ogni tre anni. In sede di rielaborazione occorre sfruttare appieno tutte le possibilità che INNOVATOR offre e tenere conto delle esigenze degli utenti, in particolare in termini di comprensione e completezza.
- Tutti gli aspetti di un processo operativo vengono analizzati in termini di rischio, opportunità e compliance.

5.2.2 Coordinamento fra processi e relative catene in ottica end-to-end – Dal primo trimestre 2022

- I processi vengono analizzati per verificare se possano essere inseriti in una catena end-to-end.
- L'analisi si concentra sulle interfacce fra divisioni e sulla realizzazione di una mappatura possibilmente integrata dei processi USTRA.

5.2.3 Gestione difetti / reclami ed elaborazione parametri – Dal primo trimestre 2022

- I processi vengono analizzati in maniera approfondita, per verificare se sia possibile e razionale (valutazione costi/benefici) introdurre dei parametri. L'obiettivo è individuare spunti di possibile miglioramento attraverso un controllo dei risultati e di come sono state impiegate le risorse, prevalentemente per i processi digitali.

5.3 Campo operativo 3: Digitalizzazione (aumento dell'efficienza)

5.3.1 Creazione di flusso di lavoro (workflows) in Acta Nova - a partire dal 1° trimestre 2021

- Per aumentare l'efficienza dei processi, titolari e responsabili possono richiederne al settore RM/QM la digitalizzazione, laddove opportuna. Dal canto suo anche RM/QM presenterà proposte in tal senso. Da questo punto di vista la priorità spetta alla programmazione degli eventi operativi in Acta Nova, in coincidenza con la strategia di e-government.

5.4 Campo operativo 4: Sviluppo cultura della qualità presso l'Ufficio

5.4.1 Sensibilizzazione e formazione – Scadenza 2021

- RM/QM formerà gradualmente gli stakeholder sull'evoluzione della gestione qualità. La precedenza andrà a titolari e responsabili di progetto, in modo che questi possano espletare il ruolo di cui ai campi operativi 2 e 3. Vengono elaborate però anche offerte per dirigenti, addetti qualità presso le sedi distaccate, auditor interni e altri collaboratori, affinché l'Ufficio sviluppi una coscienza qualitativa e si creino le necessarie competenze per continuare a promuovere un processo condiviso di miglioramento permanente.

6. Sviluppo e monitoraggio

La Direzione dell'USTRA ha varato la «Sottostrategia Gestione qualità», in vigore dal 28 settembre 2020. L'approfondimento della sottostrategia (identificazione di nuovi campi operativi, verifica e integrazione del programma di misure) ha luogo ogni tre anni in base alla ISO 9001 - Ricertificazione.

La Direzione riferirà una volta all'anno sullo stato di attuazione delle misure della sottostrategia.

7. Approfondimenti

- Rapporti degli audit di mantenimento e ricertificazione USTRA ai sensi della norma ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 (periodo 2015-2020)
- Ordinanza sulla gestione elettronica degli affari nell'Amministrazione federale (RS 172.010.441, ordinanza GEVER). www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/20183729/index.html

8. Contatti per ulteriori informazioni

Ufficio federale delle strade; divisione Gestione e finanze; settore Gestione rischi e qualità

- **Raphael Rues**
Responsabile settore Gestione rischi e qualità
raphael.rues@astra.admin.ch
+41 (0)58 469 07 79
- **Jarl van der Heide**
Specialista Gestione rischi
jarl.vanderheide@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 41 05
- **René Zimmerli**
Addetto di processo a.i. e addetto sistema di controllo interno
rene.zimmerli@astra.admin.ch
+41 (0)58 467 67 74
- **Annina Schor**
Addetta ai processi e responsabile gestione qualità
annina.schor@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 23 56

