



Verifica esterna del profilo professionale di specialista dogana e sicurezza dei confini e raccomandazioni per l'ulteriore sviluppo

Parere del Dipartimento federale delle finanze

Situazione iniziale

In considerazione della trasformazione digitale dell'Ufficio federale della dogana e della sicurezza dei confini (UDSC) e ai fini di un'elevata flessibilità nell'impiego delle risorse di personale, nel 2021 le due professioni di «specialista doganale» e «guardia di confine» sono state riunite nel profilo professionale comune di «specialista dogana e sicurezza dei confini». Lo specialista dogana e sicurezza dei confini effettua cosiddetti «controlli a 360 gradi» (controlli doganali). In questo contesto i team di intervento mobile controllano tutti gli aspetti rilevanti, ovvero merci, persone e mezzi di trasporto. I collaboratori indossano la stessa uniforme e, in funzione dei compiti, sono armati.

La creazione del nuovo profilo professionale ha dato adito a molte critiche sia all'interno dell'UDSC sia da parte di associazioni del personale, rappresentanti dell'economia e Parlamento. Viste le numerose critiche, a luglio 2023 il capo del Dipartimento federale delle finanze (DFF) ha deciso di far verificare esternamente il profilo professionale.

Mandato e obiettivi della verifica esterna

Scopo della verifica esterna era quello di esaminare se il nuovo profilo professionale soddisfa completamente le esigenze dell'UDSC in relazione a compiti e obiettivi. Il profilo professionale deve essere in linea con la trasformazione digitale dell'Ufficio e assicurare un impiego possibilmente flessibile delle risorse. Nel contempo deve essere possibile continuare a garantire il consolidamento delle necessarie conoscenze specialistiche e a mantenere l'attrattiva della professione per i collaboratori.

Il DFF ha incaricato la bpc bolz+partner consulting di effettuare, sulla base della documentazione relativa al nuovo profilo professionale e dei colloqui con vari rappresentanti dell'UDSC e delle associazioni del personale, una valutazione degli aspetti controversi del profilo professionale e, sulla scorta di questa verifica, elaborare proposte di soluzione o di adeguamento all'attenzione della capodipartimento.

Risultati della verifica

Dalla verifica esterna emerge che il profilo professionale comune deve, in linea di massima, essere mantenuto. Esso è infatti orientato alle sfide future dell'UDSC che nascono in particolare dall'impiego più flessibile del personale e dalla digitalizzazione; inoltre offre ai collaboratori una prospettiva professionale con varie possibilità d'impiego e opzioni di sviluppo. La verifica riconosce anche che sono state elaborate basi eccellenti dal punto di vista specialistico e che molti compiti impegnativi sono stati affrontati in modo mirato. Gli esperti sconsigliano un ritorno al passato, ossia la reintroduzione delle due professioni.



Nel contempo, la verifica mostra chiaramente che nell'attuazione effettuata finora non si è tenuto sufficientemente conto di aspetti importanti. In particolare le sfide poste dalla realizzazione del nuovo profilo professionale sono state sottovalutate e alla gestione del cambiamento è stata attribuita troppo poca importanza. La verifica deplora il mancato o tardivo coinvolgimento degli specialisti, dei livelli regionali, dell'economia e dei partner sociali nonché la rapidità con cui si è proceduto, il tutto a scapito di un'idea uniforme del profilo professionale e di una comunicazione più comprensibile. Secondo gli esperti, importanti fattori scatenanti della resistenza all'interno dell'UDSC sono stati l'inizio precoce della riqualificazione dei collaboratori (Allegra) nonché l'adozione di misure con effetto significativo (porto dell'uniforme e dell'arma) indipendentemente dalla revisione della legge sulle dogane. La necessaria fase transitoria è stata pianificata in modo insufficiente, ciò che ha causato grande insicurezza nonché incomprensione da parte dei collaboratori. Infine gli esperti considerano il reclutamento come una delle grandi sfide future dell'UDSC. Concretamente, è necessario adottare misure per reclutare un numero sufficiente di specialisti al fine di garantire le conoscenze doganali.

Alla luce di queste considerazioni, la bpc bolz+partner consulting formula una serie di raccomandazioni per l'ulteriore modo di procedere. Il profilo professionale comune deve essere sviluppato con misure nell'ambito della formazione di base, del perfezionamento, del reclutamento nonché della pianificazione del fabbisogno e della transizione. Esso deve essere completato in modo concreto, così da illustrare la varietà dei compiti e delle carriere professionali. La formazione di base deve essere strutturata in modo uniforme per tutti gli aspiranti, tralasciando, nella prima fase della carriera, la specializzazione (nel senso di un approfondimento tecnico) negli ambiti «merci», «persone» o «mezzi di trasporto». La specializzazione potrebbe essere acquisita in maniera modulare nel quadro del perfezionamento. La bolz+partner raccomanda inoltre maggiore flessibilità nel reclutamento, prevedendo appositi modelli per persone che provengono da altri settori (riconversione). Infine raccomanda di elaborare e comunicare, d'intesa con i livelli locali e regionali, una pianificazione dettagliata del fabbisogno nonché una strategia per la fase transitoria, inclusa una chiara politica relativa a una differenziazione nel porto dell'arma e/o dell'uniforme.

Ulteriore modo di procedere

Sulla base della conclusione emersa dal rapporto, ovvero che lo sviluppo verso un profilo professionale comune è in linea con la trasformazione digitale dell'UDSC e che in questo modo è possibile garantire un impiego più flessibile delle risorse, l'idea del profilo professionale comune di specialista dogana e sicurezza dei confini deve essere mantenuta. Tuttavia, e in linea con le raccomandazioni indicate nel rapporto, tale profilo professionale comune deve essere sviluppato ulteriormente.

La capodipartimento ha assegnato al direttore designato dell'UDSC il mandato di approfondire, come riportato di seguito, l'ulteriore sviluppo del profilo professionale,



coinvolgendo i livelli regionali dell'UDSC, le associazioni del personale e l'economia, nonché di consegnarle una proposta di attuazione entro fine agosto 2024:

- definizione di una formazione di base uniforme;
- elaborazione di carriere professionali con perfezionamenti fino al livello di esperto, con una permeabilità tra le professioni;
- limitazione del porto dell'arma e dell'uniforme ai collaboratori che svolgono compiti che lo richiedono;
- rielaborazione della campagna di reclutamento, ponendo l'accento sulla varietà del profilo professionale;
- rilevamento quantitativo e qualitativo del fabbisogno di personale e dei necessari profili dei collaboratori nel quadro del reclutamento;
- elaborazione di una strategia di transizione.