

## VERIFICA

# Verifica trasversale della gestione dei rischi

Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni

---

## L'ESSENZIALE IN BREVE

La gestione dei rischi è uno strumento di controllo utilizzato presso l'Amministrazione federale. Il suo scopo è garantire la trasparenza riguardo all'attuale situazione della Confederazione in materia di rischi, in modo da poter adottare per tempo le misure necessarie per evitarli o ridurli. La gestione dei rischi facilita l'adempimento dei mandati costituzionali e legali dell'Amministrazione federale nonché il raggiungimento degli obiettivi della Confederazione.

Le unità amministrative e i dipartimenti sono incaricati della sua attuazione. Il ruolo dell'Amministrazione federale delle finanze (AFF) consiste nel definire le condizioni quadro e coordinare la stesura dei rapporti all'attenzione della Conferenza dei segretari generali e del Consiglio federale.

Il Controllo federale delle finanze (CDF) ha verificato l'efficacia della gestione dei rischi all'interno del Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni (DATEC). Oltre alla Segreteria generale (SG-DATEC), sono stati esaminati l'Ufficio federale dell'aviazione civile (UFAC), l'Ufficio federale dell'energia (UFE), l'Ufficio federale dei trasporti (UFT) e l'Ufficio federale delle comunicazioni (UFCOM).

Nelle unità sottoposte a verifica, i processi necessari sono stati attuati. Tuttavia, per assicurare l'efficacia della gestione dei rischi occorre introdurre dei miglioramenti, in particolare riguardo all'integrazione della strategia e alla scelta delle misure finalizzate a ridurre i rischi.

## La gestione dei rischi è poco utilizzata come strumento di direzione

Secondo le disposizioni federali, la gestione dei rischi deve essere uno strumento utilizzato a tutti i livelli gerarchici. Nel caso presente, questa integrazione nella gestione degli Uffici non è sempre sufficiente e deve essere migliorata. La maggior parte degli Uffici visitati dovrebbe fare un uso migliore dei processi strategici e di pianificazione per valutare regolarmente la situazione in materia di rischi. Questo approccio «top-down» consentirebbe di individuare sistematicamente i rischi a uno stadio precoce. In alcuni casi anche la comunicazione deve essere migliorata: l'UFE, in particolare, persegue una politica restrittiva in questo ambito, limitando fortemente le possibilità di dialogo. Una migliore visibilità della gestione dei rischi in seno all'Ufficio consentirebbe di incoraggiare una cultura più aperta e trasparente.

Secondo il manuale per la gestione dei rischi della Confederazione (disponibile in tedesco e francese), i responsabili di tale gestione devono facilitare i processi decisionali in seno alla direzione fornendo informazioni rilevanti e proposte convincenti. Tuttavia, questo elemento non figura esplicitamente nella descrizione dei loro compiti allegata al manuale. L'AFF dovrebbe rivederla e completarla allo scopo di rafforzare l'analisi critica dei rischi e delle misure.

## Le misure per ridurre i rischi devono essere più specifiche e misurabili

Gli Uffici oggetto di verifica hanno istituito e applicano dei processi di gestione dei rischi conformi alle disposizioni federali. Tuttavia, soltanto l'UFT ha una visione generale dei rischi dell'Ufficio; una buona pratica che anche gli altri Uffici dovrebbero applicare per identificare i legami tra i rischi che si presentano in ogni Ufficio.

I quattro Uffici oggetto di verifica identificano i loro rischi utilizzando un approccio di sviluppo dal basso («bot-tom-up»), solitamente nel quadro di scambi con i responsabili delle sezioni o delle divisioni. Le loro mappature dei rischi mostrano notevoli differenze per quel che riguarda il numero dei rischi segnalati. Il CDF ritiene che l'UFT, l'UFCOM e l'UFE debbano riesaminare i propri rischi per poi concentrarsi su quelli identificati come critici per il raggiungimento dei loro obiettivi.

In alcuni casi le misure sono descritte in modo impreciso, il che limita la comprensione del loro impatto sul rischio. Al di là dei problemi legati alla formulazione, alcune non contribuiscono realmente a ridurre il rischio o a scongiurare una crisi. Inoltre, le misure di riduzione dei rischi sono raramente misurabili, il che indebolisce il monitoraggio della loro attuazione.

Tutti gli Uffici, come pure la SG-DATEC, devono assicurare che le misure di riduzione dei rischi siano specifiche e misurabili.

### **La Segreteria generale deve approfondire l'esame critico dei rischi**

La SG-DATEC coordina e consolida i rapporti sui rischi redatti dagli Uffici. Quando lo ritiene necessario, chiede chiarimenti e apporta modifiche mirate. Intensificare l'esame critico dei rischi degli Uffici permetterebbe di migliorare la qualità della gestione degli stessi. Da questa misura ci si aspetta un miglioramento della qualità delle misure di riduzione dei rischi e un approccio uniforme riguardo al numero di rischi segnalati.

Al momento della verifica, gli unici rischi identificati dalla SG-DATEC sono legati ai compiti che assume nel suo ruolo di rappresentante della Confederazione quale ente proprietario di Skyguide, La Posta, Ferrovie federali svizzere e Swisscom. Occorre riflettere sugli altri rischi specifici della Segreteria generale.