



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

Ufficio federale dell'energia UFE
Divisione Vigilanza e sicurezza

Rapporto del 15 gennaio 2019

Cultura della vigilanza e della sicurezza dell'UFE

Rapporto finale sul progetto AKAS



Data: 9 gennaio 2019

Luogo: Berna

Committente:

Ufficio federale dell'energia UFE

CH-3003 Berna

www.bfe.admin.ch

Incarico affidato a:

Basler & Hofmann West AG

Forchstrasse 395, CH-8032 Zurigo

www.baslerhofmann.ch

Autore/trice:

Matthias Wegmann, Basler & Hofmann West AG

Matthias Hostenstein, Stiftung Risikos-Dialog

Committente UFE: Marc Kenzelmann, Marc.Kenzelmann@bfe.admin.ch

Capoprogetto UFE: Hans-Peter Binder, hans-peter.binder@bfe.admin.ch

Numero di contratto UFE: SI/300252-01

Del contenuto e delle conclusioni del presente rapporto rispondono unicamente i suoi autori.

Ufficio federale dell'energia UFE

Mühlestrasse 4, CH-3063 Ittigen; indirizzo postale: CH-3003 Berna

Tel. +41 58 462 56 11 · Fax +41 58 463 25 00 · contact@bfe.admin.ch · www.bfe.admin.ch



Indice

Indice	3
1	Cultura della vigilanza e della sicurezza dell'UFE4
1.1	Concentrazione dei compiti di vigilanza e sicurezza4
1.2	Ampia gamma di compiti.....4
1.3	Comunione nella varietà4
1.4	La cultura indica la strada4
1.5	I tre livelli della cultura organizzativa5
1.6	I valori culturali sono spesso nascosti5
1.7	Le tre dimensioni dell'analisi5
2	Obiettivi e destinatari dei principi6
2.1	Codificare e fissare principi per tutti.....6
2.2	Differenti destinatari6
2.3	Obblighi della Direzione6
3	Principi7
3.1	I principi: le fondamenta dell'edificio della cultura.....7



1 Cultura della vigilanza e della sicurezza dell'UFE

1.1 Concentrazione dei compiti di vigilanza e sicurezza

L'Ufficio federale dell'energia (UFE) ha concentrato i suoi **compiti di vigilanza e di sicurezza per i differenti settori nella Divisione Vigilanza e sicurezza (ASI)**. Conformemente al regolamento interno, la Divisione ASI assolve tutti i compiti dell'Ufficio nell'ambito della gestione dei rischi e della vigilanza sulla sicurezza.

1.2 Ampia gamma di compiti

Nelle **diverse sezioni** della Divisione ASI vengono trattati i singoli ambiti specifici. Il focus dei diversi compiti, gli obiettivi di efficacia specifici e i processi di lavoro variano molto tra una sezione e l'altra. Semplificando, i principali ambiti di attività delle diverse sezioni possono essere così descritti:

- _ Impianti di accumulazione → vigilanza sulla sicurezza tecnica e sulla compliance
- _ Impianti di trasporto in condotta → vigilanza sulla compliance e sulla sicurezza tecnica effettuata dall'Ispettorato federale degli oleo-gasdotti (IFO)
- _ Salvaguardi → non proliferazione nucleare con l'Agenzia internazionale per l'energia atomica (AIEA)
- _ Corrente forte → sorveglianza sull'Ispettorato federale degli impianti a corrente forte (ESTI) su incarico del DATEC
- _ Fondo per la gestione del rischio → revisione economica in un'ottica politica
- _ Segreteria specializzata della Commissione federale per la sicurezza nucleare (CSN) → la CSN fornisce un secondo parere indipendente in merito, tra l'altro, alla posizione dell'Ispettorato federale della sicurezza nucleare (IFSN)

1.3 Comunione nella varietà

Oltre che per queste **differenze** gli ambiti specifici si distinguono tra loro anche per il modo in cui le organizzazioni esterne sono integrate nei processi di vigilanza e di sicurezza e per l'estensione del rispettivo orizzonte esperenziale. Sul piano dei contenuti si osserva talvolta un maggiore focus sulla vigilanza tradizionale o piuttosto su questioni legate alla sicurezza, che si rifanno tuttavia a una **visione comune**, che punta a un **livello di sicurezza adeguato e responsabile**.

1.4 La cultura indica la strada

L'UFE e la Divisione ASI dispongono di un certo margine di manovra e di intervento per l'attuazione effettiva di questi molteplici compiti. Il comportamento dell'UFE e il suo modo di portare a termine i processi di lavoro dipendono fortemente, in ultima analisi, dalla **cultura della vigilanza e della sicurezza**. È infatti quest'ultima a «indicare a grandi linee» la direzione che l'organizzazione vuole seguire e i valori a cui ispirarsi. Questa cultura deve pertanto potersi inserire nel codice deontologico dell'Amministrazione federale e nella carta generale dei valori dell'UFE.



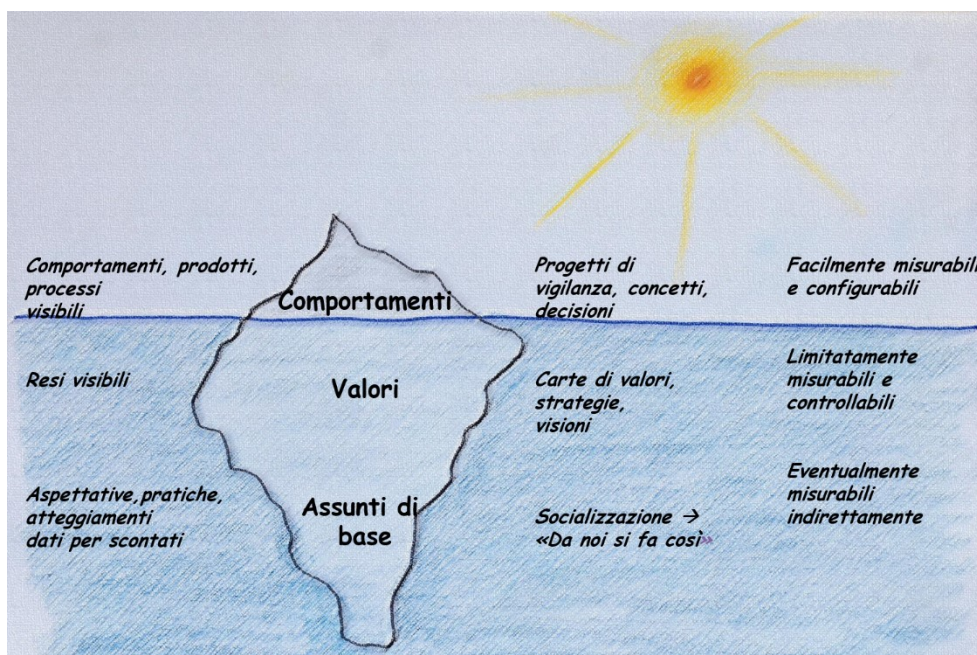
1.5 I tre livelli della cultura organizzativa

Come le culture organizzative in generale, anche le culture della vigilanza **non possono essere stabilite né attuate in maniera meccanicistica**. Secondo Edgard Schein (2004) una cultura può invece essere descritta attraverso **tre differenti** livelli:

- _ comportamenti e prodotti
- _ valori e norme
- _ assunti di base

1.6 I valori culturali sono spesso nascosti

Per un'analisi dello status quo e una strategia che stabilisca la direzione verso cui un'organizzazione vuole muoversi occorre considerare tutti i livelli. I **valori e gli atteggiamenti**, che spesso non vengono né stabiliti né scritti esplicitamente, svolgono qui un **ruolo centrale**. Come in un iceberg, i valori culturali dominanti si trovano ben nascosti sotto la superficie (in analogia con la cultura della vigilanza 2015 dell'IFSN).



1.7 Le tre dimensioni dell'analisi

I processi e le procedure visibili sono fortemente influenzati da simili valori. Questi ultimi vengono analizzati sulla base delle seguenti **tre dimensioni**:

- _ caratteristiche dei compiti e autopercezione
- _ rapporto con i soggetti sottoposti alla vigilanza
- _ processi di vigilanza e sicurezza



2 Obiettivi e destinatari dei principi

2.1 Codificare e fissare principi per tutti

Proprio a causa dell'ampio ventaglio dei compiti summenzionato è ampiamente condivisa la volontà di **vivere una cultura della sicurezza e della vigilanza unitaria**. A questo riguardo si vuole sfruttare il margine di azione a disposizione nell'ambito dei compiti formali. La suddetta cultura non è sempre fissata o riconoscibile in modo esplicito, pertanto i relativi valori e assunti di base devono **essere codificati e resi visibili sotto forma di principi**. Attraverso questi principi vengono perseguiti i seguenti **obiettivi** generali:

- _ introdurre nella vigilanza dell'UFE un **sistema di valori unitario** concreto che permetta di riflettere (livello dei valori)
- _ dare ai collaboratori dell'UFE, e in particolare della Divisione ASI, un **punto di riferimento** che influenzi, in modo mirato e attivo, le **azioni** verso l'interno e verso l'esterno (livello del comportamento)
- _ creare una base per l'**ulteriore sviluppo** organizzativo dell'UFE, e in particolare della Divisione ASI, che permetta di sfruttare i fattori culturali, anche per le scelte in materia di personale (cfr. anche il livello degli assunti di base).

2.2 Differenti destinatari

I principi della cultura della vigilanza e della sicurezza dell'UFE si rivolgono a differenti destinatari con obiettivi specifici:

1. si rivolgono verso l'**interno** per a) aiutare i collaboratori dell'UFE, e in particolare della Divisione ASI, nella gestione dei margini di manovra e delle tensioni nella quotidianità lavorativa e b) servire ai quadri come principi dell'attività dirigenziale;
2. si rivolgono alle **organizzazioni partner** della vigilanza (in particolare IFO/ESTI) per permettere una cultura della vigilanza unitaria all'interno del sistema generale;
3. si rivolgono verso l'**esterno**, in particolare ai soggetti sottoposti alla vigilanza ma anche al pubblico, per promuovere la trasparenza e permettere la valutazione¹.

2.3 Obblighi della Direzione

La Direzione dell'UFE

- _ si impegna a **portare avanti questa cultura della vigilanza come principi dirigenziali** e a sostenere adeguatamente le persone attive nella vigilanza;
- _ **esercita un'influenza** affinché anche le organizzazioni partner della vigilanza **vivano** la cultura della vigilanza.

¹ È ovvio che tra la percezione e gli obiettivi degli esercenti e quelli del pubblico possono esserci delle differenze, che in questa sede non verranno pertanto approfondite ulteriormente.



3 Principi

I nostri valori sono riassunti nei seguenti principi della cultura della vigilanza e della sicurezza. Questi principi creano trasparenza, permettono di orientarsi più facilmente e precisano la carta dei valori dell'UFE.

Caratteristiche e autopercezione:

- EsercitiAMO una supervisione indipendente e olistica che si concentra sulla sicurezza dell'intero sistema. Per ottimizzare il sistema e aumentarne la sicurezza, identifichiamo i rischi e il potenziale di miglioramento.
- Lavoriamo nell'interesse pubblico in modo responsabile e promuovendo la trasparenza. Per raggiungere i nostri obiettivi cerchiamo soluzioni adeguate attraverso il dialogo con i soggetti sottoposti alla vigilanza.

Rapporto con i soggetti sottoposti alla vigilanza

- Il nostro obiettivo è svolgere un'attività di vigilanza basata sulla fiducia, cooperativa e orientata agli obiettivi; in questa attività valgono regole chiare e specifiche e sanzioniamo in modo adeguato il loro mancato rispetto.
- Con la nostra attività di vigilanza aiutiamo i soggetti sottoposti alla vigilanza ad assumersi le proprie responsabilità. Promuoviamo e ci aspettiamo uno scambio reciproco e trasparente di informazioni.

Processi di vigilanza e di sicurezza:

- Siamo interlocutori competenti per i soggetti sottoposti alla vigilanza grazie alle competenze specialistiche dei nostri collaboratori in tutti gli ambiti.
- Siamo consapevoli che l'ambiente intorno a noi e le tecnologie si sviluppano continuamente. Per tale ragione ci interroghiamo continuamente sulla nostra cultura della vigilanza e della sicurezza e sfruttiamo le opportunità di miglioramento.

3.1 I principi: le fondamenta dell'edificio della cultura

I principi elaborati nel progetto AKAS possono essere schematizzati con tre colonne (dimensioni) che sostengono la cultura della vigilanza e della sicurezza dell'UFE.²



² Nel presente progetto sono stati elaborati temi analoghi a quelli sviluppati per la cultura della sicurezza dell'IFSN (2015). Il seguente grafico è stato realizzato sulla base di questa documentazione.