

# Ulteriore sviluppo dell'Amministrazione digitale Svizzera (ADS)

Visione comune della futura cooperazione federale nell'ambito dell'amministrazione digitale: documento all'attenzione degli enti responsabili e dei partner

Data 13.3.2025

Periodo di riferimento 2025

Indice	<b>Sintesi</b>	<b>2</b>
	<b>1 Scopo del documento</b>	<b>5</b>
	<b>2 Contesto</b>	<b>5</b>
	<b>3 Mandato e modus operandi</b>	<b>6</b>
	<b>4 Visione comune della cooperazione federale</b>	<b>7</b>
	4.1 Indirizzo strategico 1: rafforzare la gestione e l'attuazione congiunte	9
	4.2 Indirizzo strategico 2: rendere più vincolante cooperazione federale	11
	<b>5 Valutazione</b>	<b>14</b>
	<b>6 Fasi successive</b>	<b>15</b>
	<b>Allegato</b>	<b>17</b>
	Allegato 1: possibile categorizzazione degli standard	17
	Allegato 2: possibile definizione del processo di standardizzazione	18
	Allegato 3: panoramica di alcune tappe importanti a livello istituzionale	19

## Sintesi

**Negli ultimi anni, Confederazione, Cantoni e Comuni hanno ampliato gradualmente la loro cooperazione nell'ambito dell'amministrazione digitale. Per tenere il passo con la crescente complessità e la rapidità della trasformazione digitale, è necessario proseguire in modo sistematico nella strada intrapresa.**

L'Amministrazione digitale Svizzera (ADS) è stata istituita il 1° gennaio 2022 con l'intento di far progredire la trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche tramite una stretta cooperazione tra Confederazione, Cantoni e Comuni. L'organizzazione è nata per rispondere alla lenta digitalizzazione delle amministrazioni svizzere nel raffronto internazionale, per far fronte al numero consistente di doppioni da un lato e alla mancanza di interfacce adeguate dall'altro. Negli ultimi anni la Confederazione, i Cantoni e i Comuni hanno potenziato la loro cooperazione e portato avanti importanti progetti nell'ambito dell'ADS. La legge federale del 17 marzo 2023 concernente l'impiego di mezzi elettronici per l'adempimento dei compiti delle autorità (LMeCA, RS 172.019) ha inoltre semplificato la cooperazione federale sul piano giuridico. Tuttavia, è emerso chiaramente che, per raggiungere l'interoperabilità necessaria e le sinergie auspiccate, occorre anche intensificare ulteriormente la cooperazione.

**Con la partecipazione dei tre livelli statali e sulla base dei risultati della valutazione dell'ADS, è stata esaminata nel dettaglio la necessità di intervento ed è stata elaborata una proposta per l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale nell'ambito dell'amministrazione digitale.**

Per consentire uno sviluppo della cooperazione e delle necessarie basi istituzionali che tenga conto delle esigenze delle varie parti, la Confederazione e i Cantoni hanno previsto di istituire l'ADS in più fasi. Secondo quanto stabilito nella convenzione quadro di diritto pubblico concernente l'ADS (FF 2021 3030, di seguito «convenzione quadro ADS»), entro il 2026 l'ADS dovrà sottoporre al Consiglio federale e alla Conferenza dei Governi cantonali (CdC) una base decisionale sul possibile ulteriore sviluppo dell'organizzazione. Nel quadro di questa disposizione l'accento viene posto sulla definizione di standard vincolanti per tutti e tre i livelli statali. L'organo di direzione politica dell'ADS ha conferito un mandato per l'elaborazione di tali basi decisionali e istituito un'organizzazione di progetto interdisciplinare tripartita. La valutazione esterna dell'ADS prevista dalla convenzione quadro ADS ha costituito una parte centrale di questo mandato. Grazie a un'analisi di diversi esempi pratici in Svizzera e all'estero, sono state inoltre fornite indicazioni utili basate sulla prassi. È servita da ulteriore base un'analisi di vantaggi e svantaggi di varie soluzioni possibili sotto il profilo del diritto pubblico. L'analisi è stata realizzata dalla Segreteria generale del Dipartimento federale delle finanze (SG-DFF), in collaborazione con la Segreteria Generale della CdC (SG-CdC) e con l'Ufficio di giustizia (UFG) del Dipartimento federale di giustizia e polizia (DFGP). I risultati sono stati riassunti e interpretati in una gamma delle varianti e quindi approvati dall'organo di direzione politica. Partendo da questa base sono state poi elaborate ed esaminate le possibili varianti di attuazione. In questo processo è stato coinvolto anche l'organo di direzione operativa dell'ADS. Dopo aver discusso e ponderato le varianti, è stata infine messa a punto la visione comune.

**La trasformazione digitale delle amministrazioni svizzere deve avanzare in una prospettiva federalista e in modo sistematico, rafforzando la gestione e l'attuazione congiunte nel quadro istituzionale esistente e rendendo più vincolante la cooperazione federale, soprattutto in relazione alla standardizzazione.**

La cooperazione federale nell'ambito dell'amministrazione digitale deve evolversi seguendo due indirizzi strategici, a partire dalla relativa strategia sino alla fase di attuazione:

- indirizzo strategico 1: rafforzare la gestione e l'attuazione congiunte sulla base del quadro istituzionale esistente;
- indirizzo strategico 2: rendere più vincolante la cooperazione federale integrando il quadro istituzionale esistente.

La realizzazione del primo indirizzo strategico corrisponderebbe essenzialmente a un'attuazione sistematica della prima fase dell'ADS («Piattaforma politica preposta allo sviluppo di standard»). Secondo gli specialisti di tutti e tre i livelli statali, l'ADS apporta già oggi un considerevole valore aggiunto, sebbene il potenziale non sia ancora sfruttato appieno e vi siano delle lacune da colmare. In particolare, ci si attende che l'ADS assuma un ruolo più incisivo e proattivo nella promozione dell'interoperabilità e nello sviluppo di infrastrutture e servizi di base utilizzati congiuntamente. Destinando risorse alla definizione di un'architettura federale del Governo elettronico e allo sviluppo di standard, sarà possibile colmare queste lacune e garantire una gestione strategica coerente. A seconda del livello di ambizione, delle priorità definite o della portata delle prestazioni (ad es. del sostegno dato all'attuazione di standard negli enti pubblici), ciò comporterà un fabbisogno finanziario di entità differente, che non sarà comunque compensabile nel quadro dell'attuale finanziamento di base dell'ADS (fr. 6 mio. all'anno, sostenuti in modo paritetico da Confederazione e Cantoni). Occorre inoltre migliorare il coordinamento in materia di attuazione (ossia in termini di acquisto, sviluppo ed esercizio). Anche a tale riguardo lo spettro considerato è grande e contempla misure che vanno da una maggiore concertazione dei fornitori di prestazioni informatiche all'ampliamento delle capacità comuni in materia di sviluppo ed esercizio.

Il secondo indirizzo strategico riguarda il passaggio alla fase successiva dell'ADS («Piattaforma politica che fissi standard vincolanti»). La definizione di standard vincolanti va a integrare gli strumenti già esistenti della cooperazione federale e richiede una modifica alla Costituzione federale (Cost.; RS 101). La maggior parte dei rappresentanti specialistici dei tre livelli statali intervistati nel corso della valutazione dell'ADS è favorevole a questo passaggio, a condizione che sia garantita una piena partecipazione degli enti pubblici. I risultati della valutazione sono in linea con le esperienze fatte in altri Paesi (tra cui Germania e Austria). Per fissare standard vincolanti è necessario introdurre nella Costituzione una competenza spettante alla Confederazione che preveda regole specifiche relative alla partecipazione dei Cantoni e dei Comuni. Occorre stabilire, in particolare, che gli standard siano sviluppati fin dall'inizio nell'ambito di una cooperazione tecnica tra tutti i livelli statali e che, in momenti opportuni, agli organi cantonali e comunali competenti sia data la possibilità di prendere posizione sul piano politico.

**L'ulteriore sviluppo proposto della cooperazione federale è il passo da compiere per rispondere alla rapidità della trasformazione digitale e tenere presente il principio del federalismo, ma richiederà uno sforzo congiunto da parte di Confederazione, Cantoni e Comuni.**

Tale ulteriore sviluppo consentirà di aumentare la sicurezza nella pianificazione e negli investimenti, di ridurre l'onere legato all'attività di coordinamento, di promuovere l'armonizzazione delle procedure e di sfruttare in modo più sistematico le sinergie a livello nazionale. La costituzione di una volontà comune

verrà sostenuta nel quadro dell'approccio federalista e sarà coordinata fra i tre livelli statali. Nel complesso, i vantaggi per Confederazione, Cantoni e Comuni superano l'onere aggiuntivo dei lavori, derivante sostanzialmente da un aumento a lungo termine del finanziamento di base dell'ADS (indirizzo strategico 1), dalla modifica della Costituzione (indirizzo strategico 2) e dai costi una tantum necessari alla preparazione e all'attuazione della trasformazione digitale. Per la decisione del Consiglio federale e della CdC a fine 2025, verrà presentata una stima del fabbisogno finanziario complessivo.

**Sulla base degli indirizzi strategici menzionati, a fine 2025 il Consiglio federale e la CdC conferiranno un mandato per l'elaborazione di un piano normativo e organizzativo, che sarà posto in consultazione nel 2026.**

Partendo dai risultati della consultazione saranno quindi proposti eventuali adeguamenti e aggiunte alla visione comune. Sarà inoltre messo a punto un mandato politico per i successivi lavori comuni a partire dal 2026, che vedranno il coinvolgimento degli enti responsabili e dei partner. A fine 2025, la visione comune definitiva e il mandato, unitamente a una prima stima del fabbisogno finanziario, saranno sottoposti al Consiglio federale e alla CdC per adottare una decisione parallela. Il mandato in questione descriverà i compiti, le competenze e le condizioni quadro per la concretizzazione della visione comune. Si prevede che i tre livelli statali continueranno a cooperare strettamente come finora. I lavori verteranno sostanzialmente sulla realizzazione di un piano normativo e organizzativo, che nel 2026 sarà sottoposto per consultazione alla Confederazione, ai Cantoni, all'Unione delle città svizzere (UCS) e all'Associazione dei Comuni svizzeri (ACS). Infine, occorrerà rilevare in modo fondato il fabbisogno finanziario definitivo e chiarire le modalità di finanziamento, considerando anche le ripercussioni finanziarie sui singoli enti pubblici a seguito dell'adozione di standard vincolanti. Successivamente si prevede l'adozione di una decisione da parte del Consiglio federale e della CdC in merito all'attuazione. Dopo questa decisione si darà inizio allo sviluppo delle strutture e dei processi necessari alla realizzazione del primo indirizzo strategico e saranno avviate le procedure legislative richieste. In precedenza saranno già implementate alcune misure di ottimizzazione a livello operativo, risultanti dalla valutazione dell'ADS, attuabili nel quadro finanziario esistente e nel settore di competenze proprio dell'ADS a prescindere dalla visione comune proposta.

#### *Panoramica sulle prossime fasi dell'ulteriore sviluppo della cooperazione federale*

- Ottobre 2025: approvazione, da parte dell'organo di direzione politica, della visione comune definitiva e del mandato politico per la sua concretizzazione, all'attenzione degli enti responsabili e partendo dai risultati della consultazione
- Fine 2025: decisione parallela degli enti responsabili sulla visione comune definitiva e sul mandato politico per la sua concretizzazione, nonché presentazione di una stima del fabbisogno finanziario
- Inizio 2026: avvio dei lavori per la realizzazione di un piano normativo e organizzativo sulla base del mandato politico
- 2026: consultazione degli enti responsabili e dei partner in merito al piano normativo e organizzativo (inclusi il fabbisogno finanziario definitivo e il finanziamento)
- 2027: decisione parallela degli enti responsabili sull'attuazione del piano normativo e organizzativo (incl. il fabbisogno finanziario definitivo e il finanziamento)

I lavori concernenti l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale procederanno di pari passo con il rinnovo della Strategia ADS 2024–2027 e le riflessioni volte a trovare una soluzione successiva per il finanziamento dell'agenda dell'ADS, valido sino a fine 2027.

# 1 Scopo del documento

Il presente documento funge da base per il Consiglio federale e la CdC al fine di prendere una decisione di principio sull'ulteriore sviluppo della cooperazione federale nell'ambito dell'amministrazione digitale. Il documento descrive il contesto generale e la visione comune per l'ulteriore sviluppo della cooperazione. In una prima fase occorrerà stabilire, nel quadro di una consultazione con gli enti responsabili<sup>1</sup> e i partner<sup>2</sup> dell'ADS, se la via suggerita sia praticabile e se le basi concrete (piano normativo e organizzativo) debbano essere elaborate secondo la visione comune proposta. Partendo dai risultati della consultazione si preparerà quindi un mandato politico per l'elaborazione delle basi concrete. A fine 2025, quest'ultimo sarà sottoposto al Consiglio federale e alla CdC per adottare una decisione parallela. Nel 2026, le basi concrete saranno sottoposte agli enti responsabili e ai partner per consultazione, al fine di consentire agli enti responsabili stessi di decidere in merito alla loro attuazione nel 2027 (v. cap. 6).

# 2 Contesto

**Negli ultimi anni, Confederazione, Cantoni e Comuni hanno ampliato gradualmente la loro cooperazione nell'ambito dell'amministrazione digitale. Per tenere il passo con la crescente complessità e la rapidità della trasformazione digitale, è necessario proseguire in modo sistematico nella strada intrapresa.**

L'ADS è stata istituita il 1° gennaio 2022 con l'intento di far progredire la trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche tramite una cooperazione più stretta tra Confederazione, Cantoni e Comuni.<sup>3</sup> L'istituzione dell'ADS, avvenuta a seguito della fusione tra e-government Svizzera (2008–2024) e la Conferenza svizzera sull'informatica (CSI, 1975–2024), ha permesso alle parti coinvolte di unire le forze e ha dato uno slancio alla cooperazione federale.<sup>4</sup> L'organizzazione è nata per rispondere alla lenta digitalizzazione delle amministrazioni svizzere nel raffronto internazionale, per far fronte al numero consistente di doppioni da un lato e alla mancanza di interfacce adeguate dall'altro. Tra i campi d'azione centrali dell'ADS rientrano la standardizzazione della gestione dei dati, la continuità dei processi, la messa a disposizione di servizi di base e la possibilità di riutilizzo delle soluzioni tecniche.

Nel corso degli ultimi anni la Confederazione, i Cantoni e i Comuni hanno ampliato la loro cooperazione e portato avanti importanti progetti nell'ambito dell'ADS, come la procedura comune di accesso delle autorità svizzere AGOV<sup>5</sup>. La LMeCA ha inoltre semplificato la cooperazione federale sul piano giuridico. Benché sia già stato fatto molto in merito ai campi d'azione, è tuttavia emerso che, per raggiungere l'interoperabilità necessaria e le sinergie auspiccate, occorre anche intensificare ulteriormente la cooperazione. Lo dimostrano, ad esempio, il numero crescente di iniziative di cooperazione regionale in ambito TIC e governo elettronico, progetti come Swiss Government Cloud<sup>6</sup>, rivolti a Confederazione, Cantoni e Comuni, e vari interventi presentati al Parlamento e ai parlamenti cantionali<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> La Confederazione e i Cantoni sono enti responsabili dell'ADS con pari diritti. Agiscono per il tramite del Consiglio federale e della CdC (cfr. art. 3.1 cpv. 1 convenzione quadro ADS).

<sup>2</sup> L'UCS e l'ACS possono sostenere l'ADS in qualità di partner (cfr. art. 3.2 cpv. 1 convenzione quadro ADS).

<sup>3</sup> Cfr. la descrizione dettagliata dell'organizzazione sulla pagina relativa alla gestione della trasformazione digitale nel sistema federale ([link del sito](#)).

<sup>4</sup> Cfr. la cronistoria dell'organizzazione ADS nel rapporto dell'incaricato per l'ADS sulla conclusione della strategia di e-government Svizzera 2020–2023 ([link del rapporto](#), disponibile in tedesco e francese).

<sup>5</sup> Per maggiori dettagli, cfr. la descrizione del servizio: «AGOV – la nuova procedura di accesso delle autorità svizzere» ([link della descrizione](#)).

<sup>6</sup> Cfr. la descrizione dettagliata del servizio «Swiss Government Cloud» ([link della descrizione](#)).

<sup>7</sup> Si rimanda, ad es., allo *Standesbegehren* (intervento) «Digitale Transformation schweizweit mit gebündelten Kräften angehen!» depositato dai membri del Gran Consiglio Monika Simmler (circondario elettorale di San Gallo) e Raphael Frei (Comune politico di Rohrschacherberg), al [postulato 23.3050](#) «Standard vincolanti per l'amministrazione digitale svizzera. È necessaria

Negli anni a venire la necessità di intensificare la cooperazione diventerà ancora più impellente, poiché la trasformazione digitale avanza e il portafoglio di servizi e tecnologie digitali (nonché dei relativi acquisti), gestito dalle amministrazioni, si estenderà ulteriormente. Il numero di possibili doppioni e interfacce sta aumentando, così come la complessità e la velocità con cui avvengono i cambiamenti. Alcune tecnologie, come l'intelligenza artificiale (AI) e il cloud, si evolvono rapidamente e si diffondono in modo capillare e a ritmo sostenuto nella società, nell'economia e nello Stato. Oltre ad avere un impatto finanziario e organizzativo talvolta significativo, queste tecnologie accentuano le conseguenze del cambiamento digitale sul futuro del lavoro, dei diritti fondamentali, della democrazia, dello Stato di diritto e della sicurezza. Tale sviluppo si riflette anche nei dibattiti politici e nei dibattiti pubblici, in cui concetti come quello della sovranità e dell'autodeterminazione digitali (ad es. nell'ambito dell'e-ID statale) come pure della regolamentazione delle nuove tecnologie occupano ormai un posto di primo piano. È alla luce di questo contesto complesso e dinamico che occorre considerare l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale e determinare le necessità di intervento concrete.

### 3 Mandato e modus operandi

**Con la partecipazione dei tre livelli statali e sulla base dei risultati della valutazione dell'ADS, è stata esaminata nel dettaglio la necessità di intervento ed è stata elaborata una proposta per l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale nell'ambito dell'amministrazione digitale.**

Per consentire uno sviluppo della cooperazione e delle necessarie basi istituzionali che tenga conto delle esigenze delle varie parti, la Confederazione e i Cantoni hanno previsto di istituire l'ADS in più fasi.<sup>8</sup> Dopo l'attuazione di ogni fase bisogna svolgere una verifica dei risultati raggiunti, nonché un'analisi dei rischi di carattere politico e giuridico inerenti all'ulteriore sviluppo. Di conseguenza, nell'articolo 2 capoverso 8 della convenzione quadro ADS è stabilito che, entro il 2026, l'ADS dovrà sottoporre agli enti responsabili una base decisionale sul possibile ulteriore sviluppo dell'organizzazione verso una piattaforma politica che fissi standard vincolanti. Nel quadro di questa disposizione l'accento viene posto sulla definizione di standard vincolanti per tutti e tre i livelli statali.

Al fine di elaborare le pertinenti basi decisionali, nella seduta del 25 aprile 2024 l'organo di direzione politica dell'ADS ha conferito il mandato concernente la «Decisione di principio sull'ulteriore sviluppo della cooperazione nell'ambito della trasformazione digitale dell'amministrazione pubblica nel contesto dell'Amministrazione digitale Svizzera» (in breve «ulteriore sviluppo dell'ADS»)<sup>9</sup>. Ha inoltre istituito un'organizzazione di progetto interdisciplinare in cui sono rappresentati gli enti responsabili e i partner (per i dettagli dell'organizzazione si rimanda al rapporto concernente il progetto). Sulla base del mandato dovrebbe quindi essere elaborata una base decisionale ampiamente sostenuta e consolidata che, a fine 2025, permetterà al Consiglio federale e alla CdC di prendere una decisione di principio sul successivo modus operandi.

La valutazione esterna dell'ADS prevista nella pertinente convenzione quadro (art. 4.6) costituisce una parte fondamentale di questi lavori. La valutazione comprendeva un'analisi esaustiva delle prestazioni fornite dall'ADS nella sua attuale forma organizzativa e un accertamento delle esigenze espresse dai

l'introduzione di un articolo sulla digitalizzazione nella Costituzione federale?», depositato dal Gruppo del Centro, e alla mozione 24.4045 «La Costituzione necessita di un articolo sulla digitalizzazione», depositata dal Consigliere agli Stati Benedikt Würth.

<sup>8</sup> Si tratta delle seguenti fasi, per le quali è possibile operare una distinzione per il quadro giuridico, la portata del mandato e la ripartizione delle competenze: 1. Piattaforma politica preposta allo sviluppo di standard (fase attuale); 2. Piattaforma politica a che fissi standard vincolanti; 3. Attore sovrano con competenza decisionale vincolante nel quadro dell'intero mandato ([link del documento](#) (disponibile in tedesco e francese): «Amministrazione digitale: progetto per ottimizzare la direzione e il coordinamento dello Stato federa

gruppi di interesse verso la cooperazione federale (in particolare mediante un sondaggio condotto presso i delegati dell'ADS e altri attori nonché mediante colloqui individuali sul piano tecnico e politico). Nell'ottica di fissare standard vincolanti, la valutazione ha permesso di chiarire nello specifico in quali ambiti concreti questo tipo di standard è necessario al raggiungimento strategico degli obiettivi (v. all. 1). È stata inoltre eseguita un'analisi di diversi esempi pratici in Svizzera e all'estero, dai quali sono state desunte indicazioni basate sulla prassi per un possibile ulteriore sviluppo della cooperazione («buona prassi»). Sono stati presi in considerazione anche interventi politici rilevanti.<sup>10</sup> Già nel 2023 la SG-DFF ha determinato, in collaborazione con la SG-CdC e l'UFG, le condizioni quadro giuridiche, e in particolare quelle costituzionali, e la necessità di un intervento a livello legislativo in vista della definizione di standard vincolanti per i tre livelli statali. È stato elaborato uno studio delle varianti<sup>11</sup> che valutasse i vantaggi e gli svantaggi di diverse soluzioni sotto il profilo giuridico e politico. Questo approccio globale dovrebbe garantire da un lato che un trasferimento delle competenze venga perseguito solo se rientra nell'interesse di tutte le parti; dall'altro, dovrebbe permettere di individuare il potenziale di ottimizzazione nel quadro istituzionale esistente (ad es. per quanto riguarda il rafforzamento degli attuali compiti, l'ottimizzazione dei processi interni all'ADS e la sua personalità giuridica).

Le analisi effettuate sono state valutate e consolidate di volta in volta nel corso delle riunioni mensili del comitato direttivo e del gruppo di accompagnamento dell'organizzazione di progetto. I risultati sono stati poi approvati dall'organo di direzione politica e, infine, riassunti e interpretati in una gamma delle varianti (v. il rapporto di progetto in allegato). Nel corso di diverse riunioni e di un workshop con il comitato direttivo e il gruppo di accompagnamento, su questa base sono state quindi elaborate le possibili varianti di attuazione per l'ulteriore sviluppo dell'organizzazione. Nel processo è stato coinvolto anche l'organo di direzione operativa dell'ADS. Dopo aver discusso e ponderato le varianti, è stata infine messa a punto la visione comune. L'organo di direzione politica ha in seguito approvato il progetto prima di porlo in consultazione.

## 4 Visione comune della cooperazione federale

**La trasformazione digitale delle amministrazioni svizzere deve avanzare in una prospettiva federalista e in modo sistematico, rafforzando la gestione e l'attuazione congiunte nel quadro istituzionale esistente e rendendo più vincolante la cooperazione federale, soprattutto in relazione alla standardizzazione.**

Secondo la valutazione dell'ADS, gli specialisti di tutti e tre i livelli statali ritengono che l'ADS apporti un considerevole valore aggiunto. È particolarmente apprezzato il fatto che l'ADS consente agli enti pubblici di esprimersi e partecipare alle decisioni prese a livello tecnico e politico e che porta avanti lo sviluppo dei servizi di base condivisi. Nel contempo si ravvisa che la Confederazione, i Cantoni e i Comuni non sfruttano appieno il potenziale dell'ADS nello specifico e, più in generale, il potenziale della cooperazione federale. Le aspettative degli enti pubblici verso la cooperazione federale vanno quindi al di là delle strutture e degli strumenti attualmente impiegati. In particolare, ci si attende che l'ADS assuma un ruolo più incisivo e proattivo nella promozione dell'interoperabilità e nello sviluppo di infrastrutture e servizi di base utilizzati congiuntamente. La valutazione dell'ADS e l'analisi delle prassi adottate negli altri Paesi mostrano che la trasformazione digitale delle amministrazioni va coordinata,

le»)

<sup>10</sup> Cfr. la comunicazione: «La riunione in breve 01/2024» – Informazioni dell'organo di direzione politica dell'Amministrazione digitale Svizzera. ([link della comunicazione](#))

<sup>10</sup> Si rimanda agli interventi citati alla nota a piè di pagina 7: Standesbegehren, Po. 23.3050 e Mo. 24.4045.

<sup>11</sup> Cfr. il rapporto «Varianti per il disciplinamento della collaborazione nell'ambito della trasformazione digitale dell'amministrazione pubblica – Studio delle varianti»

gestita e promossa in modo sistematico a partire dalla relativa strategia sino alla fase di attuazione.<sup>12</sup> In tale contesto l'adozione di un approccio federalista è essenziale per la riuscita della trasformazione. Solo in questo modo sarà possibile raggiungere gli obiettivi fissati e sfruttare il potenziale della cooperazione federale. In Svizzera, nella cooperazione federale manca un approccio globale di questo tipo, che vada dalla definizione di obiettivi strategici comuni fino all'esercizio di soluzioni utilizzate congiuntamente. Sebbene siano stati definiti alcuni aspetti cruciali in tal senso, persistono ancora lacune (v. cap. 4.1 e 4.2), che adesso occorre colmare per collegare tra loro questi diversi aspetti.

Alla luce di quanto precede è stata messa a punto la seguente visione comune per la futura cooperazione federale: la cooperazione federale va pensata lungo l'intera catena di creazione di valore della trasformazione digitale, dalla strategia alla sua attuazione, e va attuata con maggiore coerenza rispetto a oggi, sempre mantenendo l'approccio federalista. Il fondamento della visione poggia su due indirizzi strategici: **1) rafforzare la gestione e l'attuazione congiunte e 2) rendere più vincolante la cooperazione federale.**

A tal fine occorre da un lato avvalersi del quadro istituzionale esistente, attualmente non sfruttato appieno, creato con l'istituzione dell'ADS e con altre basi (ad es. eOperations Svizzera SA, LMeCA). Dall'altro lato, bisogna integrare in modo mirato il quadro istituzionale e osare il passaggio alla fase successiva («Piattaforma politica che fissi standard vincolanti» secondo la convenzione quadro ADS). La figura 1 rappresenta l'ulteriore sviluppo della cooperazione in questo contesto. Lo sviluppo va inteso come un sistema di prestazioni (v. fig. 2), all'interno del quale occorre adempiere vari compiti e in cui anche altri attori oltre all'ADS assumono un ruolo importante (ad es. eOperations Svizzera SA, i fornitori di prestazioni informatiche, l'associazione eCH).

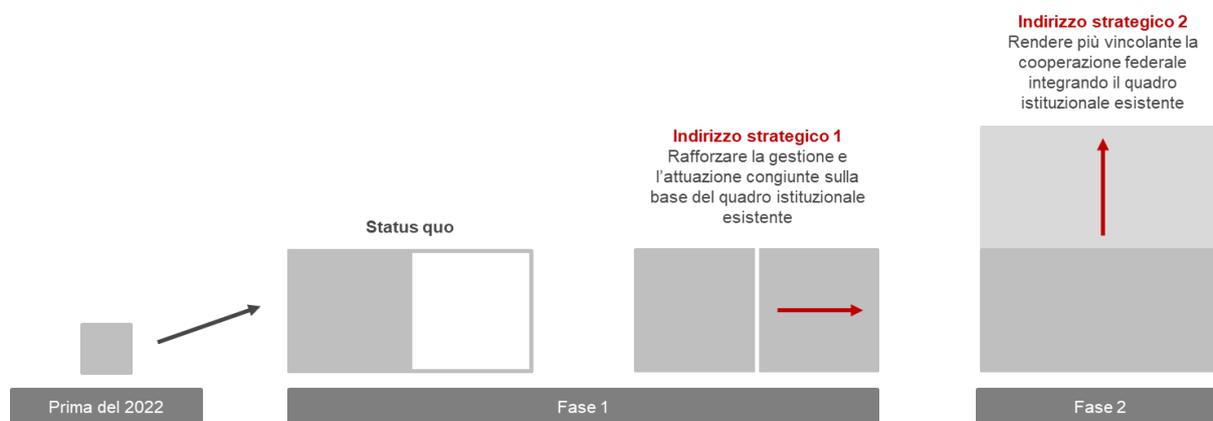


Figura 1: Indirizzi strategici per l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale

<sup>12</sup> Cfr. il rapporto dell'incaricato per l'ADS sulla conclusione della Strategia di e-government Svizzera 2020–2023 ([link del rapporto](#), disponibile in tedesco e francese).

## 4.1 Indirizzo strategico 1: rafforzare la gestione e l'attuazione congiunte

La realizzazione del primo indirizzo strategico corrisponderebbe essenzialmente a un'attuazione fedele della prima fase dell'ADS («Piattaforma politica preposta allo sviluppo di standard»). Il quadro istituzionale esistente va sfruttato appieno, allo scopo di rafforzare la gestione congiunta e la cooperazione nonché il ruolo guida dell'ADS per l'amministrazione digitale. Nel concreto occorre intervenire in tre ambiti.

### **Potenziamento delle capacità per garantire una progettazione e una pianificazione coerenti sotto il profilo strategico di standard, infrastrutture e servizi di base**

La valutazione dell'ADS e il confronto con gli altri Paesi rivelano un potenziale di miglioramento in materia di progettazione e pianificazione strategiche a livello federale. Sia per quanto riguarda la standardizzazione (v. all. 1) che lo sviluppo di infrastrutture e servizi di base, gli specialisti rappresentanti dei vari gruppi auspicano l'adozione di un approccio sistematico e a lungo termine. Solo così sarà possibile facilitare la pianificazione e aumentare la trasparenza delle attività, ridurre l'onere per il coordinamento e sfruttare in modo più sistematico le sinergie esistenti a livello nazionale. Sebbene con l'istituzione dell'ADS siano stati messi a punto importanti strumenti, ossia la Strategia ADS 2024–2027, un ampio portafoglio di progetti (piano di attuazione) e il finanziamento di base iniziale<sup>13</sup>, occorre sviluppare un'architettura del Governo elettronico a livello federale. Questo «piano regolatore» comune traduce le priorità strategiche (cfr. Strategia ADS 2024–2027) in infrastrutture, servizi di base e standard concreti da sviluppare. L'architettura del Governo elettronico permette inoltre di consolidare le esigenze riscontrate nell'ambito di progetti e altre attività, come quelle condotte dai gruppi di lavoro federali, fornendo così una panoramica globale operazionalizzabile della situazione attuale e di quella auspicata. Secondo quanto espresso nella valutazione dell'ADS, una panoramica di questo tipo permetterebbe di sviluppare il portafoglio di progetti e gli standard (incl. il loro ordine di priorità) in modo coerente sotto il profilo strategico, oltre a offrire ai singoli enti pubblici una certa sicurezza nella pianificazione (ad es. per gli investimenti).

A tale scopo, altri Paesi hanno messo a punto strutture e strumenti specifici (ad es. il «Föderales IT-Architekturboard» in Germania) e si adoperano per garantire una stretta interconnessione tra i vari processi e gli strumenti stessi, in particolare fra la strategia, l'architettura, il portafoglio di progetti, l'agenda di standardizzazione e il finanziamento. Anche le amministrazioni svizzere sono chiamate a colmare queste lacune nella cooperazione federale e a definire una gestione dell'architettura del Governo elettronico a livello federale. L'ADS dovrebbe assumersi questo compito permanente in stretto collegamento con i suoi compiti strategici e con lo sviluppo di standard, al fine di garantire un processo coerente sotto il profilo strategico.

### **Sviluppo strategico di standard mediante l'ausilio di risorse specifiche**

In Svizzera, già oggi numerose organizzazioni, in particolare l'associazione eCH, apportano un prezioso contributo alla standardizzazione tra i livelli statali.<sup>14</sup> Benché lo sviluppo e la definizione di determinati standard avvenga anche nel quadro di singoli progetti, quali AGOV, questo approccio basato spesso sul lavoro personale di singoli specialisti e legato a circostanze specifiche ha i suoi limiti. La valutazione dell'ADS sottolinea quindi il grande potenziale che i rappresentanti specialistici vedono nella standardizzazione. Nel contempo la valutazione reputa necessaria una gestione più incisiva nello sviluppo e nella diffusione degli standard, proprio per aumentare questo potenziale. Ciò implica che gli

<sup>13</sup> Cfr. l'accordo tra la Confederazione e i Cantoni per il finanziamento dei progetti dell'agenda «Infrastrutture e servizi di base nazionali dell'Amministrazione digitale Svizzera» per gli anni 2024–2027.

<sup>14</sup> Le tipologie di standard e gli ambiti di standardizzazione rilevanti sono descritti nell'all. 1.

standard necessari vengano individuati, sviluppati (ulteriormente) e infine attuati in un processo organizzato secondo criteri definiti (anche sulla base dell'architettura del Governo elettronico). Questo approccio permette in particolare di aumentare l'interoperabilità nonché la possibilità di riutilizzo delle soluzioni tecniche e di offrire una maggiore sicurezza nella pianificazione per i singoli enti pubblici.

La Confederazione, i Cantoni e i Comuni dovrebbero quindi mettere a punto strutture, processi e risorse specifici per lo sviluppo comune di standard, che coprano l'intero ciclo di vita degli standard stessi, dal rilevamento del fabbisogno alla loro soppressione.<sup>15</sup> Solo così sarà possibile garantire aspetti necessari come la qualità e la rapidità della standardizzazione, la conformità alla strategia e al diritto nonché la compatibilità degli standard tra loro. Inoltre, lo sviluppo di standard dovrebbe includere un piano relativo alla loro attuazione (incl. le ripercussioni finanziarie) e la verifica della loro praticabilità (ad es. sotto forma di progetti pilota). Una stretta collaborazione con l'associazione eCH e le altre organizzazioni che partecipano alla definizione di standard (ad es. in singoli settori) è essenziale in tal senso. Questo approccio maggiormente istituzionalizzato corrisponde al modus operandi di altri Paesi che nel corso degli ultimi anni sono riusciti a fare avanzare la standardizzazione. L'assetto dato alla standardizzazione a livello organizzativo e l'allocatione delle risorse dovranno essere definiti in un secondo momento in un piano normativo e organizzativo. In tale contesto occorre considerare da un lato aspetti quali l'efficienza e le possibili sinergie con le organizzazioni federali esistenti come l'ADS e con le organizzazioni che sviluppano standard, quali l'associazione eCH e la il settore Trasformazione digitale e governance delle TIC della Cancelleria federale. Dall'altro vanno considerate le esigenze relative alla partecipazione dei tre livelli statali e le implicazioni del secondo indirizzo strategico, vale a dire della fissazione di standard vincolanti.

### **Coordinamento delle prestazioni relative allo sviluppo e all'esercizio delle soluzioni utilizzate congiuntamente**

La crescente cooperazione tra Confederazione, Cantoni e Comuni avrà un impatto sulle prestazioni relativo allo sviluppo e all'esercizio delle soluzioni tecniche nel medio-lungo termine. È prevedibile che vi sarà un numero maggiore di soluzioni utilizzate congiuntamente, tra cui infrastrutture, servizi di base, interfacce e applicazioni specialistiche e che, per parti di essi, potrà vigere persino un obbligo di acquisto. Il servizio Swiss Government Cloud<sup>16</sup> della Confederazione, attualmente in fase di pianificazione, ne è un esempio: la Confederazione metterà a disposizione un'infrastruttura cloud che potrà essere utilizzata congiuntamente dalle autorità federali e, se possibile, anche da Cantoni e Comuni. Anche a livello regionale e intercantonale si sta creando un numero sempre maggiore di intense cooperazioni volte allo sviluppo e all'esercizio di infrastrutture di e-government o nell'ambito della sicurezza informatica.<sup>17</sup>

Alla luce di quanto precede occorrerebbe verificare e determinare in che modo potranno essere sviluppate e gestite su più ampia scala le risorse TIC comuni a tutti i livelli statali. A tale scopo è possibile sfruttare le possibilità previste dalla LMeCA in materia di collaborazione, segnatamente agli articoli 4 e 5, e rafforzare la cooperazione tra gli attori esistenti (tra i quali i fornitori di prestazioni informatiche degli enti pubblici ed eOperations Svizzera SA). Il posizionamento del Bundesrechenzentrum austriaco quale fornitore di prestazioni informatiche di tutte le amministrazioni dello Stato federale può eventualmente fornire altri spunti di riflessione al riguardo.

<sup>15</sup> Il possibile processo relativo allo sviluppo di standard è illustrato all'all. 2.

<sup>16</sup> Cfr. la descrizione dettagliata del servizio Swiss Government Cloud ([link della descrizione](#))

<sup>17</sup> Cfr. il rapporto dell'incaricato per l'ADS sulla conclusione della Strategia di e-government Svizzera 2020–2023 ([link del rapporto](#), disponibile in tedesco e francese).

La figura 2 fornisce una panoramica relativa al primo indirizzo strategico, illustrando il sistema di prestazioni della cooperazione federale e sottolineando i tre ambiti in cui occorre intervenire.

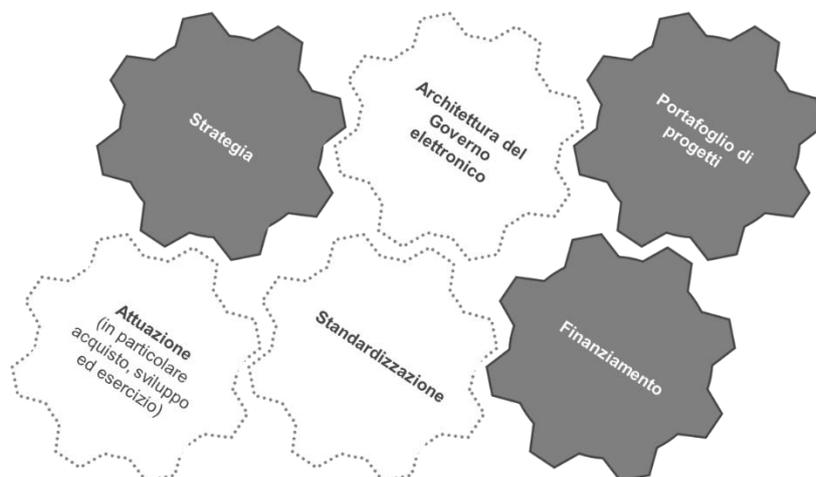


Figura 2: Sistema di prestazioni della cooperazione federale e tre ambiti in cui occorre intervenire

#### **Condizioni finanziarie e giuridiche per l'attuazione dell'indirizzo strategico 1**

Per l'attuazione del primo indirizzo strategico occorre aumentare il finanziamento di base dell'ADS e disporre, in particolare, di personale che si dedichi in modo permanente alla gestione federale dell'architettura del Governo elettronico e allo sviluppo di standard. A seconda del livello di ambizione, delle priorità definite o della portata delle prestazioni (ad es. del sostegno dato all'attuazione di standard negli enti pubblici), ciò comporterà un fabbisogno finanziario di entità differente, che non sarà comunque compensabile nel quadro dell'attuale finanziamento di base dell'ADS (fr. 6 mio. all'anno, sostenuti in modo paritetico da Confederazione e Cantoni). Sarà inoltre necessario apportare alcuni adeguamenti alla convenzione quadro ADS. Anche riguardo al coordinamento tra le prestazioni in materia di sviluppo ed esercizio lo spettro considerato è grande e contempla misure che vanno da una maggiore concertazione dei fornitori di prestazioni informatiche all'ampliamento delle capacità comuni in materia di sviluppo ed esercizio. Per la decisione degli enti responsabili a fine 2025 (ossia per il mandato relativo alla concretizzazione della visione comune) verrà presentata una stima del fabbisogno finanziario complessivo (v. cap. 6).

#### **4.2 Indirizzo strategico 2: rendere più vincolante cooperazione federale**

Il secondo indirizzo strategico riguarda il passaggio alla fase successiva dell'ADS («Piattaforma politica che fissi standard vincolanti»). La maggior parte dei rappresentanti specialistici dei tre livelli statali intervistati nel corso della valutazione dell'ADS è favorevole a questo passaggio, a condizione che sia garantita una piena partecipazione degli enti pubblici. I risultati della valutazione sono in linea con le esperienze fatte in altri Paesi (tra cui Germania e Austria), che hanno ampliato la cooperazione federale e introdotto una definizione di standard vincolanti per tutti e tre i livelli statali con un approccio federalista. La definizione di standard vincolanti, che richiede una modifica costituzionale, integra quindi gli strumenti esistenti della cooperazione federale nell'ambito della trasformazione digitale e consente di perseguire in modo sistematico, negli ambiti rilevanti, il percorso intrapreso congiuntamente e di attuare quanto deciso. Soprattutto quando è necessario introdurre in modo uniforme, ed eventualmente in modo simultaneo, una soluzione su ampia scala (ad es. un servizio di base condiviso), la definizione

di standard vincolanti offre a tutti gli enti pubblici interessati una certa sicurezza nella pianificazione e negli investimenti.

Sono state esaminate, sotto il profilo del diritto pubblico,<sup>18</sup> due varianti di attuazione principali per la definizione di standard vincolanti: l'istituzione di un'autorità gestita congiuntamente da Confederazione e Cantoni e l'introduzione di una nuova competenza da assegnare alla Confederazione. Nel quadro della discussione sulle varianti, l'organizzazione di progetto ha scartato la prima di queste due, in quanto l'istituzione di una siffatta autorità porrebbe molteplici sfide sul piano del diritto pubblico e comporterebbe un lavoro considerevole. Infatti, questa variante non richiederebbe soltanto una modifica costituzionale, bensì anche un concordato dei Cantoni, da sottoporre all'approvazione dei parlamenti cantonali e dell'elettorato (almeno un referendum facoltativo). Si porrebbero inoltre questioni relative alla garanzia della via giudiziaria e alla vigilanza parlamentare che potrebbero essere risolte solo in parte in maniera soddisfacente. L'attuazione di questa variante potrebbe richiedere fino a otto anni di tempo. L'introduzione di una nuova competenza della Confederazione esige invece una modifica costituzionale che può richiedere fino a cinque anni di tempo. Tale competenza garantisce meglio i principi costituzionali dello Stato di diritto, della democrazia e della separazione dei poteri rispetto a un'autorità comune a Confederazione e Cantoni, dato che gli organi che prenderebbero le decisioni vincolanti sarebbero legittimati dal diritto federale (Consiglio federale, Camere federali) e le norme sarebbero emanate nell'ambito della procedura legislativa prevista a tale scopo e nel rispetto della separazione dei poteri. Per la protezione giuridica ed eventuali controversie con i Cantoni e i Comuni si potrebbe fare ricorso a strutture già esistenti.

Alla luce di quanto precede, l'introduzione di una competenza da assegnare alla Confederazione risulta la variante più appropriata, ma occorre subordinarla a due condizioni ben precise per rispondere alle esigenze particolari riguardanti la cooperazione tra le autorità nell'ambito della trasformazione digitale.

### **Competenza della Confederazione con regole specifiche per la partecipazione di Cantoni e Comuni**

Già nel parere legale sull'ulteriore sviluppo dell'ADS redatto dal professor Andreas Glaser nel 2021<sup>19</sup> si osserva che «in considerazione dell'importante ruolo dei Cantoni e dei Comuni nell'organizzazione dell'amministrazione e nella procedura amministrativa, esistono ottime ragioni per permettere ai Cantoni di partecipare maggiormente alla digitalizzazione dell'amministrazione, fino a plasmarla attivamente, rispetto a quanto avviene per la legislazione federale [...]. Poiché l'Amministrazione federale è al contempo un importante destinatario delle norme da emanare, anche la Confederazione deve essere coinvolta in maniera determinante nel processo decisionale.» In virtù del carattere trasversale della trasformazione digitale, gli eventuali standard da adottare riguardano spesso molteplici ambiti politici. Questa stima, concernente l'aspetto del diritto costituzionale, è supportata dal parere tecnico degli specialisti espresso nella valutazione dell'ADS. Una piena partecipazione dei tre livelli statali assicura che gli standard tengano conto delle reali esigenze degli enti pubblici e che si dimostrino efficaci nel corso della loro applicazione. Ciò è in linea con gli approcci adottati in altri Paesi: sia in altri Stati federali come la Germania e l'Austria che in Stati unitari come la Norvegia, infatti, per la definizione di standard vincolanti è prevista una partecipazione dei tre livelli statali di portata più ampia rispetto a quanto solitamente accade.

<sup>18</sup> Cfr. il rapporto «Varianti per il disciplinamento della collaborazione nell'ambito della trasformazione digitale dell'amministrazione pubblica – Studio delle varianti»

<sup>19</sup> Cfr. il parere legale del prof. Andreas Glaser «Digitale Verwaltung: Verfassungsrechtliche Anforderungen an die bundesstaatliche Steuerung und Koordination», commissionato dal DFF e dalla CdC, Zurigo, 29.6.2021 ([link del parere](#), disponibile in tedesco)

Anche in Svizzera dovrebbero essere definite, per l'esercizio della competenza da parte della Confederazione, prescrizioni specifiche relative alla partecipazione dei Cantoni e dei Comuni che vadano oltre le disposizioni generali sancite nella Costituzione (cfr. art. 45 Cost.), al fine di rispondere alle esigenze particolari riguardanti la cooperazione tra le autorità nell'ambito della trasformazione digitale. Nello specifico andrebbe stabilito che, sin dal principio, gli standard siano sviluppati nel quadro di una cooperazione tecnica tra tutti i livelli statali e che, in momenti opportuni, agli organi cantonali e comunali competenti<sup>20</sup> sia data la possibilità di prendere posizione in merito sul piano politico, prima che detti standard vengano fissati formalmente dalla Confederazione. All'allegato 2 è illustrata una possibile attuazione di queste regole specifiche.

### **Definizione di standard adeguata alle esigenze e con una partecipazione differenziata di Cantoni e Comuni**

La complessità e la rapidità che caratterizzano la trasformazione digitale nonché l'eterogeneità del panorama amministrativo svizzero richiedono un approccio differenziato nella definizione di standard. A causa della rapidità crescente dell'evoluzione tecnologica e dei cicli d'investimento, la definizione di standard esige da un lato una certa efficienza dei processi; dall'altro è anche vero che, come descritto sopra, gli standard possono limitare l'autonomia degli enti pubblici, sia sul piano puramente giuridico che su quello meramente fattuale. Ciò si verifica in particolare se vengono definiti determinati aspetti attinenti al metodo di lavoro delle autorità o agli strumenti da impiegare. Per far sì che gli standard tengano conto delle molteplici esigenze e che si dimostrino efficaci nella loro applicazione, in questi casi vi è quindi una maggiore necessità di far partecipare gli enti pubblici interessati. Per soddisfare entrambe le esigenze, ossia l'efficienza dei processi da un lato e la partecipazione degli enti dall'altro, la definizione degli standard deve essere adeguata alle esigenze e prevedere una partecipazione differenziata di Cantoni e Comuni.

*Definizione di standard adeguata alle esigenze:* gli standard definibili per i tre livelli statali possono assumere, a seconda dei casi e delle esigenze, la valenza di una raccomandazione, avere carattere relativamente vincolante o fortemente vincolante. Nel caso del carattere relativamente vincolante, gli enti pubblici possono riservarsi il diritto di derogare a un determinato standard (ad es. «comply or explain»). A titolo di esempio, se per un determinato servizio di base potrebbe rivelarsi opportuna una raccomandazione, per un altro servizio potrebbe essere sensato attribuire un carattere relativamente vincolante (ad es. in caso di eccezioni dovute alla dimensione dell'ente pubblico) e per un terzo servizio un carattere fortemente vincolante, se un'introduzione uniforme e possibilmente simultanea del servizio stesso fosse fondamentale per la sua riuscita.<sup>21</sup> Va detto che il carattere vincolante che si intende attribuire a uno standard può essere adeguato nel corso del tempo. A patto che vengano rispettati i requisiti procedurali pertinenti (v. paragrafo successivo), uno standard che inizialmente ha la valenza di mera raccomandazione può essere dichiarato vincolante in seguito, ad esempio a causa di una maggiore necessità di intervento o del mancato raggiungimento di determinati obiettivi. D'altra parte è possibile evitare situazioni di stallo: se, ad esempio, la dichiarazione di uno standard vincolante incontra forti resistenze, può essere convertita in una raccomandazione. Una «coalizione» degli enti favorevoli può comunque decidere di attuare lo standard. Nel complesso, un siffatto approccio consente alla Confederazione di esercitare la propria competenza in modo rispettoso e adeguato alle esigenze.

<sup>20</sup> Una partecipazione paritaria e formalmente equivalente dei Comuni nel quadro della dichiarazione del carattere vincolante degli standard è problematica sul piano politico e istituzionale e difficilmente praticabile. D'altro canto, occorre invece garantire e sancire come principio la partecipazione dei Comuni allo sviluppo tecnico e al processo decisionale di definizione formale degli standard. Nel corso dell'elaborazione del piano normativo e organizzativo occorrerà chiarire inoltre le modalità di partecipazione dei Comuni attraverso i rispettivi Cantoni, l'UCS e l'ACS.

<sup>21</sup> All'all. 1 sono elencati alcuni esempi di standard.

*Partecipazione differenziata di Cantoni e Comuni:* il principio è che più si interferisce nell'autonomia organizzativa e nelle competenze tecniche, maggiore sarà la partecipazione dei Cantoni e dei Comuni. Questo tipo di regolamentazione consente di adottare un approccio differenziato per le varie tipologie di standard (standard tecnici, servizi di base), il grado di vincolo (raccomandazione, carattere relativamente vincolante, carattere fortemente vincolante) e per la partecipazione di Cantoni e Comuni, da adeguare di volta in volta. Gli standard che interferiscono poco nell'autonomia organizzativa (ad es. quelli che prevedono una riserva di deroga o gli standard tecnici come i protocolli di comunicazione) potranno così essere fissati nel quadro di un processo efficiente, mentre per gli standard che interferiscono di più nell'autonomia organizzativa (ad es. standard per prodotti o servizi di carattere fortemente vincolante) sarà garantita una maggiore partecipazione degli enti pubblici.<sup>22</sup>

### **Condizioni finanziarie e giuridiche per l'attuazione dell'indirizzo strategico 2**

La definizione di standard vincolanti va oltre il quadro istituzionale esistente. Per introdurre la competenza da assegnare alla Confederazione, è richiesta una modifica costituzionale. Gli ulteriori requisiti legislativi devono invece essere definiti in un piano normativo. La semplice definizione di standard richiede, a lungo termine, risorse supplementari esigue, mentre è il loro sviluppo (v. indirizzo strategico 1) a costituire la maggior parte degli oneri.

## **5 Valutazione**

**L'ulteriore sviluppo proposto della cooperazione federale è il passo da compiere per rispondere alla rapidità della trasformazione digitale e tenere presente il principio del federalismo, ma richiederà uno sforzo congiunto da parte di Confederazione, Cantoni e Comuni.**

Dalla valutazione dell'ADS è emersa chiaramente la necessità di sviluppare sotto il profilo tecnico la cooperazione federale secondo quanto proposto. Si tratta peraltro di un'esigenza già espressa a livello politico in vari interventi parlamentari. Altri Paesi che si trovano in una situazione paragonabile a quella della Svizzera hanno già ampliato e istituzionalizzato maggiormente la cooperazione federale, adottando un approccio analogo (e definendo al contempo standard vincolanti). Anche la Svizzera dovrebbe compiere ora questo passo, che le consentirà di aumentare la sicurezza nella pianificazione e negli investimenti, di ridurre l'onere legato all'attività di coordinamento, di promuovere l'armonizzazione delle procedure e di sfruttare in modo più sistematico le sinergie a livello nazionale. La costituzione di una volontà comune verrà sostenuta nel quadro dell'approccio federalista e sarà coordinata fra i tre livelli statali. Saranno messi a punto i processi e gli strumenti necessari a tale scopo, dalla strategia sino alla fase di attuazione, e saranno colmate le lacune esistenti. Ciò consentirà di promuovere in tutta la Svizzera un'erogazione autonoma ed economica di servizi amministrativi digitali di qualità eccellente.

Nel complesso, i vantaggi per Confederazione, Cantoni e Comuni superano l'onere aggiuntivo dei lavori, derivante sostanzialmente da un aumento a lungo termine del finanziamento di base dell'ADS (indirizzo strategico 1), dalla modifica della Costituzione (indirizzo strategico 2) e dai costi una tantum necessari alla preparazione e all'attuazione della trasformazione digitale. Tuttavia, l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale non è esente da rischi che vanno tenuti in debita considerazione e che sono da ricondurre, in particolare, al panorama istituzionale sempre più popolato. L'ulteriore sviluppo della cooperazione comporta nuove strutture, processi e strumenti che vedono il coinvolgimento di più attori e che vanno armonizzati con altri processi e strumenti (ad es. con la strategia dell'ADS e con il portafoglio dei progetti esistenti). È quindi importante definire chiaramente le responsabilità e le

<sup>22</sup> Il cap. 4 del rapporto di progetto allegato descrive nel dettaglio la possibile struttura di questa regolamentazione.

interfacce necessarie, cercando di stabilire un equilibrio tra la necessaria partecipazione degli enti, l'efficienza dei processi e la coerenza dal punto di vista strategico. L'interazione fra questi aspetti è la chiave di volta per soddisfare le molteplici esigenze. Infine, sussiste il rischio che la modifica costituzionale venga respinta dalle Camere federali o dal Popolo e dai Cantoni. Per questa ragione si propone uno sviluppo della cooperazione scaglionato su più fasi. Il primo indirizzo strategico sarà già attuato nel corso dell'iter legislativo e la sua attuazione potrà proseguire anche se la modifica costituzionale fosse respinta. Al contrario, se la modifica costituzionale fosse accettata e grazie alle basi esistenti (quali la LMeCA ed eOperations Svizzera SA), la Confederazione, i Cantoni e i Comuni disporranno di un solido quadro istituzionale per gli sviluppi futuri (ad es. per quanto riguarda le capacità comuni nello sviluppo e nell'esercizio dei servizi).

## 6 Fasi successive

**Sulla base degli indirizzi strategici menzionati, a fine 2025 gli enti responsabili conferiranno un mandato per l'elaborazione di un piano normativo e organizzativo, che sarà posto in consultazione agli enti responsabili e ai partner nel 2026.**

Partendo dai risultati della consultazione degli enti responsabili e dei partner saranno quindi proposti eventuali adeguamenti e aggiunte alla visione comune. Sarà inoltre messo a punto un mandato politico per i successivi lavori comuni a partire dal 2026. A fine 2025, la visione comune definitiva e il mandato saranno sottoposti agli enti responsabili per adottare una decisione parallela. Il mandato in questione descriverà i compiti, le competenze e le condizioni quadro per la concretizzazione della visione comune preparata. In tale contesto verrà inoltre presentata una prima stima del fabbisogno finanziario. Si prevede che i tre livelli statali continuino a cooperare strettamente come finora. I lavori verteranno sulla realizzazione di un piano normativo e organizzativo. Il piano normativo descrive l'attuazione a livello giuridico, ovvero i contenuti normativi, la forma, il livello e la densità normativa della base legale da creare. Il piano organizzativo descrive nel dettaglio la portata delle prestazioni, il loro ordine di priorità, nonché le strutture, i processi, i ruoli e i mezzi, messi in relazione con gli attori interessati. Su questa base sarà determinato nel dettaglio il fabbisogno finanziario definitivo, che sarà poi approvato sul piano politico dagli enti responsabili (ad es. mediante un'analisi costi-benefici basata su diversi livelli di ambizione riguardanti la portata delle prestazioni e il loro ordine di priorità). Occorrerà infine chiarire le modalità di finanziamento, considerando anche le ripercussioni finanziarie degli standard vincolanti sui singoli enti pubblici a seguito dell'adozione di standard vincolanti.

Il piano normativo e organizzativo sarà sottoposto per consultazione agli enti responsabili e ai partner nel 2026, dopodiché si prevede che gli enti responsabili prendano una decisione in merito all'attuazione. Dopo questa decisione si darà inizio allo sviluppo delle strutture e dei processi necessari alla realizzazione del primo indirizzo strategico (definizione di standard con carattere di raccomandazione) e saranno avviate le procedure legislative richieste. In precedenza saranno già implementate alcune misure di ottimizzazione a livello operativo, risultanti dalla valutazione dell'ADS, attuabili nel quadro finanziario esistente e nel settore di competenze proprio dell'ADS a prescindere dalla visione comune proposta (ad es. ottimizzare il funzionamento degli organi, rafforzare i ruoli degli organi e dei gruppi di lavoro e migliorare le loro interazioni).

### Panoramica sulle prossime fasi dell'ulteriore sviluppo della cooperazione federale

- Ottobre 2025: approvazione, da parte dell'organo di direzione politica, della visione comune definitiva e del mandato politico per la sua concretizzazione, all'attenzione degli enti responsabili e partendo dai risultati della consultazione
- Fine 2025: decisione parallela degli enti responsabili sulla visione comune definitiva e sul mandato politico per la sua concretizzazione, nonché presentazione di una stima del fabbisogno finanziario
- Inizio 2026: avvio dei lavori per la realizzazione di un piano normativo e organizzativo sulla base del mandato politico
- 2026: consultazione degli enti responsabili e dei partner in merito al piano normativo e organizzativo (inclusi il fabbisogno finanziario definitivo e il finanziamento)
- 2027: decisione parallela degli enti responsabili sull'attuazione del piano normativo e organizzativo (incl. il fabbisogno finanziario definitivo e il finanziamento)

I lavori concernenti l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale procederanno di pari passo con il rinnovo della Strategia ADS 2024–2027 e le riflessioni volte a trovare una soluzione successiva per il finanziamento dell'agenda dell'ADS, valido sino a fine 2027.<sup>23</sup> I progetti proposti per l'adozione delle relative decisioni saranno presentati agli enti responsabili nel 2027, unitamente a quelli per l'ulteriore sviluppo della cooperazione federale. L'intera procedura viene illustrata alla figura 3. A tal fine, nel 2025 sarà avviato il rinnovo della strategia ed entro fine 2025 saranno fatte le prime riflessioni sulla portata finanziaria di una possibile soluzione successiva a partire dal 2028.

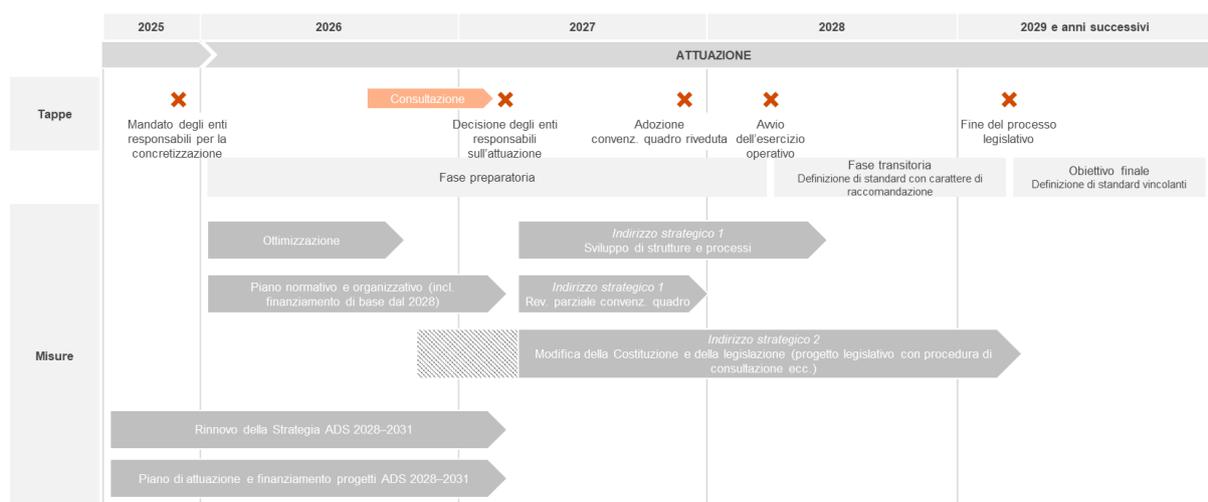


Figura 3: Schema delle fasi successive

La procedura illustrata dovrà essere coordinata con le eventuali decisioni prese dalle Camere federali, segnatamente riguardo allo Standesbegehren (intervento) «Digitale Transformation schweizweit mit gebündelten Kräften angehen!», depositato dai membri del Gran Consiglio Monika Simmler (circondario elettorale di San Gallo) e Raphael Frei (Comune politico di Rohrschacherberg), al postulato 23.3050 «Standard vincolanti per l'amministrazione digitale svizzera. È necessaria l'introduzione di un articolo sulla digitalizzazione nella Costituzione federale?», depositato dal Gruppo del Centro, e alla mozione 24.4045 «La Costituzione necessita di un articolo sulla digitalizzazione», depositata dal Consigliere agli Stati Benedikt Würth. La procedura sarà svolta attraverso un coordinamento mirato con le commissioni competenti.

<sup>23</sup> Cfr. l'accordo tra la Confederazione e i Cantoni per il finanziamento dei progetti dell'agenda «Infrastrutture e servizi di base nazionali dell'Amministrazione digitale Svizzera» per gli anni 2024–2027.

## Allegato

### Allegato 1: possibile categorizzazione degli standard

Un presupposto importante per la discussione e la concretizzazione della visione comune è una designazione precisa di quelli che sono gli standard rilevanti. Le considerazioni fatte al proposito (v. n. 4.1) sono esposte in maniera dettagliata nel rapporto di progetto allegato. Di seguito vengono illustrati in sintesi mediante alcuni esempi gli aspetti più importanti, che vengono poi riassunti alla figura 4.

È possibile distinguere tra sei tipologie di standard, sulla base dell'oggetto da disciplinare e del grado con cui si interferisce nell'autonomia organizzativa. Ad esempio, uno standard che definisce principi a livello concettuale (come l'accessibilità) avrà un'interferenza minore rispetto a uno standard per un prodotto che prescrive l'utilizzo di determinati mezzi TIC a livello concreto. La standardizzazione riguarda da un lato l'ambito prioritario «Interoperabilità, infrastrutture e servizi di base», rilevante per tutti i livelli statali e tutti i settori, e dall'altro, gli ambiti «Sicurezza informatica» e «Soluzioni specifiche per i settori». La valutazione dell'ADS e l'analisi delle prassi adottate negli altri Paesi hanno mostrato chiaramente che la standardizzazione dovrebbe focalizzarsi sull'ambito prioritario summenzionato. Ciononostante, si riscontra sempre più la necessità di standardizzare a tutti i livelli statali sia l'ambito della sicurezza informatica che quello delle politiche settoriali. Sarebbe pertanto necessario dedicare a questi ambiti la dovuta attenzione nel quadro delle riflessioni future condotte con i rispettivi organi competenti delle politiche settoriali.

Tipologia di standard	PRIORITÀ	Ambiti di standardizzazione		
		Interoperabilità, infrastrutture e servizi di base	Sicurezza informatica	Soluzioni specifiche per i settori
<b>Standard concettuali</b> <i>Ad es. direttive sull'architettura, principi di accessibilità</i>				
<b>Standard semantici</b> <i>Ad es. definizioni, modelli d'informazione</i>				
<b>Standard tecnici</b> <i>Ad es. specifiche d'interfaccia, integrazione di dati</i>				
<b>Standard organizzativi</b> <i>Ad es. responsabilità, architettura aziendale</i>				
<b>Standard relativi a prodotti e servizi</b> <i>Ad es. applicazioni e servizi concreti</i>				
<b>Armonizzazione sul piano giuridico</b> <i>Ad es. basi legali per l'utilizzo e il salvataggio di dati</i>				

Figura 4: Tipologie di standard e ambiti della standardizzazione

## **Allegato 2: possibile definizione del processo di standardizzazione**

Il processo di standardizzazione dovrà essere definito in modo da garantire una partecipazione adeguata degli enti pubblici interessati, sia sul piano tecnico che sul piano politico. Occorrerà inoltre evitare il verificarsi di situazioni di stallo, che vi siano carenze in termini di pianificazione e trasparenza (ad es. per quanto riguarda la protezione degli investimenti) e una scarsa praticabilità per gli enti pubblici. Le considerazioni fatte a questo proposito (v. n. 4.2) sono esposte in maniera dettagliata nel rapporto di progetto allegato. Per soddisfare i requisiti menzionati, il processo di standardizzazione potrebbe essere definito in sintesi come illustrato di seguito.

- (1) Il processo di standardizzazione viene gestito da un organo specifico per garantire qualità ed efficienza costanti nel tempo.
- (2) Il processo prevede la partecipazione dei livelli tecnico e politico sin dalla definizione dell'agenda di standardizzazione (ad es. mediante l'elaborazione e l'approvazione dell'agenda da parte di un organo paritetico). Il contenuto dell'agenda si basa inoltre su strumenti sviluppati congiuntamente quali la Strategia dell'ADS, la futura architettura del Governo elettronico federale e il portafoglio di progetti.
- (3) Anche lo sviluppo dei contenuti prevede la partecipazione sistematica degli enti pubblici interessati e degli specialisti rilevanti provenienti dall'amministrazione, dall'economia privata e dal mondo scientifico. Una stretta collaborazione con l'associazione eCH e le altre organizzazioni che partecipano alla definizione di standard (ad es. in singoli settori) è essenziale in tal senso.
- (4) Lo sviluppo di standard comprende un'analisi delle ripercussioni (rapporto costi-benefici, interferenza nell'autonomia organizzativa, compatibilità con altri standard, con la strategia e con l'architettura federale, rischi tecnici), un piano di attuazione (modello di finanziamento e d'esercizio, periodi di transizione) e la verifica della praticabilità (ad es. sotto forma di progetti pilota).
- (5) Sulla base delle suddette analisi viene determinata la procedura per la definizione di standard e, in particolare, se gli standard debbano avere la valenza di raccomandazione, con oppure senza riserva di deroga. Se ad esempio si intende fissare uno standard senza riserva di deroga (ad es. l'obbligo di acquistare un prodotto o un servizio informatico), sarà necessaria di conseguenza un'ampia partecipazione degli attori interessati (ad es. approvazione mediante decisione con quorum da parte della CdC prima che la Confederazione dichiari formalmente vincolante lo standard). I Comuni sono coinvolti in via preliminare nel processo decisionale tramite i rispettivi Cantoni, l'UCS e l'ACS. Per gli altri standard, definiti ad esempio con riserva di deroga, può invece essere sufficiente una consultazione tecnica o anche solo l'approvazione dell'agenda di standardizzazione.
- (6) Lo standard è attuato dagli enti pubblici interessati. A seconda della dotazione messa a disposizione, gli enti pubblici possono usufruire di risorse centralizzate.
- (7) Un monitoraggio consente di documentare il grado di attuazione, i risultati ottenuti nonché ulteriori conseguenze sugli enti pubblici. Il monitoraggio è messo a disposizione degli organi responsabili (ad es. dell'organo paritetico che ha commissionato lo standard). La necessità e l'adeguatezza dei nuovi standard vengono inoltre esaminate a intervalli regolari. Se del caso, gli standard vengono aggiornati (o soppressi).



### Allegato 3: panoramica di alcune tappe importanti a livello istituzionale

Anno	Tappa
1975	Istituzione della Conferenza svizzera sull'informatica (CSI)
2002	Istituzione dell'associazione eCH
2008	Entrata in vigore della prima Strategia di e-government Svizzera di Confederazione, Cantoni, Città e Comuni
2010	Costituzione del gruppo specializzato intercantonale e-government da parte della Conferenza svizzera dei Cancellieri dello Stato
2016	Avvio della Strategia di e-government Svizzera 2016-2019 con una nuova organizzazione
2018	Istituzione di eOperations Svizzera SA: società per la gestione di servizi comuni di Governo elettronico
2019	Approvazione delle «Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung» (linee direttive dei Cantoni relative all'amministrazione digitale, disponibili in tedesco e francese) da parte della CdC
2020	Avvio della Strategia di e-government Svizzera 2020-2023
2021	Decisione parallela del Consiglio federale e della CdC per l'istituzione dell'ADS e l'unione di e-government Svizzera e della CSI, nonché adozione della convenzione di diritto pubblico concernente l'ADS
2021	Decisione del Consiglio federale in relazione al finanziamento iniziale dell'agenda «Infrastrutture e servizi di base nazionali dell'Amministrazione digitale Svizzera» per un totale di 15 milioni di franchi per il 2022 e il 2023
2022	Avvio operativo dell'organizzazione ADS
2023	Adozione della LMeCA
2023	Approvazione dell'accordo tra la Confederazione e i Cantoni per il finanziamento dei progetti dell'agenda «Infrastrutture e servizi di base nazionali dell'Amministrazione digitale Svizzera» per gli anni 2024-2027
2023	Adozione della Strategia Amministrazione digitale Svizzera 2024-2027
2024	Decisione dell'organo di direzione politica dell'ADS in merito all'attribuzione del mandato sull'ulteriore sviluppo della cooperazione nell'ambito della trasformazione digitale dell'amministrazione pubblica nel contesto dell'Amministrazione digitale Svizzera