

# Istruzioni sulla politica della Confederazione in materia di gestione dei rischi

## Spiegazioni del 26 giugno 2024

---

### ***Ingresso***

Il Consiglio federale emana le «Istruzioni sulla politica della Confederazione in materia di gestione dei rischi» (di seguito «Istruzioni») in virtù del suo diritto di dare istruzioni in veste di suprema autorità direttiva ed esecutiva della Confederazione (cfr. art. 1 cpv. 1 e art. 35 cpv. 1 della legge del 21.3.1997<sup>1</sup> sull'organizzazione del Governo e dell'Amministrazione [LOGA]; art. 50 cpv. 1 dell'ordinanza del 5.4.2006<sup>2</sup> sulle finanze della Confederazione [OFC]).

### **Numero 1    *Oggetto***

La politica della Confederazione in materia di gestione dei rischi comprende i principi e le decisioni che stabiliscono il comportamento a lungo termine dell'Amministrazione federale e dei suoi superiori gerarchici nella gestione dei rischi interni ed esterni.

Nelle Istruzioni, il Consiglio federale stabilisce la base vincolante per l'impostazione, l'attuazione, la valutazione delle prestazioni e il miglioramento della gestione dei rischi. Definisce il campo di applicazione, gli obiettivi e i principi della gestione dei rischi come pure le diverse funzioni nella gestione dei rischi e della continuità nella Confederazione. I particolari dell'attuazione vengono disciplinati in direttive dell'Amministrazione federale delle finanze (AFF) sulla gestione dei rischi e delle continuità (cfr. n. 7 cpv. 1).

### **Numero 2    *Definizione dei rischi e campo di applicazione***

Il **capoverso 1** definisce il significato di «rischio» ai sensi della gestione dei rischi della Confederazione. Le presenti spiegazioni stabiliscono i parametri seguenti a livello di Consiglio federale.

- Il punto di partenza per la definizione è il raggiungimento degli obiettivi e l'adempimento dei compiti dell'Amministrazione federale. Sono considerati rischi gli eventi e gli sviluppi che con una certa probabilità possono comportare un mancato adempimento o un adempimento non conforme del mandato legale. Poiché alla gestione delle opportunità nell'Amministrazione federale, che deve rispettare il principio della legalità, è attribuita un'importanza soltanto secondaria, nella gestione dei

---

<sup>1</sup> RS 172.010

<sup>2</sup> RS 611.01

rischi della Confederazione vengono affrontate in primo luogo le ripercussioni negative sull'adempimento dei compiti («danni»).

- In linea di principio, la gestione dei rischi si occupa di possibili eventi futuri. Un rischio può manifestarsi come singolo evento o come fase terminale o intermedia di un'evoluzione. Può risultare da influssi esterni o da atti o negligenze attribuibili all'Amministrazione federale.
- Devono essere registrati tutti i rischi sostanziali nell'ottica dei dipartimenti, della Cancelleria federale (CaF) o del Consiglio federale. I rischi subordinati, ad esempio specifici di un ufficio e senza gravi ripercussioni vengono sorvegliati nell'ambito dei processi di gestione dei rischi delle unità amministrative o dei dipartimenti.
- I rischi sono valutati in base alle loro ripercussioni e alla loro probabilità di occorrenza. Se si considerano le loro cause, possono essere suddivisi in rischi finanziari ed economici, rischi giuridici, rischi materiali, tecnici ed elementari, rischi legati alle persone e organizzativi, rischi tecnologici e scientifici, rischi sociali e politici, per menzionarne alcuni.
- La rilevanza del mancato raggiungimento degli obiettivi non viene stabilita soltanto sulla base di criteri finanziari. Si deve tenere adeguatamente conto anche delle ripercussioni non finanziarie di eventi e sviluppi, come il danneggiamento della reputazione, il cattivo funzionamento dell'attività di Governo e Amministrazione, danni a persone, danni materiali o ambientali. Tenendo conto dei valori empirici disponibili nell'Amministrazione federale, il manuale sulla gestione dei rischi (disponibile in tedesco e in francese) disciplina in dettaglio e in modo uniforme i singoli criteri di valutazione e la relativa scala di graduazione.

Nel **capoverso 2** viene stabilito il campo di applicazione delle Istruzioni dal punto di vista organizzativo. Esse si applicano (secondo la terminologia dell'ordinanza del 25.11.1998<sup>3</sup> sull'organizzazione del Governo e dell'Amministrazione) per tutta l'Amministrazione federale centrale come anche per le unità amministrative dell'Amministrazione federale decentralizzata che non tengono una contabilità propria. In particolare i Servizi del Parlamento e i tribunali federali non rientrano nel campo di applicazione delle presenti Istruzioni.

### **Numero 3 Obiettivi della gestione dei rischi**

In numero 3 è suddiviso in tre capoversi. Il capoverso 1 stabilisce gli obiettivi sovraordinati della gestione dei rischi. Il capoverso 2 espone i mezzi mediante i quali tali obiettivi devono essere raggiunti e il capoverso 3 menziona altri obiettivi per cui la gestione dei rischi, unitamente ad altri strumenti, svolge soltanto una funzione di supporto.

Nel **capoverso 1** gli obiettivi della gestione dei rischi sono formulati come segue:

- a. occorre creare trasparenza per quanto attiene alla situazione in materia di rischi al fine di sostenere il Consiglio federale e l'Amministrazione federale nel processo

---

<sup>3</sup> RS 172.010.1

- decisionale. Le direzioni a livello strategico e operativo devono essere in grado di identificare tempestivamente i rischi, stabilire un ordine di priorità degli stessi e adottare per tempo misure adeguate;
- b. i rappresentanti della Confederazione (membri del Consiglio federale e impiegati della Confederazione) devono essere adeguatamente protetti da minacce esterne alla loro sicurezza personale;
  - c. inoltre, la Confederazione deve essere tutelata da danni al suo patrimonio e alla sua reputazione;
  - d. in generale, ai sensi dell'articolo 39 della legge federale del 7 ottobre 2005<sup>4</sup> sulle finanze della Confederazione (LFC) si deve assicurare l'impiego appropriato dei fondi secondo i principi dell'articolo 12 capoverso 4 LFC (legalità, urgenza, parsimonia e impiego dei fondi efficace ed economico).

Secondo il **capoverso 2** nel quadro dei processi di gestione dei rischi, occorre identificare, analizzare, valutare e superare i rischi in modo possibilmente tempestivo. Le misure necessarie devono essere adottate per tempo. Ciò presuppone che i collaboratori della Confederazione sviluppino la consapevolezza del rischio ed esprimano apertamente le loro valutazioni («cultura del rischio»).

Il **capoverso 3** specifica che la gestione dei rischi è uno degli strumenti che, insieme ad altri, deve contribuire all'adempimento previdente dei compiti della Confederazione e alla funzionalità di Governo e Amministrazione.

#### **Numero 4    *Principi della gestione dei rischi***

Nel **capoverso 1** viene precisato che la gestione dei rischi è uno strumento di gestione del Consiglio federale. Secondo l'articolo 35 LOGA, il Consiglio federale e i capi di dipartimento dirigono l'Amministrazione federale. Ciascun membro del Consiglio federale dirige un dipartimento e ne assume la responsabilità politica (art. 37 cpv. 1 LOGA). Il Consiglio federale precisa nelle sue Istruzioni che la gestione dei rischi rappresenta un elemento importante della responsabilità dirigenziale per tutti i livelli gerarchici e che quindi è un compito imprescindibile di ogni superiore gerarchico. La gestione dei rischi è completamente integrata nei processi commerciali e di gestione dei dipartimenti e delle unità amministrative. La gestione dei rischi è la prerogativa dell'adempimento dei compiti accurato, economico e responsabile.

Il consolidamento dei rischi a livello di Consiglio federale (cfr. n. 5 cpv. 1) presuppone che i singoli rischi siano comparabili tra loro. Tuttavia, tale comparabilità è data soltanto quando la gestione dei rischi viene attuata in base a regole uniformi in tutti i dipartimenti e in tutte le unità amministrative. Le direttive dell'AFF sulla gestione dei rischi stabiliscono pertanto stabilito in maniera vincolante le modalità per effettuare l'identificazione, l'analisi, la valutazione, il superamento e il monitoraggio dei rischi. Queste norme sono impostate secondo il corrente quadro normativo (ISO<sup>5</sup> 31000 gestione dei rischi; serie ÖNORM 4900 ecc.; cfr. **cpv. 2**). L'attuazione della gestione dei rischi conformemente alle Istruzioni del Consiglio federale e alle direttive dell'AFF spetta ai dipartimenti e alla CaF (cfr. n. 5 cpv. 4 lett. b).

---

<sup>4</sup> RS 611.0

<sup>5</sup> ISO: International Organization for Standardization

Secondo il **capoverso 3** tutti i rischi rilevanti per i dipartimenti e la CaF devono essere gestiti e documentati tramite un'applicazione informatica comune (comprese le singole fasi di sviluppo). Soltanto in questo modo è possibile sottoporre all'attenzione del Consiglio federale rapporti sui rischi rappresentativi che implicino un dispendio ragionevole.

Secondo il **capoverso 4** la Confederazione affronta i propri rischi in base alle strategie «evitare», «ridurre» e «finanziare». Tuttavia, vi sono compiti federali che possono essere adempiuti soltanto assumendo dei rischi. Solitamente, in questi casi non è ammissibile rinunciare all'adempimento del compito in questione, nonostante esso rappresenti dei rischi (strategia «evitare»). Quindi l'Amministrazione federale può soltanto tentare di mantenere questi ultimi a un livello possibilmente basso (strategia «ridurre»). Di massima, la Confederazione assume il rischio per i danni causati ai suoi valori patrimoniali e per le conseguenze in materia di responsabilità civile della sua attività anche dal punto di vista finanziario (cfr. art. 50 cpv. 2 OFC). Soltanto in casi particolari, l'AFF può approvare la conclusione di un contratto assicurativo.

Le misure per evitare o ridurre i rischi devono essere decise e attuate a livello di Consiglio federale o a un livello inferiore, a seconda della situazione concreta (**cpv. 5**).

Ai fini di ridurre i danni nel caso in cui un rischio dovesse concretizzarsi, la gestione dei rischi deve introdurre e testare un'adeguata gestione delle emergenze, delle crisi e della continuità (**cpv. 6**). Tale gestione deve essere eseguita a livello delle unità amministrative, dei dipartimenti e del Consiglio federale rispettando le loro esigenze. Le diverse funzioni in caso di emergenza e di crisi devono essere assegnate in anticipo e i processi previsti devono essere testati. Inoltre, la gestione dei rischi si interfaccia con il sistema di controllo interno (SCI) così come con i requisiti di sicurezza sul lavoro e della protezione dell'ambiente disciplinati severamente a livello di legge. In linea di principio, questi ambiti rimangono di competenza delle singole unità amministrative. Se, tuttavia, nel quadro di questi processi venissero identificati rischi essenziali (ad es. mancata osservanza di disposizioni legali), questi devono essere trattati nell'ambito della gestione dei rischi.

Naturalmente, la comunicazione dei risultati della gestione dei rischi (**cpv. 7**) verso l'esterno è molto limitata per motivi di confidenzialità. Il rapporto di gestione del Consiglio federale e i rapporti relativi alla presentazione dei conti della Confederazione non contengono informazioni dettagliate sulla sua esposizioni ai rischi. Per contro, grande importanza è attribuita alla comunicazione interna, ossia al flusso di informazioni dalle singole unità amministrative, al dipartimento e al Consiglio federale e viceversa.

Il continuo sviluppo e miglioramento della gestione dei rischi (**cpv. 8**) costituiscono un compito permanente. Lo svolgono lo stesso Consiglio federale (adeguamenti della politica dei rischi), ma anche e soprattutto tutti gli altri organi dell'Amministrazione federale che si occupano della gestione dei rischi. Nella sua funzione di servizio di coordinamento, l'AFF raccoglie le richieste dei gestori dei rischi dei dipartimenti e della CaF.

## **Numero 5 Funzioni nella gestione dei rischi**

I capoversi 1–4 attribuiscono le diverse «funzioni» nella gestione dei rischi. Benché il Consiglio federale abbia adottato per la gestione dei rischi un piano di attuazione decentralizzato (cfr. cpv. 3 e 4), per garantire un consolidamento dei rischi a livello di Confederazione e un'attuazione della gestione dei rischi possibilmente uniforme nei dipartimenti e nelle unità amministrative sono previste diverse funzioni trasversali. Tali funzioni vengono svolte dalla Conferenza dei segretari generali (CSG) e dall'AFF (cfr. cpv. 1 e 2).

La descrizione dei compiti della CSG nel **capoverso 1** corrisponde alla decisione di quest'ultima del 22 gennaio 2010 (consolidamento di rischi trasversali, verifica della completezza, definizione di un ordine di priorità dei rischi dipartimentali). La CSG effettua il consolidamento dei rischi a livello di Confederazione e approva i rapporti sui rischi all'attenzione del Consiglio federale.

Il **capoverso 2** elenca i diversi compiti dell'AFF. L'elenco non è esaustivo.

I dipartimenti e la CaF (**cpv. 3**) attuano la politica in materia di rischi in base alle Istruzioni del Consiglio federale e alle direttive dell'AFF, forniscono le risorse necessarie e assumono la responsabilità dei rischi nel proprio settore. Designano una persona che, in veste di «gestore dei rischi» assume la direzione amministrativa della gestione dei rischi nel dipartimento o nella CaF. I compiti concreti previsti per questa funzione sono disciplinati nelle direttive dell'AFF. Lo stesso vale anche per il capitolo d'onori del «coach dei rischi» a livello di unità amministrativa (cfr. cpv. 4). Il «responsabile dei rischi» è la persona che si assume la responsabilità operativa per il rischio che le è stato attribuito. Nella maggior parte dei casi si tratta del capo dell'unità amministrativa interessata. Per garantire la qualità del rapporto sui rischi (almeno annuale) all'attenzione del Consiglio federale, i dipartimenti e la CaF sono tenuti a verificare ex novo e a cadenza regolare la loro esposizione ai rischi. In caso contrario, si rischierebbe di aggiornare in modo stereotipato e periodico i rischi già identificati e di lasciare inosservati eventuali nuovi sviluppi.

I compiti e le responsabilità dei capi delle unità amministrative sono disciplinati nel **capoverso 4**. Assumono la responsabilità per i rischi nel proprio settore. Oltre alle direttive dell'AFF, per l'attuazione della gestione dei rischi sono tenuti a rispettare anche le istruzioni del proprio dipartimento.

## **Numero 6 Funzioni nella gestione della continuità**

I capoversi 1–4 attribuiscono le diverse «funzioni» nella gestione della continuità.

Secondo il **capoverso 1**, la CSG ha in particolare il compito di prendere atto delle autodichiarazioni sullo stato di attuazione della gestione della continuità presentate dai dipartimenti e dalla CaF.

Il **capoverso 2** elenca i diversi compiti dell'AFF. L'elenco non è esaustivo.

I dipartimenti e la CaF (**cpv. 3**) attuano la gestione della continuità in base alle Istruzioni del Consiglio federale e alle direttive dell'AFF, forniscono le risorse necessarie

nominando un incaricato in materia di gestione della continuità («business continuity management»). Assumono la responsabilità per lo sviluppo, l'attuazione e il controllo periodico della gestione della continuità nel proprio settore. Approvano annualmente un'autodichiarazione consolidata sullo stato di attuazione della gestione della continuità a livello di dipartimento e di CaF e la trasmettono all'AFF.

I compiti e le responsabilità dei capi delle unità amministrative sono disciplinati nel **capoverso 4**. Assumono la responsabilità per lo sviluppo, l'attuazione e il controllo periodico della gestione della continuità nel proprio settore.

### **Numero 7 Disposizioni finali ed entrata in vigore**

I particolari concernenti la gestione dei rischi e della continuità sono disciplinati nelle direttive dell'AFF (**cpv. 1**). Le Istruzioni entrano in vigore non appena il Consiglio federale le avrà approvate (**cpv. 2**).

Le Istruzioni del 26 giugno 2024 (FF 2024 1662) sostituiscono la versione approvata dal Consiglio federale il 24 settembre 2010 (FF 2010 5759 segg.).