

# Verifica della gestione dei rischi della Confederazione quale strumento di direzione

Dipartimento federale delle finanze, Amministrazione federale delle finanze

## L'essenziale in breve

---

I rischi a cui è esposta l'Amministrazione federale sono molteplici e nel singolo caso possono essere legati a ripercussioni molto negative. L'esempio più recente è costituito dal pagamento di 215 milioni di franchi in fidejussioni federali per la flotta svizzera d'alto mare<sup>1</sup>.

La gestione dei rischi mira a identificare, analizzare e gestire i rischi della Confederazione. Le unità dell'Amministrazione federale sono tenute a effettuare una gestione dei rischi. Alla fine della rendicontazione annuale sui rischi, coordinata dall'Amministrazione federale delle finanze (AFF), viene redatto il rapporto sui rischi all'attenzione del Consiglio federale. Dopo la decisione del Consiglio federale, il rapporto viene messo a disposizione anche di un gruppo di lavoro della Commissione della gestione.

### Gestione dei rischi: uno strumento di gestione indispensabile da sviluppare ulteriormente

Nel complesso si può concludere che la gestione dei rischi è ben sviluppata ma il suo utilizzo come strumento di gestione con orientamento strategico è inadeguato. Secondo il Controllo federale delle finanze (CDF) una delle cause risiede nella insufficiente integrazione della gestione dei rischi nei processi di direzione. L'impostazione della gestione dei rischi varia molto nelle unità amministrative (UA) esaminate.

I dipartimenti e le UA hanno un ampio margine di manovra di attuazione. Il ruolo del servizio di coordinamento della gestione dei rischi, aggregato all'AFF, riveste pertanto una particolare importanza, perché nonostante un impiego ridotto delle risorse e in veste di ufficio trasversale senza potere impartire istruzioni esso contribuisce in maniera sostanziale al fatto che il CDF abbia potuto constatare una buona cultura del rischio in tutte le UA oggetto di esame. Quadri e collaboratori sono ben a conoscenza dell'argomento della gestione dei rischi. Un importante fattore di successo è la vicinanza dei gestori e dei coach dei rischi alla direzione del dipartimento e dell'ufficio.

L'identificazione e la valutazione dei rischi viene effettuata in base all'approccio dal basso verso l'alto (bottom up). Un'osservazione dei rischi dall'alto verso il basso (top down), che considera i rischi che potrebbero risultare dalla strategia e, ad esempio, dagli obiettivi di legislatura di un'unità o un dipartimento è stata osservata soltanto presso una delle unità oggetto di esame. Quando si analizzano le UE ci si limita pertanto ai rischi operativi. Salvo poche eccezioni, nelle UA vige una considerazione dei rischi isolata. Il coinvolgimento di stakeholder e la considerazione di relazioni con altri rischi (che interessano altre UA o altri dipartimenti) è stato osservato soltanto in alcuni casi.

---

<sup>1</sup> Comunicato stampa del Consiglio federale del 18.5.2017, Fidejussioni per navi d'alto mare: firmati i contratti di vendita e adottato il messaggio sul credito aggiuntivo, <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-66775.html>

### **Trattamento problematico dei rischi**

La gestione e la sorveglianza dei rischi non convince in molti ambiti. Le misure devono essere formulate in maniera più incisiva. Non è stato individuato un controlling delle misure o lo è stato solo in singoli casi. Nelle UA oggetto di esame, il CDF non ha praticamente identificato valori appropriati (ad es. dal controlling) che potrebbero servire da indicatori per le variazioni dei rischi e che potrebbero confluire nella loro valutazione.

Le UA oggetto di esame non hanno definito una strategia dei rischi adeguata alle loro esigenze. Pertanto il livello di rischi sopportabili da un'UA e gli orientamenti di base per la riduzione dei rischi non sono stati stabiliti. Nella loro forma attuale i rapporti e la comunicazione sui rischi sono per lo più buoni.

Per la gestione dei rischi trasversali (rischi di stessa natura e di stessa intensità presenti in molte o forse in tutte le UA della Confederazione) il CDF ha riconosciuto importanti lacune sistemiche nell'attuazione delle misure per ridurre i rischi e nella comunicazione. L'attuale configurazione della comunicazione dei rischi trasversali non garantisce che le misure per il trattamento di questi ultimi siano conosciute o persino attuate in tutte le UA interessate. Il CDF ritiene che ciò sia una grave lacuna.

**Testo originale in tedesco**