



Rapporto di valutazione sull'ECS 13 all'indirizzo del Consiglio federale

A. Introduzione

Il 22 febbraio 2012 il Consiglio federale ha incaricato la Cancelleria federale di organizzare e svolgere nel 2013 un esercizio di condotta strategica (ECS) per poi valutarne i risultati. Questo esercizio ha lo scopo di permettere ai Dipartimenti di confrontarsi con situazioni di crisi e di definire le misure politiche che chiamano in causa la Confederazione o che devono essere decise a livello federale nel caso di una crisi reale. Un ECS permette di verificare se la cooperazione interdipartimentale in seno all'Amministrazione federale funziona. A questo esercizio quadro di Stato maggiore, svoltosi il 23 e il 24 maggio 2013, hanno partecipato organi amministrativi regolari e Stati maggiori di crisi ad hoc. L'ECS 13 era imperniato sullo scenario di un attacco cibernetico su vasta scala perpetrato ai danni della Svizzera per motivi politici.

La valutazione orale e scritta dell'ECS 13 da parte dei Dipartimenti e della Cancelleria federale ha mostrato che gli obiettivi sono stati in gran parte raggiunti: numerosi Stati maggiori di crisi che hanno partecipato all'esercizio sono stati in grado di affrontare le sfide poste sul piano strategico; alcuni hanno anche agito operativamente. La gestione centralizzata tramite l'insediamento di uno Stato maggiore di crisi ad hoc, sotto la ferma direzione del presidente della Confederazione, ha agevolato la cooperazione interdipartimentale convogliando gli sforzi dell'Amministrazione federale in una direzione comune. I processi della comunicazione di crisi fra i Dipartimenti e la Cancelleria federale sono stati testati e hanno funzionato efficacemente.

B. Metodologia della valutazione

La valutazione dell'ECS 2013 consente sia al Consiglio federale come committente che ai partecipanti di valutare il grado di realizzazione degli obiettivi e di formulare conclusioni che permetteranno di trarre insegnamenti dall'esercizio.

La valutazione è fondata in gran parte sull'autovalutazione dei partecipanti. Il 24 maggio 2013, immediatamente dopo il termine dell'ECS, i partecipanti e la direzione dell'esercizio hanno effettuato una valutazione «a caldo» presentando i primi risultati. Ogni Stato maggiore di crisi ha in seguito valutato il proprio lavoro e raccolto i risultati in un rapporto interno. Il gruppo di progetto ECS 13 aveva messo a disposizione un modello uniforme la cui struttura corrisponde a quella del presente rapporto (cfr. capitoli C, D ed E).

La valutazione comprende anche il parere della regia dell'esercizio: nel corso dell'ECS 13 gli Stati maggiori partecipanti sono stati seguiti da due osservatori, uno interno e uno esterno, che ne hanno valutato per scritto, mediante criteri predefiniti, il lavoro metodologico. Gli insegnamenti scaturiti sono stati integrati nella valutazione e comunicati oralmente ai capi degli Stati maggiori partecipanti all'esercizio nel corso delle riunioni di valutazione organizzate dalla direzione di progetto.

C. Valutazioni degli Stati maggiori di crisi sul proprio lavoro

Ogni Stato maggiore di crisi ha valutato il proprio lavoro. Il presente capitolo riassume i principali apprezzamenti e commenti degli Stati maggiori di crisi dei sette Dipartimenti e della Cancelleria federale e offre una panoramica delle loro reazioni.

1. Condotta durante la crisi

In tutti i Dipartimenti la gestione della crisi è stata posta sotto la direzione del segretario generale o del suo supplente. Alla Cancelleria federale è entrato in funzione lo Stato maggiore di crisi ristretto diretto dalla cancelliera della Confederazione.

Le conoscenze acquisite in seguito all'ECS 13 mostrano che gli Stati maggiori di crisi dei Dipartimenti e della Cancelleria federale lavorano per la maggior parte secondo principi identici o simili. Essi si fondano da un lato sui processi del *courant normal*, dall'altro sulla metodologia abituale della condotta in tempo di crisi per quanto riguarda le attività di Stato maggiore e i processi di condotta correnti.

Ruoli e responsabilità in seno agli Stati maggiori di crisi dipartimentali

I ruoli e le responsabilità in seno agli Stati maggiori di crisi sono stati definiti dai partecipanti prima dell'ECS. In taluni casi la struttura dello Stato maggiore, inclusi organigrammi ed elenchi degli oneri, era stata definita nei manuali di crisi. All'inizio dell'esercizio tutti i partecipanti sapevano pertanto quali erano le loro funzioni e i loro compiti in seno allo Stato maggiore di crisi. I Dipartimenti spesso hanno fatto una distinzione fra Stati maggiori ristretti e Stati maggiori complementari: i primi sono composti dai membri di una segreteria generale, mentre i secondi comprendono anche rappresentanti degli Uffici. La collaborazione con gli uffici specializzati è sempre stata positiva, agevole ed efficace grazie al fatto che le segreterie generali degli Uffici federali conoscevano i loro compiti e le loro competenze, i processi corrispondevano a quelli quotidiani e gli attori si conoscevano. Le decisioni sono sempre state prese o coordinate dai segretari generali.

Metodologia di lavoro degli Stati maggiori dipartimentali

In occasione dell'ECS 13 gli Stati maggiori di crisi dei Dipartimenti e della Cancelleria federale hanno proceduto in maniera sistematica, organizzando il loro lavoro in una struttura di rapporto chiaramente articolata. La cadenza delle riunioni è stata adeguata al ritmo di condotta dello Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione; questa prassi si è rivelata del tutto efficace. Le procedure di condotta si orientavano per quanto possibile al *courant normal* al quale sono abituate le segreterie generali, ma in parte sono state significativamente accelerate. Lo scopo era di far sì che tutti i partecipanti avessero accesso alle stesse informazioni affinché le decisioni potessero essere prese in condizioni ottimali.

Un Dipartimento in particolare ha rilevato che il principio di sussidiarietà si era rivelato efficace per gestire situazioni di crisi e affari urgenti. Dato che numerose unità amministrative dispongono di uno Stato maggiore di crisi ben rodato, raramente è stato necessario l'intervento diretto del livello gerarchico superiore del Dipartimento. Tuttavia, è stata accordata particolare importanza alla comunicazione reciproca che era garantita mediante riunioni regolari nell'ambito dello Stato maggiore di crisi allargato con il coinvolgimento di specialisti.

Individuazione dei problemi

L'individuazione dei problemi ha rappresentato la sfida principale per la maggior parte dei partecipanti all'ECS 13, alcuni dei quali si sono concentrati esclusivamente sui rapporti sulla situazione del Centro federale di situazione, senza aver dapprima individuato completamente i problemi coinvolgendo gli esperti. In altri casi i problemi sono stati individuati ma non sono stati sufficientemente approfonditi e questo ha impedito di riconoscere le interconnessioni e le ripercussioni per altri settori tematici. Spesso i partecipanti hanno impiegato una modalità operativa che ha permesso di risolvere i problemi non appena sopraggiungevano, senza tuttavia comprendere esattamente di che cosa si trattasse. L'Amministrazione federale, per esempio, ha promesso a swissgrid, uno dei membri della regia dell'ECS 13, la protezione fisica delle sue infrastrutture benché l'esercizio inscenasse un attacco informatico. Come altro esempio citiamo il fatto che, su proposta di Swisscom, anch'essa membro della regia, è stata emanata una decisione superprovvisoria che ha autorizzato i fornitori di servizi di telecomunicazioni a scollegare dalla rete i clienti più colpiti dall'attacco cibernetico, senza realizzare che anche l'Amministrazione federale sarebbe stata toccata dalla misura. Lo Stato maggiore di crisi interdipartimentale avrebbe potuto rendersene conto se i

numerosi incidenti simulati non fossero stati soltanto registrati in un giornale, bensì anche analizzati (individuazione consolidata dei problemi). Per questo motivo l'UFIT ha reagito con sorpresa quando è stato informato da Swisscom dell'imminente disinserimento: durante l'esercizio l'UFIT aveva risolto i propri problemi ma non aveva una visione d'insieme consolidata dei numerosi problemi informatici dell'Amministrazione.

Numerosi partecipanti all'esercizio hanno spiegato di aver trascurato l'individuazione dei problemi a causa della mancanza di tempo e della qualità delle informazioni di cui disponevano. La metodologia classica dell'attività di condotta applicata negli Stati maggiori civili e militari insegna che occorre dedicare tutto il tempo e l'attenzione possibili a individuare i problemi, anche quando si è sotto pressione, poiché ciò rappresenta il fondamento su cui poggia tutto il lavoro che occupa successivamente uno Stato maggiore. Inoltre, è proprio tipico di una situazione di crisi essere confrontati con informazioni mancanti, false o incomplete.

Nel caso di sfide strategiche complesse, nell'individuare i problemi occorre scegliere opportunamente fra il livello gerarchico e il livello operativo. Come ha rilevato un Dipartimento nel corso della valutazione, occorre dare la priorità agli esperti piuttosto che alla gerarchia. Nel corso dell'ECS 13 gli Uffici sono stati confrontati con numerosi dilemmi. L'individuazione dei problemi, come analisi di livello superiore, in talune segreterie generali è stata effettuata con la collaborazione degli specialisti degli Uffici.

Rappresentazione della situazione e della sua evoluzione

Per assicurare la condotta durante una crisi è indispensabile che tutti gli attori dispongano di un quadro della situazione aggiornato, di buona qualità e uniforme. In occasione dell'ECS 13 i dilemmi sono stati simulati in maniera decentralizzata dalla regia, per poi essere in parte trasmessi dai partecipanti al Centro federale di situazione. Non tutti gli Stati maggiori disponevano di un proprio quadro della situazione. La maggior parte dei partecipanti si è servita del quadro della situazione interdipartimentale elaborato dal Centro federale di situazione. Le spiegazioni relative al quadro della situazione interdipartimentale si trovano nel capitolo D.

Misure e piani d'azione

In numerosi Stati maggiori di crisi le misure interne sono state ordinate oralmente e attuate immediatamente. Le informazioni e/o le proposte relative alle misure degli Uffici interessati sono state comunicate al capo dello Stato maggiore di crisi durante le sedute o, all'occorrenza, nell'intervallo fra due sedute. Al termine delle sedute erano redatti verbali sintetici. Taluni Stati maggiori hanno tenuto anche un giornale interno che riportava tutte le azioni e le decisioni nonché il contenuto di messaggi e mandati, favorendo così un livello d'informazione uniforme in seno al Dipartimento. Le misure esterne fra i Dipartimenti sono state per la maggior parte ordinate tramite posta elettronica. Una parte degli Stati maggiori di crisi dell'Amministrazione federale sembrava tuttavia non essere al corrente di talune decisioni dei Dipartimenti.

Preparazione delle sedute del Consiglio federale

Alcuni Dipartimenti non sarebbero riusciti a gestire in modo ottimale i documenti per le sedute del Consiglio federale: durante l'esercizio i Dipartimenti esitavano nella scelta del mezzo tramite il quale trasmettere le proposte del Consiglio federale, via GEVER-ÜDP / EXE oppure mediante posta elettronica. La trasmissione delle proposte del Consiglio federale via GEVER-ÜDP / EXE richiedeva tempo e pertanto le proposte spesso venivano inviate alla Cancelleria federale per e-mail, quindi introdotte successivamente nei sistemi summenzionati. I Dipartimenti hanno pertanto sollevato la questione dell'impiego di GEVER-ÜDP / EXE in caso di crisi. Altri sostenevano che il problema non risiedeva tanto nella velocità dei sistemi quanto nel ritmo irrealistico dell'elaborazione delle proposte del Consiglio federale e nella mancata conoscenza dei processi. La Cancelleria federale attualmente sta portando avanti un progetto «GEVER-ÜDP / EXE» che si prefigge di sostituire EXE sviluppando i processi ÜDP.

Ruoli, responsabilità e mandati in seno ai Dipartimenti

Spetta agli Stati maggiori di crisi dei Dipartimenti decidere e orientare le misure che devono essere prese a livello della direzione dipartimentale. Nell'insieme, questo riguarda una minima parte delle misure prese. La maggior parte viene attuata a livello operativo, ossia nelle unità amministrative. Come menzionato in precedenza, si è tenuto conto del principio di sussidiarietà.

2. Informazione e comunicazione degli Stati maggiori di crisi

Processi interni della comunicazione di crisi

I processi interni della comunicazione di crisi hanno funzionato correttamente in tutti i Dipartimenti. La comunicazione si è svolta durante le riunioni degli Stati maggiori di crisi, nel corso delle quali le informazioni raccolte nelle unità amministrative hanno permesso di decidere in che misura una comunicazione esterna era necessaria o possibile.

La comunicazione a livello dipartimentale era centralizzata e avveniva tramite i servizi stampa e informazione delle segreterie generali. Rappresentanti di questi organi hanno lavorato in seno alla cellula di comunicazione di crisi posta sotto la direzione del portavoce del Consiglio federale. È stato così possibile attuare in tempo utile la strategia di comunicazione a livello di Confederazione non appena erano disponibili informazioni affidabili.

Considerate le condizioni in cui si svolgeva l'ECS, la comunicazione interna ai collaboratori dell'Amministrazione federale che non partecipavano all'esercizio di condotta strategica è stata volutamente trascurata. Occorre tuttavia ribadire che nelle situazioni di crisi l'informazione interna è particolarmente importante.

Informazione e comunicazione con organizzazioni esterne alla Confederazione

La possibilità di comunicare con organizzazioni esterne alla Confederazione è stata abbondantemente sfruttata, in particolare dagli uffici specializzati. Le idee e le reazioni di queste organizzazioni, simulate dalla regia, erano generalmente di grande qualità e hanno permesso uno svolgimento realistico dell'esercizio.

Contatti con i media simulati

I media sono stati informati conformemente alla strategia di comunicazione ufficiale e alle informazioni più recenti. Tutte le altre informazioni inviate ai media erano rilasciate con un ritmo orario sotto forma di comunicati stampa comuni di tutti i Dipartimenti, coordinati e pubblicati dalla Cancelleria federale. Al termine delle sedute straordinarie del Consiglio federale si sono svolte tre conferenze stampa fittizie del presidente della Confederazione.

I contatti con i media simulati sono stati molto realistici. In taluni casi è stato possibile ricorrere a informazioni disponibili, ciò che ha permesso di rispondere immediatamente alle domande dei media. In altri casi è stato necessario raccogliere le informazioni prima di poter rispondere ai media entro un termine ragionevole.

D. Valutazione della gestione di crisi interdipartimentale dal punto di vista degli Stati maggiori

Ogni Stato maggiore di crisi impegnato nell'esercizio ha valutato la collaborazione con gli altri Stati maggiori e con i Dipartimenti responsabili. Il presente capitolo riassume i relativi commenti e valutazioni.

Processi ed efficacia della gestione di crisi a livello interdipartimentale

In vista dell'ECS 13 il Consiglio federale ha approvato la proposta del DDPS di porre l'esercizio sotto la responsabilità del presidente della Confederazione conformemente all'articolo 1a capoverso 1 OLOGA.

La gestione di crisi interdipartimentale doveva tener conto di tre aspetti essenziali:

- la trasmissione di un quadro della situazione uniforme e completo;
- la creazione delle basi essenziali per la preparazione di decisioni;
- la strategia e le misure di comunicazione della Confederazione.

La collaborazione interdipartimentale sotto la direzione del Dipartimento del presidente della Confederazione è stata efficace. I partecipanti hanno generalmente apprezzato la fermezza dimostrata dal presidente della Confederazione nel dirigere l'esercizio. Coinvolgendo i segretari generali di tutti i Dipartimenti, lo Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione ha permesso una collaborazione efficiente e diretta e ha implementato una chiara struttura di condotta. Ha inoltre potuto contare sulle conoscenze degli specialisti delle competenti unità organizzative (in funzione dello scenario).

Questo Stato maggiore di crisi interdipartimentale si è dimostrato una soluzione appropriata per la gestione di crisi a livello della Confederazione e dovrebbe essere mantenuto per affrontare future crisi interdipartimentali di portata strategica. La condotta di questo Stato maggiore potrebbe spettare al presidente della Confederazione o a un capodipartimento.

Molti Dipartimenti hanno ritenuto vantaggioso che la direzione dell'ECS spettasse al capo del DDPS durante il suo anno presidenziale, poiché il Centro federale di situazione in quanto «produttore di situazioni» è subordinato a questo Dipartimento. È stato chiesto che anche gli altri Dipartimenti possano usufruire di questa prestazione.

Ritmo di condotta da parte del Dipartimento responsabile

Il ritmo della condotta è stato stabilito dal presidente della Confederazione e comunicato tempestivamente ai Dipartimenti e alla Cancelleria federale. Questa procedura ha permesso a tutti gli interessati di organizzare la loro agenda e i loro piani di lavoro. Grazie a questa pianificazione lungimirante le date delle sedute del Consiglio federale e dei rapporti relativi alla presa di decisioni hanno potuto essere rispettate.

Il ritmo di condotta imposto dallo Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione era molto sostenuto. I partecipanti all'esercizio sono stati messi sotto pressione a causa del numero elevato e della grande complessità dei dilemmi cui erano confrontati. Tuttavia, dopo l'inizio dell'esercizio non sono praticamente più stati introdotti nuovi problemi, per cui i partecipanti non hanno subito un ulteriore stress per reagire all'intensificarsi della situazione.

Nello stesso tempo gli Uffici hanno collaborato in modo intenso e mirato ottenendo buoni risultati poiché i processi in questione fanno parte dell'attività quotidiana ed è stato possibile sfruttare al meglio i contatti esistenti. Il Centro federale di situazione ha così nuovamente confermato quanto era già stato osservato in precedenti situazioni di crisi, simulate o reali: proprio in situazioni straordinarie e sotto forte pressione è particolarmente importante poter ricorrere a strutture e processi esistenti. Le reti consolidate permettono di affrontare rapidamente e semplicemente le questioni urgenti e i problemi interdipartimentali e di trovare una soluzione.

Nonostante il buon funzionamento dello Stato maggiore di crisi interdipartimentale del presidente della Confederazione, alcuni Dipartimenti hanno sostenuto che durante l'esercizio mancava un meccanismo chiaro e accettato da tutti per la gestione interdipartimentale della crisi. Siccome la crisi simulata durante l'ECS è stata gestita essenzialmente da uno Stato maggiore ad hoc, nelle valutazioni ci si è interrogati su quale ruolo dovrebbero assumere gli Stati maggiori interdipartimentali speciali per gestire una crisi reale. Alcuni partecipanti hanno giudicato poco opportuno anche l'intervento della Giunta del Consiglio federale in materia di sicurezza (GSic), decisa prima dell'inizio dell'esercizio, poiché non tutti i Dipartimenti direttamente interessati vi sono rappresentati. È stata

invece valutata positivamente la rapida integrazione del Comitato ristretto Sicurezza nello Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione.

Individuazione dei problemi

Come indicato nel capitolo precedente, gli Stati maggiori di crisi dei Dipartimenti non hanno sempre proceduto sistematicamente all'individuazione dei problemi. Un'individuazione dei problemi approfondita e coordinata sarebbe invece stata auspicabile sia a livello di specialisti sia nello Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione. Alcuni Stati maggiori di crisi hanno riconosciuto che le sfide che hanno conseguenze per gli altri Dipartimenti avrebbero dovuto assolutamente essere discusse con questi ultimi. Altri partecipanti all'esercizio non hanno invece rilevato i problemi che avrebbero dovuto essere discussi fra i Dipartimenti e, all'occorrenza, sottoposti al Consiglio federale per decisione.

Quadro della situazione sovradipartimentale

Nell'ambito dell'esercizio il compito di elaborare un quadro della situazione sovradipartimentale è stato assunto dal Centro federale di situazione benché l'ECS 13 fosse imperniato sullo scenario di un attacco cibernetico. La Centrale d'annuncio e d'analisi per la sicurezza dell'informazione (MELANI) è competente per questo ambito: infatti le devono essere notificati gli attacchi cibernetici gravi o inabituali in seno alle infrastrutture critiche affinché possa rilevare e valutare le minacce e i pericoli che incombono sul settore informatico. In caso di crisi in questo settore, MELANI ha il compito di analizzare la situazione in relazione con le infrastrutture critiche. La condotta è assunta dalla sezione del SIC associata a MELANI, la quale collabora strettamente con il Centro federale di situazione ed era presente alle sedute preparatorie del Centro e del Comitato ristretto Sicurezza. Gli Uffici e le infrastrutture critiche interessati hanno notificato gli incidenti a MELANI, al Centro federale di situazione o a entrambi. MELANI si è procurata informazioni più ampie presso le infrastrutture critiche (questo processo operativo è stato simulato dalla regia dell'ECS 13). L'analisi della situazione svolta da MELANI è pertanto sempre stata integrata nel quadro della situazione complessivo del Centro federale di situazione.

Il Centro federale di situazione elabora ogni giorno un quadro della situazione in materia di minacce per la sicurezza nazionale. Di conseguenza non ha avuto alcuna difficoltà ad allestire verbali per i diversi incidenti simulati nell'ambito dell'ECS 13 e a integrare la comunicazione degli Stati maggiori di crisi nella presentazione elettronica della situazione (PES). Tuttavia quello che inizialmente era un aggiornamento continuo della situazione si è rapidamente trasformato in un accumulo di informazioni e documenti trasmessi senza interruzione dai partecipanti all'esercizio. La verbalizzazione degli eventi, ossia la semplice tenuta di un giornale, non basta per elaborare un quadro della situazione aggiornato, di buona qualità e unitario.

Il presidente della Confederazione ha ordinato anche una presentazione dell'evoluzione della situazione con varianti e con indicazioni sulle possibili conseguenze. Poiché non disponeva delle necessarie conoscenze specialistiche, il Centro federale di situazione non ha potuto svolgere completamente questo compito. Sarebbe stato auspicabile poter ricorrere alle competenze tecniche degli Uffici (p. es. collocando agenti di collegamento presso il Centro federale di situazione o fornendo a quest'ultimo i contributi degli Uffici secondo le direttive del presidente della Confederazione).

Tutti i partecipanti all'esercizio avevano accesso alla PES, di cui hanno valutato in modo diversificato l'applicazione pratica. Molti hanno apprezzato il fatto di poter utilizzare uno strumento conosciuto. Parecchi partecipanti, invece, non lavorano quotidianamente con la PES e perciò non avevano molta dimestichezza con lo strumento, ciò che potrebbe avere conseguenze negative in caso di crisi reale. Inoltre, le registrazioni nella PES non avvenivano in modo uniforme. Non c'erano direttive chiare su quali informazioni dovevano essere registrate né quanto dettagliate dovessero essere.

Formulazione delle proposte al Consiglio federale

Le proposte al Consiglio federale sono state elaborate dallo Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione prima di essere redatte dal DDPS sotto forma di proposta collettiva. In

considerazione della composizione interdipartimentale dello Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione si è rinunciato alla consultazione degli Uffici, con un conseguente guadagno di tempo. Durante i colloqui di valutazione queste due procedure sono tuttavia state criticate da alcuni Dipartimenti.

Processi interni della comunicazione di crisi: la direzione centrale

La comunicazione di crisi della Confederazione a destinazione del pubblico è stata assicurata sin dall'inizio dal portavoce del Consiglio federale e ha funzionato bene. Il portavoce era membro dello Stato maggiore di crisi del presidente della Confederazione e ha assunto una funzione di condotta e coordinamento dirigendo la cellula di comunicazione di crisi che riuniva tutti i rappresentanti dei servizi di comunicazione dei Dipartimenti. La concentrazione delle informazioni importanti presso la Cancelleria federale si è dimostrata efficace. I Dipartimenti hanno accolto favorevolmente la centralizzazione dell'informazione secondo i nuovi processi di comunicazione di crisi.

Il coordinamento nel settore dell'informazione si fondava sui processi quotidiani ormai collaudati fra la Cancelleria federale e i Dipartimenti. Questi ultimi hanno fornito le loro informazioni tempestivamente e con competenza. La Cancelleria federale ha raccolto le informazioni, ha uniformato i contenuti e le ha trasmesse ai destinatari. Al di fuori della cellula di comunicazione di crisi i servizi d'informazione hanno lavorato correttamente nel quadro delle strutture abituali dei Dipartimenti (cfr. capitolo C, titolo 2).

Comunicazione di crisi della Confederazione rivolta al pubblico

All'inizio dell'ECS 13, il presidente della Confederazione ha deciso che era necessario comunicare regolarmente con il pubblico. La grande cadenza dei comunicati stampa ha tuttavia conferito un carattere operativo alla comunicazione della Confederazione con ripercussioni sensibili sugli affari quotidiani. Secondo gli specialisti della comunicazione, durante l'esercizio i partecipanti si sono concentrati troppo sull'aspetto operativo. È stato dedicato troppo poco tempo all'elaborazione di una strategia di comunicazione. In occasione di un prossimo esercizio si dovrà riflettere se occorre completare le pertinenti disposizioni con una direttiva.

Sarebbe stato necessario discutere maggiormente dei comunicati del presidente della Confederazione destinati alla popolazione poiché alcuni specialisti della comunicazione dei Dipartimenti sembravano non esserne a conoscenza. Lo scopo di questi messaggi dovrebbe essere di calmare la popolazione evitando situazioni di panico. Questo fattore psicologico avrebbe dovuto essere maggiormente considerato nel corso dell'esercizio.

Coordinamento dei fornitori di prestazioni TIC

I fornitori di prestazioni TIC hanno constatato che non tutti i Dipartimenti hanno accordato la stessa importanza all'utilizzo delle risorse/infrastrutture TIC, mentre le cause della crisi simulata nell'ECS 13 erano riconducibili proprio al settore informatico. Questo ha comportato incoerenze per quanto riguarda il livello d'informazione dei fornitori di prestazioni e ha ostacolato il loro compito di valutazione della situazione e di coordinamento trasversale. I fornitori di prestazioni avrebbero dovuto coordinarsi maggiormente; invece, salvo alcune priorità definite dall'OSIC con il concorso del CIC, sono stati diretti indipendentemente l'uno dall'altro dai Dipartimenti cui erano subordinati. In caso di crisi reale le decisioni tecniche prese in queste condizioni potrebbero risentirne, mentre le potenziali conseguenze potrebbero assumere una portata inattesa o indesiderata.

E. Conclusioni

Un esercizio di condotta strategica serve a valutare i processi e a riconoscere il potenziale di ottimizzazione. In materia di gestione delle crisi i Dipartimenti e la Cancelleria federale hanno tratto le seguenti conclusioni dalle valutazioni dell'ECS 13.

1. La condotta in caso di crisi sotto la direzione del presidente della Confederazione ha funzionato molto bene ed è stata apprezzata da tutti i partecipanti all'esercizio. Riflessioni più ampie sull'istituzione di una simile organizzazione sono state approvate da tutti i Dipartimenti e potrebbero essere approfondite nel corso di successivi esercizi. Tuttavia, la condotta in caso di

crisi non deve essere obbligatoriamente assunta dal presidente della Confederazione ma può spettare anche a un altro membro del Consiglio federale.

2. Per la condotta in caso di crisi è fondamentale che tutti gli Stati maggiori dispongano di un quadro della situazione aggiornato, di buona qualità e unitario. Questo è stato il caso solo in parte in occasione dell'ECS 13. Di regola, per la presentazione della situazione occorre tener conto degli organi attivi in situazione normale.
3. Per tutte le crisi sarebbe necessario disporre di uno strumento elettronico sicuro ed unico per la presentazione della situazione. La questione della subordinazione di organi esistenti per elaborare una presentazione della situazione (Centro federale di situazione, CENAL) deve essere chiarita quando uno Stato maggiore sovradipartimentale è incaricato di gestire la crisi, come menzionato nel numero 1.
4. Durante l'ECS 13 soltanto pochi Stati maggiori di crisi hanno preso il tempo di considerare le interdipendenze fra i problemi individuati. Quelli che l'hanno fatto, spesso non hanno comunicato i loro risultati al livello gerarchico superiore. La metodologia dell'individuazione dei problemi negli Stati maggiori di crisi dell'Amministrazione federale deve essere oggetto di una formazione specifica che avrà luogo nel quadro di esercizi brevi.
5. Nel corso dell'esercizio numerose informazioni sensibili o confidenziali sono state scambiate mediante posta elettronica, sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione federale. Così facendo non si è tenuto conto del principio della sicurezza dell'informazione che prescrive di criptare i messaggi di posta elettronica. In caso di gestione di una crisi la confidenzialità e l'integrità delle informazioni sono particolarmente importanti. La corrispondenza elettronica interna scambiata deve pertanto essere firmata e criptata. Occorre anche verificare se la capacità di condotta della Confederazione è garantita nel caso di un guasto integrale dei sistemi informatici.
6. In relazione con la gestione operativa della crisi, anche la condotta e la direzione nel settore delle TIC si fonda sulle strutture ordinarie. Per il loro impiego concreto in caso di crisi occorrerà precisare i processi decisionali interdipartimentali e fissare l'ordine delle priorità, nonché definire il ruolo della Conferenza dei gestori informatici, in particolare per quanto riguarda il suo rapporto con i beneficiari di prestazioni.
7. In una situazione di crisi, le attuali risorse nel quadro della comunicazione di crisi della Confederazione, sia in seno alla Cancelleria federale che nei Dipartimenti, sembrano essere troppo scarse per consentire a lungo termine di lavorare con un ritmo elevato, garantendo nel contempo la capacità di resistenza. Questo problema dovrà essere affrontato nell'ambito dello sviluppo della strategia di comunicazione di crisi della Cancelleria federale.
8. Il ruolo dei diversi Stati maggiori interdipartimentali speciali per la gestione delle crisi non sembra essere chiaro per tutte le situazioni di crisi e va pertanto precisato.
 - a. Lo Stato maggiore speciale per la sicurezza dell'informazione (SONIA) non è stato volutamente impiegato durante l'ECS 13. I compiti e tutti i contatti di SONIA oggi sono integrati in MELANI.
 - b. La questione della subordinazione dello Stato maggiore Presa d'ostaggi e ricatto (SMOR) deve essere chiarita nel contesto dell'insediamento di uno Stato maggiore di crisi interdipartimentale di rango superiore: occorre subordinarlo al capo del DFGP conformemente all'ordinanza concernente lo SMOR o al capo di uno Stato maggiore di crisi interdipartimentale?