

Zeitschrift: Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI
Herausgeber: Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana
Band: 91 (2019)
Heft: 6

Artikel: Il Dipartimento delle istituzioni incontra gli ufficiali e i sottufficiali professionisti ticinesi
Autor: Annovazzi, Mattia
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-867905>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Il Dipartimento delle istituzioni incontra gli ufficiali e i sottufficiali professionisti ticinesi

L'incontro, tenutosi il 4 ottobre scorso presso la sala del Gran consiglio a Palazzo delle Orsoline a Bellinzona, ha visto la partecipazione del col SMG STEFANO TROJANI



col
Mattia Annovazzi

colonnello Mattia Annovazzi

Il col SMG STEFANO TROJANI, già ufficiale professionista e attualmente responsabile per la sicurezza del World Economic Forum, ha presentato l'organizzazione che sta dietro a questi incontri internazionali, oltre a sue riflessioni e ritorni di esperienza rispetto all'esperienza di militare di professione.

I temi d'attualità che riguardano l'attività dell'Esercito nel nostro Cantone

Dopo il saluto introduttivo di RYAN PEDEVILLA, capo della Sezione del Militare e della Protezione della popolazione, ha preso la parola NORMAN GOBBI, che ha esposto alla platea composta da un'ottantina di ufficiali e sottufficiali professionisti nonché da alcuni ufficiali di polizia i progetti attualmente in atto a favore dell'Esercito.

Riguardo all'italianità nell'esercito, ha sottolineato gli sforzi compiuti su vari fronti.

- Strutturazione delle giornate informative (sensibilizzazione sull'obbligo di servire, giornate mirate alle giovani cittadine svizzere, lettera informativa del dipartimento, organizzazione di due sabati dedicati alla promozione "dell'avventura nella politica di sicurezza").
- Reclutamento (avvicinamenti nei comandi, sensibilizzazione). Riguardo al problema del contenimento della quota di *drop-out* nelle scuole reclute/suff/uff, ha sottolineato l'importanza che anche i professionisti si prendano cura dei profili problematici, chiedendo i motivi e proponendo soluzioni. Ha constatato come i giovani ticinesi siano più portati all'avanzamento: un segnale positivo e un riconoscimento di quanto fatto da parte dell'Esercito, anche con i crediti formativi, anche se occorre lavorare per migliorare sotto il profilo del riconoscimento sociale. Ha indicato quale elemento più

critico l'ambito dei corsi di ripetizione: "con 6 corsi in 12 anni, si parte già con il 50% degli effettivi, ciò che si ripercuote negativamente sull'istruzione della truppa. A volte vi sono troppi quadri in rapporto ai militi in servizio, a volte il contrario. Rispetto al passato, occorre rimodulare il problema dei troppi quadri e dei pochi soldati". A livello di scuole militari vi è un'ampia presenza ticinese di uff e suff professionisti, anche se il futuro va ben pianificato.

- Comandi militari/alti ufficiali superiori: un momento particolarmente positivo per gli esponenti ticinesi.
- Posti di lavoro in Ticino: sono oltre 800 i posti qualificati riservati ai residenti. Ritiene positiva la conferma della presenza della RUAG (NdR: nel settore militare, non invece in quello dell'aviazione civile. Per quanto riguarda quello militare, bisognerebbe poi anche capire di cosa potrebbe occuparsi in futuro in Ticino).

eco2000



Ingegneria naturalistica e opere forestali

Ing. Alberto Ceronetti

Riva San Vitale - Lugano www.eco2000.ch

A suo dire, *la figura del professionista nell'esercito* si distingue per flessibilità (luogo di lavoro, orari, multifunzionalità), responsabilità (direttore d'esercizio, gestore delle risorse), formazione permanente (corsi obbligatori, certificazioni, patenti) e per il fatto che si mette in discussione (con la presenza nei CR). Ritiene che la categoria abbia subito "importanti tagli e perdita di status". "Difficilmente nell'amministrazione pubblica federale si trovano funzioni paragonabili". Riguardo all'età pensionabile, ricorda che i cantoni hanno cercato di tematizzare la questione, ma il Dipartimento federale dell'economia persegue un allineamento delle età pensionabile a suo dire senza tenere conto della differenza di flessibilità richiesta e fornita dai militari professionisti a livello di orari di lavoro, nonostante il passaggio da tre a due start di scuola reclute (NdR: anche se la soluzione transitoria del nuovo regime è tutt'altro che sfavorevole). Quale "visione" ha

indicato un miglioramento dell'equilibrio vita lavoro, il riconoscimento del lavoro supplementare al fronte e una pianificazione delle funzioni di almeno 5 anni.

Nel 2018 sono stati *reclutati* 1446 giovani, di cui 997 dichiarati abili (68.9%), 81 rimandati (5.6%), 224 abili PCI (15.5%) e 144 inabili (10%). Inoltre sono state incorporate 12 ragazze. Per quanto riguarda il numero di *differimenti del servizio*, in diminuzione, nel 2018 sono state rifiutate 244 richieste su 1962 complessive (per 1884 richiedenti), pari al 12.44 % (rispetto al 13.49% della media Svizzera). Il motivo principale risiede in esigenze di studio (circa il 50% dei rifiuti). "È quindi chiaro che se si considera questo dato in relazione ai 6 corsi in 12 anni, si rischia di disporre del 50% del 50% degli effettivi durante i CR". Occorre quindi ancora lavorare per migliorare la compatibilità tra militare e studi. Il Cantone si occupa di circa

il 50% delle domande di differimento concernenti militi ticinesi, ovvero non di coloro, ad esempio, che hanno spostato il loro domicilio fuori cantone.

GOBBI, in considerazione della sempre maggior digitalizzazione, ha auspicato in maniera generale maggior flessibilità da parte dell'Esercito nel concedere ai militi del tempo per poter evadere questioni private o professionali.

Ha ribadito l'importanza dell'adozione delle *7 misure riguardanti il servizio civile* per renderlo meno attrattivo. Ha auspicato che i professionisti si chinino sui motivi reali per cui i militi optano per il servizio civile, in modo da poter trovare delle soluzioni alternative interne al servizio militare. Secondo quanto pubblicato dall'Ufficio federale del servizio civile (CIV) nell'aprile 2019 "il mandato principale del servizio civile è quello di risolvere il problema relativo al rifiuto del servizio militare per motivi di coscienza".



Farmacie Pedroni

**richiedi la carta fedeltà gratuita
sconto direttamente alla cassa**

**Al Ponte, Sementina
Arcate, Cugnasco
Camorino (Socar)
Castione**

**Della Posta, Sementina
Delle Alpi, Faido
Dr. Boscolo, Airolo
Dr. Pellandini, Arbedo**

**Dr. Zandralli, Roveredo
Moderna, Bodio
Muraccio, Ascona
Nord, Bellinzona**

**Riazzino (Centro Leoni)
San Gottardo, Bellinzona
San Rocco, Bellinzona
Stazione, Bellinzona**

Defibrillatori: in tutte le farmacie

Vendite online: www.farmaciadellealpi.ch



**HomeCare TI-Curo
Nutrizione clinica a domicilio**

Salerba
distributore prodotti
per la salute

ALLTHERM Pharma Suisse SA – Grossista Medicinali, Bellinzona

Inoltre, “il principio secondo cui il servizio civile è riservato alle persone soggette all’obbligo di servizio militare che vivono un conflitto di coscienza non è sufficientemente rispettato”. Se si “butta la palla nel loro campo”, il problema è che i motivi di coscienza non vengono più verificati, mentre il 53% dei civilisti non assolve il proprio servizio, creando una disparità di trattamento, anche in punto alle sanzioni disciplinari inflitte, “i cui dati ancora si fanno ancora attendere”. Poi, l’Ufficio federale incassa fr. 35 512 916.– riconducibili ai tributi versati alla Confederazione che gli istituti di impiego versano per i 1 668 248 giorni di servizio prestati. Risulta quindi un costo medio giornaliero inferiore ai fr. 20.–, ciò che pone un problema fondamentale di concorrenza sleale. “Un operatore socio sanitario in una casa per anziani, ad esempio, ha un costo ben diverso”. Inoltre, “manca e vanno fatti controlli presso gli istituti di impiego su quanto questi civilisti effettivamente fanno”.

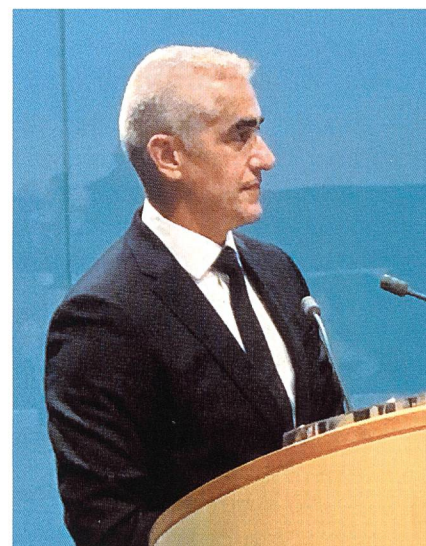
Uno degli obiettivi della Conferenza dei direttori dei dipartimenti di giustizia e polizia è *unificare servizio civile e protezione civile*, proprio perché il servizio civile è una “moltitudine di individui: non sono organizzati con formazioni, non hanno una formazione di base. Qualcuno avrebbe voluto introdurre il servizio civile nell’ambito della legge federale sulla protezione della popolazione. Non si spiega, tuttavia, come un organo non organizzato possa essere considerato un organo della politica di sicurezza. I civilisti non sono convocabili e pianificabili”.

Quanto al *piano settoriale/concetto stazionamenti*, negli ultimi 10 anni sono stati investiti 220 mio di franchi in Ticino da parte della Confederazione, mentre 117 mio sono previsti nei prossimi 5 anni. Cifre importanti che dimostrano quanto Berna creda negli stazionamenti in Ticino. Una delle ultime opere è la piazza d’armi di Isonne, la cui consegna è prevista a fine 2020. Si stanno concludendo le ultime tappe

per la realizzazione del Centro logistico del Monte Ceneri e del nuovo AMP, che permetteranno di gestire tutte le operazioni nello stesso luogo. L’ultima novità sono gli investimenti previsti per il Centro di reclutamento e il Centro Medico Regionale separato (nel 2023). Il *livello di occupazione* degli stazionamenti da parte dei corpi di truppa è buono e non vi è molto altro spazio a disposizione. Mancano spazi nel Luganese e si cerca di promuovere investimenti sostenendo questi comuni, per tacere delle problematiche del traffico e delle necessità di spazio parcheggio ecc.

Gli elementi fondamentali del *nuovo poligono di tiro cantonale* sono il credito di 6.5 mio di franchi per l’architettura e il mandato di progettazione votato dal parlamento cantonale all’unanimità. Da rilevare l’accettazione del progetto da parte della popolazione in quanto impianto coperto, ciò che ha fatto lievitare le necessità di investimento finanziario a 60 mio di franchi, ma ripartiti su differenti utenti (armasuisse, POLCA, CGCF, società di tiro, SMPP e comuni, Federazione cantonale cacciatori ticinesi) che permetterà un utilizzo 24/7/365, non solo stagionale, con un impatto fonico trascurabile, recuperando spazi verdi in aree urbane (Bellinzona e Lugano) a favore della collettività. Attualmente si pensa che il poligono potrà essere a disposizione dal 1° gennaio 2026, tempistica dettata dalle esigenze del rispetto delle normative di concorso.

Il comandante della Divisione territoriale 3, div LUCAS CADUFF ha sottolineato gli ottimi rapporti di collaborazione tra le parti, di cui è ancor più consapevole dopo 3 anni di comando, e il fatto che gli ufficiali ticinesi possono contare su un Consigliere di Stato cui sta a cuore la loro professione. Ha ringraziato Gobbi per essere un “interlocutore credibile e affidabile” e per gli interventi “numerosi e puntuali” sui media in favore della milizia e della promozione del cambiamento sul servizio civile, “sentito con soddisfazione”.



La sicurezza del World Economic Forum, applicando principi militari di pianificazione

Il tema è stato presentato dal col SMG STEFANO TROJANI, attualmente responsabile della sicurezza del WEF. Dopo 26 anni quale ufficiale professionista, pur “consigliando a chiunque” una carriera militare, il relatore ha spiegato di aver lasciato il militare per nuove sfide professionali 4 anni fa, “non immaginando più attività che lo entusiasmassero” nella continuazione della carriera da professionista, essendo “sempre stato orientato più sulla parte operativa delle missioni”.

Nella sua nuova attività ritiene di aver contribuito a semplificare i processi: “nessuno impara la gestione tattica, operativa e strategica come nelle forze armate, ne ero sicuro in parte e adesso ne sono sicuro al 100%. Il valore aggiunto nella capacità di analisi logica che impariamo a militare è assolutamente unico in qualsiasi contesto civile”.

“Non esisteva una missione, non esisteva una descrizione del compito. Con il suo predecessore, un ex poliziotto della gendarmeria ginevrina, ha avuto subito un conflitto intellettuale”. Lui era orientato alla *reattività della sicurezza*, mentre Trojani al *controllo* volendo focalizzare sulla *prevenzione* e sull’*anticipazione*. Ha così definito e presentato la missione. “Un lavoro da uff SMG classico”. “Consigliare con i

giusti argomenti e mettere in grado di decidere”.

Si è soffermato su alcune distinzioni rilevanti nel lavoro attuale, ma anche in precedenza. Nella lingua inglese si parla di *safety* (misure di sicurezza a livello tecnico dovute dall'ambiente) e di *security* (quando la sicurezza è correlata con un'intenzione ostile di una controparte). Un rischio non è altro che un'esposizione a un pericolo o a una minaccia: “il Fiume Verzasca non è un rischio, è soltanto un pericolo, ma nel momento che mi ci butto diventa un rischio”. Nella gestione del rischio vi è una questione importante che è il calcolo delle *probabilità*. Minacce con intenzioni ostili non rappresentano una probabilità, ma occorre parlare di *possibilità*, specialmente in caso di minaccia di tipo asimmetrico. In caso di attacco terroristico non si può parlare di probabilità, ma visto l'impatto disastroso di un tale evento va considerato

anche se è solo una possibilità. Qui ha vissuto il primo conflitto “intellettuale” nell'approccio standard della gestione del rischio, come fatta in un contesto civile, rispetto a quella orientata sull'avversario. Nella prima missione in Georgia era stato confrontato al problema della deflagrazione di mine sulle strade che avevano ucciso osservatori e civili: non era più un problema tecnico, ma una minaccia di sicurezza. “Con esempi di questo tipo, anche se militari, si riesce a cambiare il modo di pensare; se no la gente chiede sempre perché fai questo o quello, quanto costa e la prossima domanda sarà perché non lo hai fatto. Si è pronti a fare qualcosa e fintanto che non succede niente non serve a niente, ma poi quando succede viene presentato il conto”.

Ha confidato di essere stato alquanto critico, all'inizio, sul *World Economic Forum*, ma poi l'ha scoperto meglio. L'organizzazione conta circa 900

impiegati, ha uffici a Ginevra, New York, San Francisco, Tokyo, Pechino e ha uffici affiliati a Mumbai e Dubai; organizza annualmente una conferenza a Davos (circa 3000 partecipanti), una in Cina (circa 2000 partecipanti), una a Dubai (circa 800 partecipanti), una a New York (circa 800 partecipanti), 4-6 conferenze regionali (Africa, Medio oriente, Asia, America latina, circa 1500 partecipanti) e 10-15 conferenze specifiche fino a 500 partecipanti. L'organizzazione si dà come scopo di contribuire a migliorare lo stato del pianeta “e ci provano in modo onesto con delle idee chiare, con la capacità di adattarsi e la presenza in tutti i continenti”. La missione di assicurare il forum è una combinazione di misure che coprono praticamente tutto, dove ci si focalizza da un lato sul personale e dall'altro sugli uffici e sulle attività. Per il personale la piattaforma è larga, riguarda sia il personale del WEF, ma anche i partecipanti ai meeting e

condividere e risolvere

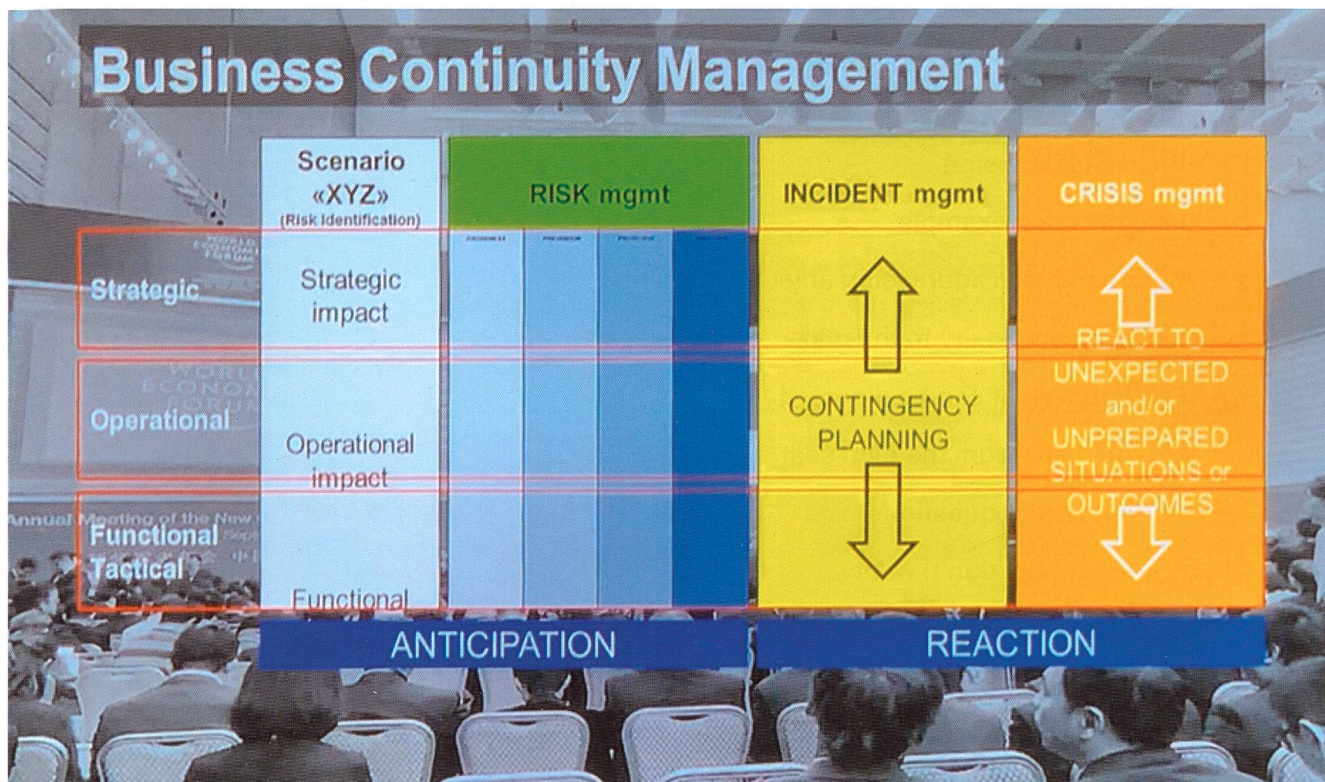
 **fiduciariaMega SA**

Sedi a Chiasso e a Lugano
www.fiduciariamega.com

Società del gruppo:

fidBe SA
Riva San Vitale

fideConsul società di revisione SA
Chiasso



i board of trustee. Le personalità che partecipano portano rischi aggiuntivi non escludibili dalle analisi. Il quartier generale a Cologny ha 600 impiegati. Gli uffici hanno bisogni e particolarità strutturali e concetti di sicurezza differenti. I principi vengono adattati al settore operativo.

Ha rilevato che il tempo di reazione per poter contenere il tempo di risposta sino all'arrivo delle forze dell'ordine va dai 5 ai 10 minuti. Cosa può accadere in caso di situazioni di violenza? Gli esercizi combinati con le forze di polizia vanno bene e sono necessari, ma siccome i momenti chiave sono quelli iniziali, il primo cambiamento che ha apportato è stato di armare il personale di sicurezza, con condizioni e formazione chiara e un porto d'armi definito dalla legge. Ma non bastava. Ha imposto che il personale sia testato una volta alla settimana sulle manipolazioni e una volta al mese al tiro (600 colpi all'anno, oltre ai programmi obbligatori). "Il controllo dell'istruzione fa parte della gestione del rischio e occorre avere la capacità di assumersi queste responsabilità".

KLAUS SCHWAB, fondatore e attuale direttore esecutivo del WEF rappresenta un asset strategico per conoscenze e competenze; "è insostituibile". Non vive alle luci della ribalta, ma un rischio, ad esempio, di rapimento non può essere escluso. Sono state prese alcune misure. "L'approccio preventivo è la chiave del successo. Se bisogna reagire nell'ambito della sicurezza, si è già in una situazione di reazione e si ha perso l'iniziativa".

Con riguardo al Forum di Davos, la sicurezza è fatta in cooperazione con le autorità che assicurano l'esterno e le personalità pubbliche secondo la relativa convenzione di Vienna. All'interno se ne occupa il servizio sicurezza del WEF, che fa la coordinazione, in quanto spesso collegata al programma delle visite o di altre attività. La cibersicurezza non è un tema di loro competenza.

Da un punto di vista della sicurezza dietro le quinte, il personale svolge dai 3000 ai 6000 viaggi all'anno. Per raggiungere gli scopi che il WEF si è dato, occorre viaggiare ovunque, anche dove è pericoloso. A questo scopo creano *misure di comportamento*

preventivo e di reazione se succede qualcosa. Quindi monitorano costantemente la situazione nei vari paesi in cooperazione con servizi esterni. Vi è anche un'attività di anticipazione di tipo operativa-strategica che si focalizza sulle forme di minaccia attraverso il monitoraggio dei social media e di qualsiasi piattaforma (compreso il dark net) per identificare minacce di tipo ideologico o semplicemente formulate. Eventuali lettere di minaccia vengono analizzate in particolare modo se ripetitive per poter riconoscere cambiamenti in colui che scrive, che può avere come conseguenza un cambiamento di *pattern* a livello di sicurezza. Ambito molto sensibile sono le attività di *counterintelligence* che si è obbligati a mettere in atto, perché possono esserci anche "avversari" istituzionali. Così come business e industrie, diversi paesi hanno interesse a sapere cosa viene discusso in determinati ambiti. Hanno trovato nei loro uffici dei sistemi che richiedevano per il loro funzionamento un quarto di milione di dollari, quindi "mezzi istituzionali". Di conseguenza avvengono controlli periodici sugli uffici, con priorità su determinati locali. Vi è pure un'attività di

Work smart to work fast

1. Have a clear vision
2. Lead through example
3. Be proactive in addressing any topic
4. Reduce complexity to the max
5. Feed only what can be digested
6. Fly the plane from the pilot seat
7. Ask (the right) questions
8. Say what you (don't) want
9. Encourage thinking and initiative thorough the team
10. Master time and anticipate (your and team agenda)
11. Standardize team processes and products

sorveglianza umana (del tipo HUMINT) riguardo agli edifici che circondano gli uffici del WEF.

In queste questioni e più in generale, ha introdotto un modo di pensare nuovo che ora adottano tutti i collaboratori del suo team e che ha permesso di correggere errori di riflessione: *missione ricevuta, stato finale atteso e intenzione*. Ha inoltre cercato di coinvolgere anche i critici, cercando di fare di eventuali "antagonisti" dei partner e di far dialogare l'ambito politico con l'ambito "business", intervenendo sul management per allargare la piattaforma di discussione. Ciò ha avuto ripercussioni positive anche sulla sicurezza, per quanto riguarda eventuali manifestanti su temi ambientali ed ecologici. Cercare di evitare confronti o frizioni è essenziale, sia per la reputazione, sia per l'impatto mediatico.

I 4 pilastri che ha sempre utilizzato per una strategia *Safety & Security* sono:

- l'anticipazione (sapere che c'è un problema; la condivisione ha già un effetto positivo),
- la prevenzione (cercare di evitare che un problema si materializzi),

- la protezione (se si materializza, come assorbo il problema) e
- la (re)azione (come torno alla normalità).

Dai quattro pilastri, ha quindi tratto un principio di *Business Continuity Management*, basato su tre fattori, in cui nell'anticipazione trovano posto *scenari e gestione rischi*, mentre nella reazione la *gestione di incidenti* e la *gestione delle crisi*.

Importante è stato far capire ai suoi collaboratori *la differenza tra incidente e crisi*. La differenza è data dalla preparazione e dalla capacità di reagire. Se un agente reagisce utilizzando un'arma per neutralizzare un avversario, per lui è un incidente, mentre per il passante che osserva si tratta di una crisi. A livello operativo o strategico, la reazione dell'agente può essere una crisi di tipo diverso, ovvero un problema di reputazione e di comunicazione di un agente del WEF che utilizza un'arma, non di sicurezza specifica. Il secondo punto è quindi la *verticalità della condotta* (strategica, operativa, funzionale o tattica). Nella storia, "due istituzioni sono sopravvissute 3000 anni: la Chiesa e le

forze armate". C'è una tale costanza nelle tecniche di condotta e nel modo di lavorare, con un bagaglio di esperienza unico, con concetti provati e confermati. A livello civile, i livelli di condotta sono schiacciati: funziona, ma non sotto pressione di tempo: "la pianificazione sotto pressione di tempo non funziona quando le persone si siedono al tavolo a discutere. Sappiamo che vi è una percentuale minore di tempo per la riflessione e la decisione, rispetto a quella per la messa in atto. Nel suo contesto attuale è il contrario". Per il WEF 2020, che funzionerà sicuramente bene perché ormai c'è una certa expertise, anziché iniziare in febbraio si è iniziato ad agosto. "Prima vi sono state molte riflessioni, ma mancava la concretezza sui risultati che si volevano ottenere. Alla fine si corre e questo genera stress. Lo scopo della pianificazione logica (NdR: militare) è ridurre lo stress e soprattutto pianificare quello che può essere pianificato per avere la riserva per ciò che non lo può essere".

L'aspetto che ritiene più problematico è la differenza nella gestione dei rischi propri e dei rischi *indiretti* (ad esempio

quando vi sono dei meeting con la presenza e la concentrazione di diverse personalità e delegazioni straniere, senza escludere che le delegazioni possono essere un rischio tra loro). Mentre il concetto di sicurezza resta lo stesso, la sensibilità verso i problemi cambia ogni volta, anche notevolmente.

Riguardo al modo con cui applica i concetti di sicurezza, i passi sono quelli usuali: stato finale da raggiungere, comprensione del problema, analisi della situazione, presa di decisione, implementazione della decisione. Viene allestito un "concetto operativo" (missione ricevuta, stato operativo atteso, intenzione, basi, principi, organizzazione, documenti necessari). "Funziona anche nell'ambito civile. Va spiegata; è una questione di logica che si basa sul *top down*. La gente fa quello che sa e non quello che deve, quindi cresce nel *bottom up*, basta non parlare di tattica e tecnica. Occorre riflettere veramente su quello che si vuole raggiungere".

Ai concetti corrispondono dei "sub-concetti" (ad esempio, team per prima reazione medica, per la prima reazione antincendio, per la *de-escalation* delle situazioni ostili di bassa intensità, sui controlli d'accesso). Ad esempio, nel corso di un meeting, cosa si fa nei primi 10 minuti del problema, in attesa che

le forze di intervento o mediche arrivino ad aiutare? Per qualsiasi cosa occorre disporre di uno strumento "buono o non buono", per avere la necessaria flessibilità.

Svolgono regolarmente degli esercizi combinati di presa di decisione, anche pratici (ad esempio, nello scenario di una bomba sporca in un ufficio del WEF, o di *amok* [attacchi, stragi d'odio]), con differenti partner (Centro ABC Spiez, polizia, pompieri ecc.). Importante è esercitare il *passaggio di autorità* a questi partner, nei casi specifici.

Elaborano scenari specifici a tre livelli: funzionale, operativo e strategico, con misure sempre diverse (es. WEF, protesta sull'asse Landquart-Coira; passeggero di uno shuttle attacca con arma bianca un autista, perde il controllo del veicolo e ferisce un gruppo di persone in strada; manifestazioni interne; un relatore o una persona sulla platea che sta intervenendo ha un problema di qualsiasi tipo e davanti a migliaia di persone cade per terra e inizia a tremare: qui oltre a proteggere la sua salute, va considerata la sua privacy impedendo la vista, fotografie o riprese video).

Per concludere i fattori chiave di successo più utilizzati con il suo team sono:

- keep it simple,
- anticipazione (la falla è ciò che resta in mente, non la reazione positiva, combinazione tra prevenzione, protezione e reazione è decisiva),
- training e coaching,
- pianificazione logica ("militare"),
- mostrare le competenze ed esporli: in natura il capo è scelto dal team. "Qui no il capo è imposto al team",
- proattività: porsi domande al punto più basso: "le buone risposte le trovano tutti, ma dove e quando porre le domande, questo è difficile. Questa è la mia missione, è il problema che devo risolvere. La differenza tra un manager e un leader è che il primo risolve problemi, il secondo li scopre anche". "Un sacco di persone vogliono essere responsabili e poi vogliono sedersi attorno a un tavolo a discutere, non basta. Occorre mettersi in una posizione di legittimazione davanti a persone, chiamare le persone necessarie per decidere e dare un ritmo di condotta (meeting settimanali). Fuori dall'ambito militare ciò è ancora abbastanza astratto". Come diceva Patton "se tutti pensano allo stesso modo qualcuno non sta pensando". La contraddizione permette di porre le buone domande. ♦

