



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale  
dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni DATEC  
**Ufficio federale delle strade USTRA**

Documentazione

Edizione 2010 V1.11

# **Gestione rischi USTRA – Guida introduttiva (aggiorn. 2009) – Sintesi**

**ASTRA 89003**

**ASTRA OFROU USTRA UVIAS**

## Impressum

### **Autori / gruppi di lavoro**

Jachen Cajos (USTRA N-SFS, direzione progetto)  
Alain Jeanneret (USTRA N-SFS)

### **Gruppo d'accompagnamento**

Erwin Wieland (USTRA N, capo divisione; presidenza)  
Philippe Arnold (USTRA I-ES)  
Jachen Cajos (USTRA N-SFS, direzione progetto)  
Jean-Bernard. Duchoud (USTRA I-IC)  
Volker Fröse (USTRA V-VR)  
Alain Jeanneret (USTRA N-SFS, suppl. direzione progetto)  
Christoph Julmy (USTRA DG-RDL)  
Marc Huber (USTRA I-FU)  
Claude Page (USTRA FISP)  
Rosmarie Reist (USTRA DG-FC)  
Thomas Weber (USTRA I-F3)  
Marc Wijnhof (USTRA N-VMZ)

In collaborazione con:

Ernst Basler + Partner AG  
Emch + Berger AG  
NOVO Business Consultants AG

### **Traduzione**

Servizio linguistico (Versione originale in tedesco)  
(Traduzione italiana della versione originale tedesca)

### **Editore**

Ufficio federale delle strade USTRA  
Divisione Reti stradali N  
Standard, ricerca, sicurezza SRS  
3003 Berna

© USTRA 2010

Stampa autorizzata indicando la fonte (eccetto che per uso commerciale).

## Prefazione

Dall'entrata in vigore della Nuova impostazione della perequazione finanziaria e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni (NPC) il 1° gennaio 2008, la gamma dei compiti e delle attività dell'USTRA è aumentata considerevolmente, insieme alle dimensioni dell'ufficio e al numero dei collaboratori.

Parallelamente a questo sviluppo, è cambiata in modo significativo la gamma dei rischi e delle opportunità potenziali dell'USTRA.

In relazione all'inserimento del risk management per tutta l'Amministrazione federale, il Dipartimento federale delle finanze ha elaborato e pubblicato, nel mese di dicembre 2004, le basi per l'elaborazione del risk management nel dipartimento. L'obiettivo della politica dei rischi della Confederazione è in particolare quello di aumentare l'efficienza nell'ambito dell'adempimento dei compiti dei vari dipartimenti e delle unità amministrative. In primo piano troviamo infatti come affrontare i rischi nelle prese di decisione in modo trasparente e efficiente sul piano dei costi.

Sulla base di questi sviluppi l'USTRA ha deciso di introdurre un risk management esteso a tutta l'organizzazione. Il nuovo risk management concorre a creare una comprensione unitaria in tutto l'ufficio riguardo i rischi e le opportunità. Il risk management chiarisce inoltre quali casi o eventi possono rappresentare un rischio per l'USTRA e dove risiedono opportunità di particolare utilità. Nel contempo il risk management mette a disposizione metodi e strumenti per individuare e valutare rischi e opportunità, nonché per dar corso a delle misure.

Il concetto del risk management all'interno dell'USTRA comprende tre elementi: i principi, l'organizzazione e gli strumenti. Punto centrale degli strumenti è un assessment da eseguire periodicamente, il quale offre una panoramica su rischi e opportunità rilevanti per l'USTRA. Per mezzo di indicatori precoci sarà possibile ottenere in modo rapido e pragmatico una panoramica delle tendenze e degli sviluppi critici. Inoltre verranno eseguite analisi approfondite nei settori che presentano aspetti particolarmente complessi o delicati in rapporto ai rischi e alle opportunità.

L'obiettivo del risk management è che tutti i collaboratori dell'USTRA conoscano i rischi e le opportunità all'interno dell'area di propria responsabilità così da trattarli in modo consapevole, mirato e efficiente.

### **Ufficio federale delle strade**

Dr. Rudolf Dieterle  
Direttore



# Indice

	<b>Impressum .....</b>	<b>2</b>
	<b>Prefazione .....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Introduzione.....</b>	<b>7</b>
1.1	Situazione di partenza.....	7
1.2	Perché un risk management? .....	7
1.3	Il risk management dell’USTRA .....	8
<b>2</b>	<b>Basi del risk management.....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Indicatori precoci .....</b>	<b>12</b>
3.1	Metodica.....	12
3.2	Responsabilità.....	12
3.3	Procedimento .....	12
3.4	Prodotti / risultati .....	12
3.5	Sviluppo ulteriore .....	12
<b>4</b>	<b>Assessment rischi e opportunità .....</b>	<b>13</b>
4.1	Metodica.....	13
4.2	Responsabilità.....	15
4.3	Procedimento .....	16
4.4	Prodotti / risultati .....	16
4.5	Sviluppo ulteriore .....	16
<b>5</b>	<b>Procedimenti di approfondimento.....</b>	<b>17</b>
5.1	Metodica.....	17
5.2	Responsabilità.....	17
5.3	Procedimento .....	17
5.4	Prodotti / risultati .....	17
5.5	Sviluppo ulteriore .....	17
<b>6</b>	<b>Organizzazione e processi .....</b>	<b>18</b>
6.1	Infrastruttura operativa .....	18
6.2	Organizzazione del risk management.....	19
	<b>Allegati .....</b>	<b>21</b>
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>25</b>
	<b>Elenco delle modifiche .....</b>	<b>27</b>



# 1 Introduzione

## 1.1 Situazione di partenza

L'Ufficio federale delle strade (USTRA) presenta un'ampia gamma di compiti e aree di attività. Questa gamma è aumentata considerevolmente dall'entrata in vigore, dal 1° gennaio 2008, della Nuova impostazione della perequazione finanziaria e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni.

L'ufficio dell'USTRA si trova sempre a dover fare i conti con rischi e opportunità a causa della molteplicità delle attività di sua competenza. A fronte dell'allargamento delle aree di attività e dell'organizzazione decentralizzata dell'ufficio stesso, la molteplicità dei rischi e delle opportunità è aumentata. Per garantire che i rischi e le opportunità vengano affrontati in modo consapevole e sistematico, la direzione dell'USTRA ha deciso nell'agosto 2007 di introdurre e mantenere un risk management in tutta l'organizzazione.

## 1.2 Perché un risk management?

L'approccio consapevole in riferimento a rischi e opportunità non è una novità per l'USTRA. Da lungo tempo esistono infatti a questo scopo numerose basi, strumenti e mezzi di supporto. La novità è da ricercare nell'approccio sistematico e unitario di tutta l'organizzazione nei confronti di questi aspetti, quale base per valutare i rischi e le opportunità, nonché quale base decisionale per la messa in campo di misure addizionali.

### Obbligo di individuazione e valutazione dei rischi

Nel 2004 il Consiglio federale, mediante la « Politica dei rischi della Confederazione» [DFF 2004] rivolta all'amministrazione centrale e agli uffici GEMAP<sup>1</sup> della Confederazione, ha gettato le basi per affrontare in modo unitario i rischi.

Anche dal punto di vista legislativo sono stati effettuati importanti rinnovamenti: grazie alla revisione del Codice delle Obbligazioni (articolo 663b cifra 12) ogni azienda svizzera che sottostà ad una revisione ordinaria o limitata, dovrà effettuare nuovamente una valutazione dei rischi e darne indicazione al momento del bilancio annuale. L'obiettivo è l'analisi dei rischi, mentre le opportunità non vengono ulteriormente analizzate.

### Affrontare i rischi in modo consapevole

Un risk management ampio e integrale si basa su tutto il circuito dei rischi. In questo modo esistono diverse possibilità per affrontare i rischi:

- *prevenzione dei rischi*: prevenire completamente i rischi non può essere un obiettivo del risk management. Questo infatti potrebbe essere raggiunto solamente evitando completamente attività correlate a rischi.
- *Riduzione dei rischi*: la riduzione di rischi non prevede l'esclusione degli stessi, ma una loro riduzione ad una dimensione accettabile (riduzione della probabilità di insorgenza di eventi e/o limitazione della misura dei danni laddove si verifichi l'evento). In questo caso hanno un ruolo centrale sia misure preventive che misure atte a gestire in modo efficiente un evento e ad una rimessa in funzione rapida del sistema.
- *Traslazione dei rischi*: con la traslazione, il rischio viene trasmesso a terzi (assicurazioni). Il rischio, in questo caso non viene evitato o ridotto, ma semplicemente cambia il responsabile.

<sup>1</sup> Con GEMAP si intende la gestione con mandati di prestazioni e preventivo globale secondo l'articolo 44 LOGA e l'articolo 38a LFC.

Con il risk management esteso a tutta l'organizzazione dell'USTRA è possibile garantire che tanto i rischi quanto le opportunità vengano regolarmente rilevati e valutati. In questo modo sarà possibile individuare precocemente futuri sviluppi, trattarli con misure adeguate e creare così uno strumento di gestione all'interno dell'organizzazione e della struttura direttiva dell'USTRA. Il risk management dovrà fornire a questo scopo le necessarie basi decisionali affinché sarà possibile, dove necessario e sensato, influenzare con le dovute misure i rischi e le opportunità e, inoltre, garantire un impiego di mezzi ottimale.

## 1.3 Il risk management dell'USTRA

### Elementi del risk management dell'USTRA

Con il risk management esteso a tutta l'organizzazione, l'USTRA dispone di uno strumento che promuove e sviluppa ulteriormente l'approccio strutturato e consapevole verso i rischi e le opportunità di tutta l'organizzazione. Esso consente di affrontare in modo sistematico i rischi e le opportunità all'interno dell'ufficio e promuove presso tutti gli interessati la sensibilizzazione verso i possibili rischi e opportunità.

Il risk management dell'USTRA si basa sui seguenti tre elementi: *basi, organizzazione e strumenti*.

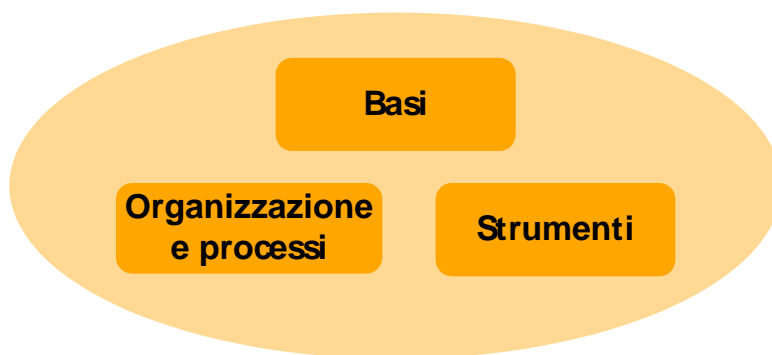


Fig. 1.1 I tre elementi del risk management USTRA.

### Le basi del risk management

Le basi rappresentano il fondamento del risk management. A fondamento della visione vengono fissate le basi e gli obiettivi strategici, i quali determinano i principi di tutte le attività dell'USTRA nel presente contesto. I principi fissati descrivono la scala di valori dell'USTRA, in particolare quelli della direzione. Queste basi dovranno essere applicate e "vissute (costituire un esempio)" nelle attività quotidiane. Obiettivo e scopo delle basi è in primis il confronto attivo con i corrispondenti obiettivi dell'ufficio. Le basi del risk management dell'USTRA sono la rappresentazione delle discussioni in corso relative ai principi su come affrontare rischi e opportunità all'interno dell'ufficio. Esse sono da controllare periodicamente e, se il caso, da adattare o ampliare.

### Strumenti

Il risk management all'interno dell'USTRA è basato su un procedimento che permette a tutti i livelli delle diverse unità organizzative di rilevare adeguatamente i rischi e le opportunità correlati alle rispettive problematiche, risp. le relative indicazioni (indicatori precoci) dei possibili rischi. Il procedimento si basa su tre elementi principali che si completano reciprocamente, ma che al tempo stesso si distinguono per attendibilità e profondità di elaborazione:

- *indicatori precoci*: riconoscimento di tendenze sulla base di una valutazione degli indici caratteristici.



- **Assessment di rischi e opportunità:**  
valutazione dei rischi secondo la frequenza di insorgenza e la dimensione dei danni sulla base di una lista strutturata di scenari.  
Rilevazione e valutazione delle opportunità.
- **Procedimenti di approfondimento:**  
Analisi dettagliate relative ai quesiti formulati specifici e quale base per la pianificazione delle misure.

Inoltre esistono diversi strumenti e mezzi di supporto nell'ambito dei vari processi correlati all'attività dell'USTRA, i quali contribuiscono ad un precoce riconoscimento dei rischi e delle opportunità e alla sensibilizzazione di tutti i collaboratori dell'USTRA. La figura seguente offre una panoramica di tutti gli aspetti essenziali dei tre strumenti del risk management dell'USTRA.

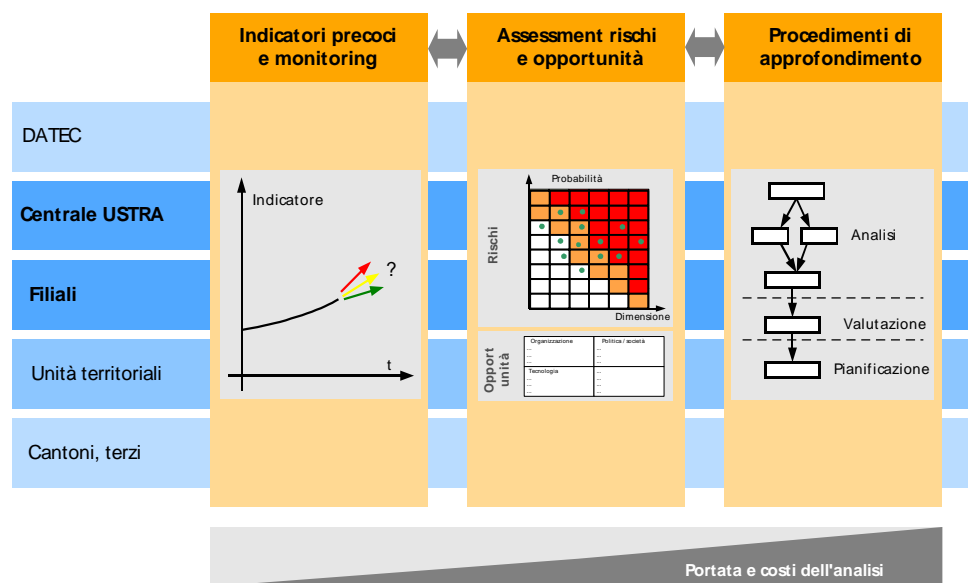


Fig. 1.2 Strumenti del risk management USTRA.

Ogni collaboratore è responsabile dei rischi relativi alla propria sfera di competenza. Nell'ambito delle proprie facoltà, i collaboratori stessi si occupano della riduzione dei rischi nella misura in cui questa rientra nelle rispettive possibilità e competenze. Inoltre tutti i collaboratori dell'USTRA hanno la facoltà di emettere delle cosiddette notifiche di rischio (indicazioni di rischi e opportunità). Queste notifiche passano dagli incaricati del rischio delle divisioni, oppure dagli stati maggiori, al risk manager, il quale le verifica periodicamente insieme alla commissione del risk management nell'ambito della valutazione dei rischi, e stabilisce la procedura da seguire. Questa procedura ha luogo per gradi, ma in casi speciali il risk manager propone alla direzione misure immediate.

### Organizzazione e processi

L'attuazione del risk management si basa su un corrispondente processo principale e sui relativi processi secondari, i quali sono descritti nel capitolo 6.

### I vantaggi del risk management

Il risk management è utile all'USTRA, tra gli altri, anche per i seguenti aspetti:

- il risk management aiuta a riconoscere precocemente rischi e opportunità e le relative necessità di intervento (consapevolezza dei rischi) nonché le rispettive misure da adottare, permettendo così la presa di responsabilità a proposito di tali questioni a tutti i livelli. Aiuta inoltre a sviluppare una cultura della sicurezza comune in tutto l'ufficio.
- **Panoramica:**  
il risk management permette una panoramica sui rischi e le opportunità rilevanti dal punto di vista di tutta l'organizzazione.

- «Non tralasciare nulla»:  
la panoramica regolare e sistematica nell'ambito del risk management aiuta ad evitare che rischi e opportunità possano essere «tralasciati».
- Comparabilità:  
il risk management permette di confrontare rischi appartenenti a diverse aree tematiche così da potersi avvalere di un approccio comparato.
- Efficiente impiego dei mezzi:  
il risk management permette inoltre di sostenere decisioni e misure per mezzo di valutazioni e analisi sistematiche. Il confronto sistematico da un punto di vista globale permette anche un impiego dei mezzi adeguato e finalizzato agli obiettivi. Con i mezzi impiegati dovrà essere raggiunta la massima efficacia nella riduzione del rischio.
- Sostegno della comunicazione:  
il risk management facilita la comunicazione verso l'interno (internamente all'ufficio) e verso l'esterno (esternamente) per questioni relative ai rischi e alle opportunità.

## 2 Basi del risk management

### Basi del risk management USTRA

#### Visione del risk management

Tutti i collaboratori dell'USTRA conoscono i rischi e le opportunità all'interno della propria area di responsabilità e li affrontano in modo consapevole, finalizzato agli obiettivi ed efficiente.

#### Basi strategiche del risk management

##### Importanza del risk management

- Il risk management dell'USTRA è uno strumento di conduzione. La direzione lo utilizza per prevedere e dirigere proattivamente l'attività dell'ufficio.
- Il risk management dell'USTRA è parte della cultura aziendale e interessa tutti i collaboratori. La direzione e i quadri promuovono un approccio consapevole verso i rischi e le opportunità.
- Il risk management dell'USTRA è uno strumento di comunicazione verso l'interno e verso l'esterno.
- Il risk management dell'USTRA è un compito permanente. La direzione si occupa del suo continuo miglioramento e sviluppo.

##### Approccio verso i rischi e le opportunità

- Il controllo dei rischi per garantire l'adempimento dei compiti e per assicurare la sicurezza di persone, ambiente e cose ha la massima priorità per l'USTRA.
- Per la riduzione dei rischi vengono rispettate le rilevanti direttive legali, norme, criteri di massima e nuove conoscenze e, inoltre, vengono impiegate le misure necessarie.
- I mezzi e le risorse per la riduzione dei rischi vengono impiegati laddove portano al massimo vantaggio e utile.
- Lo sfruttamento delle opportunità avviene in modo selettivo in virtù del vantaggio potenziale e a seconda della fattibilità e di minime ripercussioni sui rischi.

##### Strumenti del risk management

- La direzione fissa per l'USTRA termini e metodi unitari per la valutazione e la gestione dei rischi e delle opportunità.
- Per mezzo della rilevazione costante e dell'analisi degli indicatori precoci rilevanti, vengono riconosciuti anticipatamente tendenze e sviluppi, e così anche possibili rischi e opportunità.
- I rischi e le opportunità vengono rilevati in modo sistematico e valutati almeno una volta all'anno in tutto l'ufficio e in tutte le sue divisioni e livelli.
- Dove sussistono segnali dell'aumento di una situazione di rischio vengono predisposte analisi di approfondimento da parte dei responsabili.
- I collaboratori di tutti i livelli analizzano, all'inizio di un compito e durante il suo svolgimento i rischi e le opportunità e si preoccupano di adottare le misure adatte per la gestione dei rischi e lo sfruttamento delle opportunità.

#### Obiettivi strategici del risk management

##### Affari della direzione e stato maggiore

- Controllo e gestione dei rischi finanziari, legali e politici per l'ufficio
- Gestione della comunicazione dell'ufficio relativa ai rischi
- Riconoscimento e analisi delle opportunità strategiche per l'ufficio e suggerimento di concetti per il loro sfruttamento
- Minimizzazione dei rischi all'interno di progetti IT e nella gestione dell'infrastruttura IT

##### Reti stradali

- Gestione efficiente e orientata ai risultati dei processi del risk management nonché della loro costante verifica e miglioramento
- Riconoscimento e analisi di opportunità in virtù delle conoscenze e dei risultati delle ricerche nazionali e internazionali e degli sviluppi tecnologici e sociali; nonché proposta di concetti per il loro sfruttamento
- Prevenzione di rischi per la sicurezza accertati attraverso norme e regolamenti adeguati
- Valutazione di rischi e opportunità nell'ambito della definizione, pianificazione e ulteriore sviluppo della rete stradale nazionale
- Garanzia del risk management della centrale di gestione del traffico di Emmen

##### Infrastruttura stradale

- Garanzia di un risk management generale in tutte le filiali e unità territoriali
- Implementazione e gestione di un efficace risk management in tutti i progetti di nuova costruzione, ampliamento e manutenzione con l'inclusione di tutti gli attori principali coinvolti. Applicazione coerente della gestione della qualità relativamente al progetto
- Riconoscimento e sfruttamento di opportunità della concorrenza, di possibilità di forme efficienti per lo sviluppo di progetti e di innovazioni tecnologiche
- Minimizzazione dei rischi nella fornitura di prestazioni nel settore edile e della pianificazione per mezzo di veti
- Minimizzazione dei rischi per la sicurezza del personale addetto alla manutenzione ordinaria e degli utenti delle strade in relazione ai cantieri e per il personale preposto alla manutenzione
- Garanzia della capacità di impiego dei servizi di intervento

##### Traffico stradale

- Definizione di obiettivi di protezione (riduzione del numero delle vittime e dei feriti gravi) per il traffico stradale
- Controllo periodico dei casi di incidente in relazione agli obiettivi di protezione per mezzo di statistiche e valutazioni; proposta/elaborazione di misure in caso di deviazioni accertate
- Scelta delle misure sulla base di conoscenze di best-practice della ricerca nazionale/internazionale relativa alla prevenzione e agli incidenti, secondo i criteri maggior potenziale di sicurezza e miglior rapporto prezzo-efficacia
- Presa in considerazione delle opportunità (mobilità, benessere economico, vantaggiose procedure di ammissione, dati relativi al traffico stradale qualitativamente validi) e dei rischi (sicurezza del traffico, protezione dell'ambiente, copertura dei danni) nell'ambito dell'emissione di regolamentazioni per licenze di veicoli e di guida, per il trasporto su strada di merci pericolose nonché nell'emissione di regole di comportamento su strada
- Minimizzazione dei rischi nello sviluppo e gestione di applicazioni specializzate nel settore IT

Fig. 2.1 Basi dei rischi USTRA.

## 3 Indicatori precoci

### 3.1 Metodica

Per mezzo di un'analisi basata sugli indicatori precoci vengono identificate, regolarmente e in modo precoce, tendenze e sviluppi desiderati e non. Con il termine indicatori precoci si intendono indicatori rappresentativi che permettono il riconoscimento degli sviluppi nei vari ambiti di rischio. Per ogni indicatore precoce viene definita una soglia, così da poter determinare il momento a partire dal quale le deviazioni diventano rilevanti e necessitano di un'osservazione più dettagliata.

Per quantificare gli indicatori precoci vengono individuati indici secondo un procedimento comune facendo uso di indici rilevati già attualmente.

### 3.2 Responsabilità

La rilevazione e l'analisi possono avvenire a tutti i livelli delle unità organizzative dell'USTRA. La valutazione e l'analisi sono di competenza del risk manager.

### 3.3 Procedimento

I diversi indicatori precoci costituiscono una panoramica dei possibili rischi e opportunità nonché dei loro rispettivi sviluppi. La panoramica serve quale base per un controllo periodico.

I valori attuali per i singoli indicatori possono essere rappresentati in formato tabellare oppure per mezzo di valutazioni grafiche standardizzate. In questo modo è possibile riconoscere rapidamente eventuali tendenze o sviluppi negativi, nonché il superamento delle soglie. Nel caso in cui singoli indicatori precoci superino le soglie fissate, si rendono necessari ulteriori chiarimenti per la valutazione dei rischi e delle opportunità collegati.

### 3.4 Prodotti / risultati

Gli indicatori precoci forniscono analisi sullo stato attuale e andamento temporale degli indici. Essi danno indicazioni a proposito dei possibili sviluppi, i quali vanno analizzati precocemente e in modo più preciso.

### 3.5 Sviluppo ulteriore

La rilevazione e valutazione degli indicatori precoci è un processo dinamico. Sulla base di nuove conoscenze provenienti ad es. da assessment di rischi e opportunità, da analisi di approfondimento e dai processi correlati alle attività, bisogna valutare periodicamente gli indicatori precoci e, se del caso, definirne di nuovi, risp. abolire l'uso di alcuni di essi oppure adattarli.

## 4 Assessment rischi e opportunità

### 4.1 Metodica

L'assessment si basa sulla stima e sulla valutazione dei rischi e delle opportunità nell'ambito di workshop.

La finalità è raccogliere il numero maggiore possibile di informazioni relative ai temi che saranno il focus dei singoli workshop, nonché la raccolta più completa possibile di scenari dal punto di vista dei rischi e delle opportunità interni all'ufficio. Con la figura seguente si mostra la struttura completa dell'USTRA.

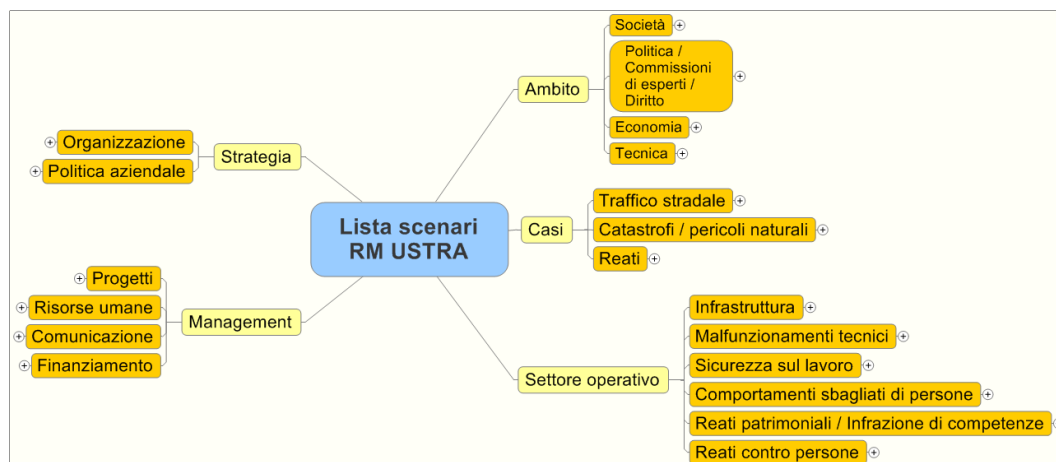


Fig. 4.1 Suddivisione degli scenari.

#### Assessment di rischi

Sulla base di una lista di scenari precedentemente preparata, vengono rilevate le probabilità di insorgenza e l'entità dei danni prevista per ogni singolo scenario. Queste vengono poi valutate e inserite in una matrice dei rischi (vedi Fig. 4.2). Inoltre, con questa matrice si fornisce una piattaforma per poter rilevare e valutare ulteriori rischi rilevanti presenti nella lista degli scenari. Alla fine, per mezzo della tecnica del brainstorming, verranno raccolte idee relative a misure per l'individuazione dell'ulteriore procedimento in riferimento agli scenari con il rischio maggiore.

#### Valutazione dell'entità dei danni

Per strutturare in maniera univoca l'entità dei danni, allo stesso modo vengono create classi unitarie. Le classi di danno sono indicate con le lettere dalla A alla F. Dato che i danni si possono manifestare in modo molto differente, vengono definiti cinque indicatori (unità di misura).

- Danni alle persone [vittime, feriti];
- Danni finanziari e alle cose [CHF];
- Danni ambientali [-];
- Limitazione di disponibilità NS [-];
- Limitazione dell'attività dell'ufficio [-].

Mentre i danni alle persone e quelli finanziari e alle cose sono quantificabili ed è possibile fissare in maniera chiara la definizione delle singole classi, gli altri danni vanno « misurati » qualitativamente.

La stima dei possibili danni alla reputazione (danni politici/ di immagine) avviene separatamente in un secondo passo. Per ogni scenario si stima, a questo proposito, quali danni alla reputazione ci si dovrà aspettare in caso lo scenario si verifichi.

**Valutazione dei rischi**

La valutazione degli scenari rispetto ai rischi risultanti avviene per mezzo di criteri di valutazione prefissati e presentati nella matrice dei rischi.

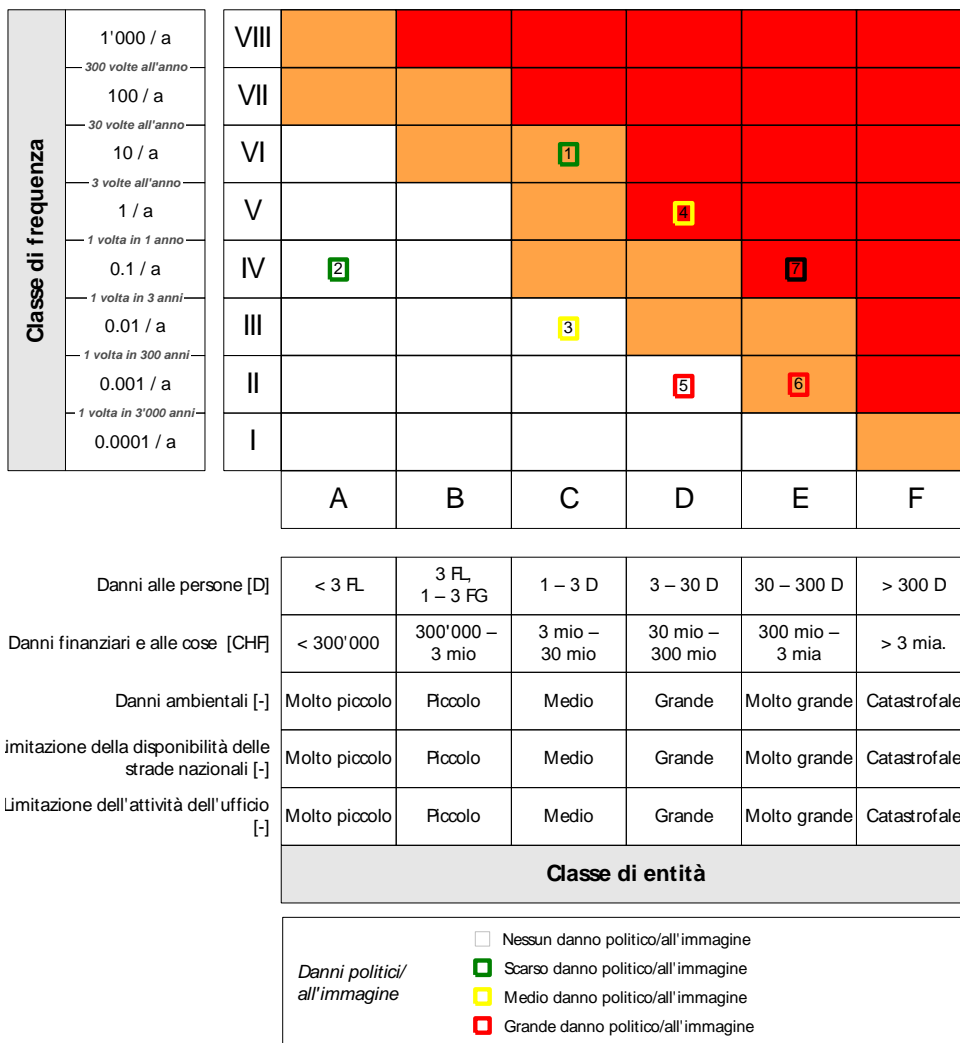


Fig. 4.2 Matrice dei rischi<sup>2</sup>.

I colori presentati nella matrice rappresentano tre aree di rischio. Si distinguono, tra l'altro, a seconda della necessità di intervento.

- **Area bianca:**  
Nell'area bianca si trovano scenari che non presentano una necessità di intervento obbligatoria. Si tratta di solito di rischi ben conosciuti e quasi non rilevabili da parte dell'USTRA nel suo complesso. Ciò può dipendere dal fatto che questi rischi sono piccoli oppure sono già in atto misure per la loro riduzione. Eventuali ulteriori misure con un basso impiego di mezzi e finanze sono sensate e possono essere attivate in qualunque momento.
- **Area arancione:**  
Per gli scenari nella zona arancione della matrice dei rischi bisogna scegliere, a seconda dei casi, se sono segnalate ulteriori misure per la riduzione dei rischi. In questo caso sono da considerare in particolare quali basi per la scelta le considerazioni che tengono conto del rapporto costi-efficacia.

<sup>2</sup> Legenda: FL = feriti leggeri, FG = feriti gravi, D = decessi

- *Area rossa:*  
Gli scenari della zona rossa della matrice dei rischi presuppongono una valutazione più approfondita.

In modo analogo avvengono sia la valutazione dei danni dal punto di vista dei danni politici / di immagine, sia il loro giudizio in forma separata. A questo proposito i rispettivi scenari vengono colorati a seconda della rispettiva classe di entità di appartenenza. Nella figura 4.2 si trova una rappresentazione schematica.

- *Nessun colore: nessun danno politico / di immagine;*
- *verde: danni politici / di immagine di piccola entità;*
- *giallo: danni politici / di immagine di media entità;*
- *rosso: danni politici / di immagine di grande entità.*

Per la valutazione della necessità di intervento bisogna tenere conto di entrambi gli aspetti, ovvero sia della valutazione degli scenari dal punto di vista dei cinque indicatori di danno nonché della valutazione dal punto di vista dei danni politici / di immagine. In questo senso va controllato:

1. *Cosa viene già fatto? Quali misure vengono attuate nel presente?*
2. *Quale effetto di riduzione del rischio hanno queste misure?*
3. *Sono necessarie ulteriori misure?*

Quale aiuto per la documentazione dei singoli scenari e delle rispettive basi per la valutazione della frequenza e dell'entità dei danni, il risk manager utilizza i cosiddetti fogli di scenario. L'allegato I mostra la maschera di un foglio di scenario con le informazioni più importanti che vanno inserite.

Se si decide che le misure sono necessarie, allora queste devono essere efficaci entro un termine utile (da alcuni mesi fino a 5 anni); in alcuni casi sono necessarie misure con un'efficacia più rapida. Anche per quanto riguarda i rischi nella zona rossa della matrice, bisogna pianificare e assegnare le priorità alle misure sulla base di riflessioni legate al rapporto costi-efficacia.

### **Assessment di opportunità**

Per mezzo di una sessione di brainstorming vengono raccolte le opportunità per l'USTRA, le quali vengono poi strutturate e viene assegnata loro una priorità a seconda della necessità di intervento. Secondo l'USTRA vanno osservate in modo sistematico e, se del caso, colte le opportunità che si presentano nei seguenti ambiti

- politica e società,
- tecnologia e
- organizzazione.

Le opportunità raccolte vengono in seguito valutate e assegnate ad una delle seguenti tre classi di opportunità:

- l'opportunità viene perseguita attivamente;
- l'opportunità viene osservata;
- l'opportunità non viene perseguita.

## **4.2 Responsabilità**

Il risk manager dell'USTRA è responsabile dell'attuazione dell'assessment dei rischi e delle opportunità. Il procedimento in forma di workshop permette di individuare i rischi e le opportunità con un impiego ridotto di mezzi. L'impegno maggiore spetta al responsabile del workshop. Per gli altri partecipanti l'impegno si limita alla preparazione, alla partecipazione e a una breve elaborazione dopo la fine del workshop (presa di posizione relativa alla documentazione dei risultati del workshop).

La cerchia di partecipanti all'assessment verrà scelta con attenzione e si baserà sui rispettivi punti centrali degli assessment. Per quanto riguarda l'USTRA saranno tendenzialmente scelte quelle persone che, all'interno delle proprie unità organizzative, conoscono bene le attività oppure il settore specialistico che sarà il punto centrale dell'assessment.

### 4.3 Procedimento

L'assessment dei rischi e delle opportunità verrà eseguito una volta l'anno, oppure secondo la necessità (ad es. se fosse indispensabile un'analisi dei rischi e delle possibilità in seguito a sviluppi attuali, in un ambito di competenza).

Successivamente all'assessment il risk manager elabora un quadro riassuntivo dei risultati (aggregazione). Questo sarà la base per la successiva definizione delle necessità di intervento. In ciò rientrano:

- Definizione del responsabile dei rischi (è responsabile per il contenuto degli scenari);
- Revisione critica della stima degli scenari da parte del responsabile dei rischi;
- Sviluppo delle idee relative alle misure.

### 4.4 Prodotti / risultati

I risultati dei workshop di assessment verranno rielaborati nella forma seguente:

- quadro degli scenari con stima della probabilità di insorgenza e della rispettiva entità dei danni;
- Matrice dei rischi con valutazione degli scenari;
- Fogli di scenario con un quadro riassuntivo delle basi e informazioni più rilevanti (cfr. Allegato I);
- Fogli delle misure (cfr. Allegato I).

### 4.5 Sviluppo ulteriore

Gli strumenti relativi agli assessment verranno verificati periodicamente tenendo presente la loro necessità di attualizzazione e completamento. In particolare bisognerà verificare periodicamente la lista degli scenari per quanto riguarda la sua completezza e correttezza.



## 5 Procedimenti di approfondimento

### 5.1 Metodica

Tra i «procedimenti di approfondimento» rientrano tutti quei processi che forniscono, nell'ambito di ricerche specifiche, informazioni e basi per la stima dei rischi e delle opportunità di diversi campi specifici, che dal punto di vista della portata e del livello di dettaglio vanno oltre la stima propria degli assessment oppure la completano. Esempi a questo proposito sono:

- procedimenti secondo i progetti di ricerca AGB 1;
- Ricerche relative ai pericoli naturali;
- Resoconti / notifiche di rischio secondo l'Ordinanza sulla protezione contro gli incidenti rilevanti;
- Risultati di audit;
- Analisi e valutazioni dei rischi, nonché pianificazione di misure nell'ambito dei singoli progetti.

Il tipo di procedimento e i metodi applicati si orientano alle richieste nei singoli campi specifici. Nell'ambito del risk management, troviamo processi di approfondimento, in particolare per quanto riguarda la verifica dell'adeguatezza nonché la definizione di misure concrete.

### 5.2 Responsabilità

Per l'applicazione delle nozioni estrapolate dalle analisi di approfondimento sono responsabili i rispettivi campi specifici e le persone specializzate dell'USTRA nonché, in alcuni casi, organi esterni (terzi incaricati dall'USTRA).

### 5.3 Procedimento

Il procedimento è orientato alle esigenze specifiche dei singoli settori specialistici nonché delle singole questioni. I procedimenti di approfondimento vengono eseguiti indipendentemente dal risk management dell'organizzazione dell'USTRA. Il risk management deve garantire che le informazioni rilevanti provenienti dai procedimenti di approfondimento rientrino nella valutazione.

Sulla base dei processi di approfondimento sarà possibile esaminare più approfonditamente, oltre alle informazioni più dettagliate relative ai rischi e alle opportunità, gli effetti di riduzione del rischio nonché gli effetti sui costi delle singole misure. In questo modo è possibile creare una base migliore per la selezione di una misura prima ancora che venga presa una decisione.

### 5.4 Prodotti / risultati

Quale prodotto dei processi di approfondimento otteniamo rapporti, perizie e documenti simili. Il contenuto, le dimensioni e il grado di approfondimento dei rapporti relativi ai processi di approfondimento si basano sulle singole questioni nonché sui rispettivi temi specifici.

### 5.5 Sviluppo ulteriore

L'ulteriore sviluppo dei singoli processi è di responsabilità dei rispettivi campi specifici. Per quanto riguarda il risk management, bisogna garantire che le informazioni e conoscenze rilevanti vengano incluse nei processi del risk management stesso.

## 6 Organizzazione e processi

### 6.1 Infrastruttura operativa

La visione della struttura dei processi di cui alla Fig. 6.1 costituisce la base per la descrizione dei processi di RM (risk management) e dei ruoli correlati. Questa struttura si divide in due gruppi di processi:

- Processo principale di RM;
- Processi secondari di RM.

I processi correlati alle attività del risk management vengono definiti e gestiti attraverso il processo principale di RM. Questo si basa sulla normativa ISO 31'000 (risk management) e corrisponde nel suo svolgimento ad una metodica generalmente riconosciuta dal risk management. Questo svolgimento corrisponde alla pratica corrente, che viene utilizzata anche dalle aziende private. L'elemento centrale di gestione del processo principale di RM è costituito dal resoconto della direzione, nel quale viene trattato il resoconto sui rischi del risk management e vengono distribuiti gli incarichi per l'applicazione.

I processi secondari di RM sono pienamente integrati nei processi operativi correlati alle attività esistenti e offrono da una parte l'input per il processo principale di RM da diverse fonti e con diversi strumenti, dall'altra una parte di questi processi serve all'applicazione concreta delle misure.

Il processo principale di RM e le rispettive descrizioni dei processi secondari di RM vengono ripresi nel sistema di conduzione dell'USTRA e riprodotti secondo le direttive esistenti. Il resoconto della direzione è quindi l'interfaccia per i processi del risk management in riferimento a quelli correlati alle attività esistenti nell'ambito del processo relativo alla «direzione dell'ufficio».

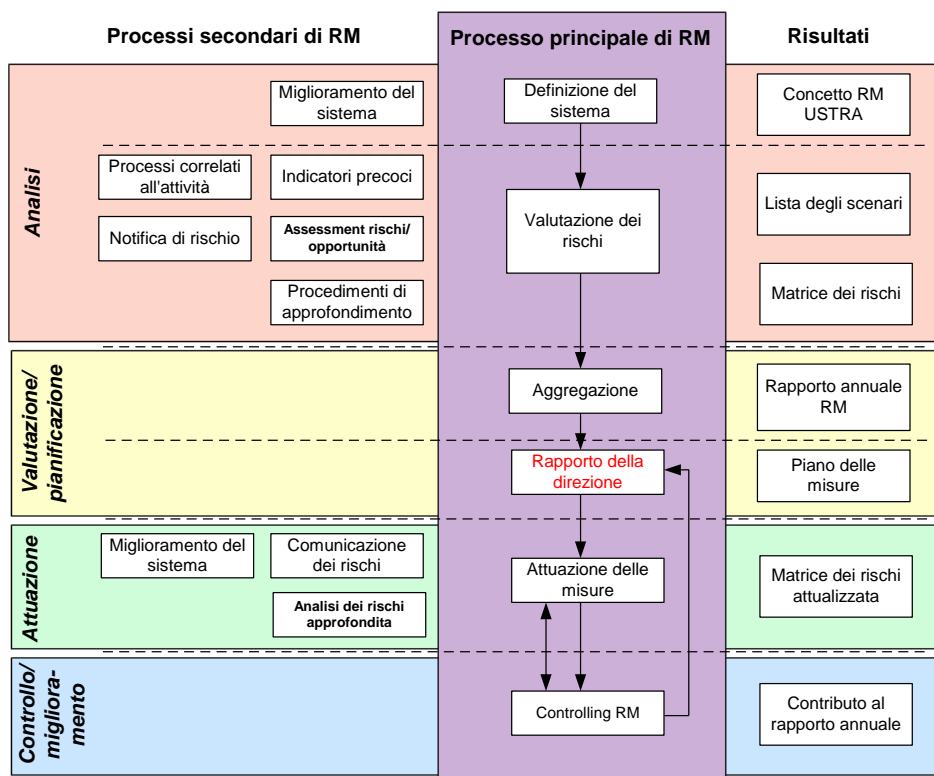


Fig. 6.1 Infrastruttura organizzativa del risk management.

## 6.2 Organizzazione del risk management

Per l'integrazione a livello organizzativo dei processi del risk management all'interno dell'organizzazione generale dell'USTRA, il risk management è stato combinato con il management della qualità e sottoposto direttamente al direttore dell'USTRA in qualità di stato maggiore.

Di seguito vengono riassunte le funzioni e i compiti del RM.

*Fig. 6.2 Funzioni e compiti*

<b>Funzione</b>	<b>Compiti principali</b>
Direttore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direzione generale RM</li> </ul>
Capo sezione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabile per la valutazione dei rischi e delle opportunità nell'ambito della divisione</li> <li>• Responsabile per l'applicazione delle misure all'interno della divisione</li> </ul>
Risk manager USTRA <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messa a disposizione delle basi per l'applicazione della politica in materia di rischi della Confederazione all'interno dell'USTRA</li> <li>• Gestione del processo di RM e ulteriore sviluppo del concetto di RM dell'USTRA</li> <li>• Creazione e attualizzazione della panoramica dei rischi e delle opportunità dell'ufficio</li> <li>• Rapporto sul RM alla direzione</li> <li>• Presentazione di proposte su come trattare i rischi e migliorare il sistema</li> <li>• Controllo dell'applicazione delle decisioni della direzione per il RM</li> <li>• Elaborazione e applicazione di principi e di basi specifiche per il RM, nonché di norme e documenti per il RM e per la comunicazione dei rischi</li> <li>• Difesa degli interessi in riferimento a questioni del RM presso organi esterni</li> <li>• Sensibilizzazione e formazione dei collaboratori su questioni relative al RM</li> <li>• Cooperazione in progetti rilevanti per il RM; ad es. progetti di ricerca</li> <li>• Risposta a richieste su temi relativi al RM e alla sicurezza e partecipazione al colloquio attinente al RM, ecc.</li> </ul>
Responsabile dei rischi della div.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona di collegamento delle divisioni (div.) in riferimento al RM</li> <li>• Coordinazione, sostegno, elaborazione e controllo dei processi di RM nonché conoscenze/informazioni relative ai rischi e alle misure all'interno della div.</li> <li>• Persona di contatto all'interno della divisione per temi relativi al RM</li> <li>• Stesura di rapporti all'attenzione del risk manager</li> <li>• Collaborazione con la commissione del RM</li> </ul>
Commissione dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione periodica e gestione dei rischi e delle opportunità dell'ufficio</li> <li>• Discussione a proposito di temi più importanti del RM</li> </ul>
Incaricato della sicurezza dell'unità territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incaricato per i rischi dell'unità territoriale</li> <li>• Riconoscimento, rilevazione e valutazione di eventi/rischi all'interno della propria unità territoriale.</li> <li>• Persona di contatto interna per l'unità territoriale in relazione a temi correlati al RM</li> </ul>
Responsabile dei processi/dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione e valutazione dei rischi all'interno della propria sfera di competenza</li> <li>• Valutazione della stima dei singoli rischi in virtù degli assessment e dell'elaborazione di proposte per delle misure</li> <li>• Notifica dei rischi rilevanti per l'ufficio nei processi</li> </ul>
Collaboratore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione / valutazione dei rischi all'interno della propria area di competenza</li> <li>• Notifica dei rischi rilevanti per l'ufficio</li> </ul>

<sup>3</sup> I singoli compiti qui presentati possono essere, a secondo delle necessità, esternalizzati.



## Allegati

I	<b>Strumento di assessment dei rischi e delle opportunità: foglio di scenario e delle misure.....</b>	<b>23</b>
---	---	-----------



# I Strumento di assessment dei rischi e delle opportunità: foglio di scenario e delle misure

La figura seguente mostra la maschera per la creazione di un foglio di scenario e delle misure. Costituiscono la base per le attività in seguito agli assessment.

## Parte 1: scenario

<b>Scenario</b>					<b>N.</b>	
<b>Quali misure sono già disponibili?</b>						
<b>Stima della valutazione dei rischi</b>						
Nota: stato effettivo						
VIII						
VII						
VI						
V						
IV						
III						
II						
I						
	A	B	C	D	E	F
<b>Classe di entità (da A a F)</b>					<b>Reputazione (scarsa, media, grande)</b>	
<b>Classe di frequenza (da I a VIII)</b>				<b>Indicatore determinante dei danni</b>		
<b>Basi (statistiche, analisi, ecc.)</b>						
<b>Cause</b>						

## Parte 2: misure

<b>Verifica della stima</b> (La stima è condivisibile?)	
<b>Sono necessarie ulteriori misure?</b> (spiegazione)	
<b>Indicazioni per la riduzione del rischio</b>	<b>Costi di investimento e gestione</b> (approssimativi)
<b>Proposte di misure</b> (se necessarie)	
<b>M1</b>	
<b>M1 – stima: costi- efficacia</b>	
<b>M2</b>	
<b>M2 – stima: costi- efficacia</b>	
<b>M3</b>	
<b>M3 - stima: costi- efficacia</b>	



## Bibliografia

- 
- [1] Dipartimento federale delle finanze DFF (2004), “**Rischio politico - Base per il gestione dei rischi federale**”.
- 
- [2] Ufficio federale delle strade USTRA (2009), „**Gestione dei rischi USTRA - Sintesi del concetto di base**“, *Documentazione ASTRA 89002, V1.40*, [www.astra.admin.ch](http://www.astra.admin.ch).
-



## Elenco delle modifiche

<b>Edizione</b>	<b>Versione</b>	<b>Data</b>	<b>Modifiche</b>
2010	1.11	07.06.2016	Addatazione titolo e addatazione formale.
2010	1.10	07.11.2013	Addatazione formale, pubblicazione dell'edizione 2010.
2010	1.01	31.03.2010	Prima Edizione.

