

Leadership in emergenza: la lezione della Vallemaggia

*Alluvione in Vallemaggia, il coraggio delle comunità e il coordinamento delle istituzioni
Venerdì 11 aprile 2025 si è tenuto presso la Galleria filoARTE di Locarno,
coordinato dal Dr. Peter Jankovsky, l'AGORA LEADERSHIP TALK,
un momento pubblico per riflettere sul significato della leadership in contesto di crisi,
partendo dall'esperienza dell'alluvione che nel 2024 ha colpito la Vallemaggia.*

L'importanza dell'atteggiamento mentale

Il Dr. Peter Jankovsky ha aperto la serata con richiami filosofici: il leader non è solo chi comanda, ma chi sa mantenere lucidità ed empatia. La calma interiore, il dominio delle emozioni, la capacità di visione: queste sono le qualità richieste. *"Il leader cammina dietro, ma quando arriva la catastrofe balza davanti"*, ha ricordato, citando Kierkegaard. Ricordando Marco Aurelio, Filosofo stoico, *"Dobbiamo accettare l'incertezza"*, e, citando Paolo Coelho: *"Mentre gli altri chiacchierano il guerriero si esercita con la spada e tiene d'occhio l'orizzonte"*.

Quando arriva la chiamata: la prima risposta

Capitano Antonio Ciocco, Polizia cantonale: alle 6:30 del sabato mattina l'ufficiale di picchetto comunica che c'è stato un disastro con morti. Si entra in un nuovo mondo.

Chi agisce per lo SMRC – *"Stato Maggiore di condotta cantonale"* sa che questo è regolato dalla Legge sulla protezione della popolazione (LProtPop) del Canton Ticino. Questa disciplina la protezione della popolazione e lo stato di necessità, organizzando gli Stati Maggiori di Condotta per pianificare, coordinare e gestire interventi in caso di eventi maggiori o catastrofi.

Il ponte di Visletto è crollato, portando con sé energia, acqua e comunicazioni. Tutti i canali sono in tilt: oltre 6000 chiamate al 117, solo 300 riescono ad essere gestite dal call center.



Locarno, domenica 30 giugno 2024, ore 7:37

Delta Fiume Maggia

Con Google Earth hanno focalizzato sulle 108 situazioni di case distrutte o auto sommerse, canalizzazioni o infrastrutture di elettricità distrutte.

Lo stato maggiore di condotta ha dovuto gestire molti enti, con personale civile con competenze diverse, con necessità di rimodulare il linguaggio, comprendere ed agire secondo le loro esigenze. Occorre mettere in ordine le priorità di quello che si sta facendo.

La giornata è piena e lunga. Se si è giunti alla fine, è poiché ogni aiuto coordinato ha permesso di giungere ciò. Anche il sostituto era importante quando il capo era a riposo: le sue visioni potevano permettere di anche di vedere delle possibilità in modo diverso.

Si constata che il genere umano è fragile anche psicologicamente.

Comandante Patrik Arnold, Protezione Civile Locarno e Valle Maggia: allarmato a Zurigo. Emerge che il ponte di Visletto e la frana a Fontana in Valle Bavona (300'000 m3), con un pietrone erratico da 1000 m3 -che probabilmente aveva funto da tappo-, sono solo due delle otto devastazioni principali.

Vengono evacuati campeggi sul fondo valle con oltre 1'000 persone, occorre trovare soluzioni per aziende agricole con i relativi Alpi caricati con gli animali, le vie di comunicazione interrotte, si assiste anche il settore turistico e quello sanitario, occorre coordinare l'approvvigionamento dei viveri e di acqua per la popolazione isolata, due tronchi di canalizzazioni sono distrutti, vi erano dighe di detriti che potevano risultare problematiche, il turismo e la ristorazione erano in difficoltà, c'erano bagnanti sul lago maggiore a in fondo valle, cataste di legname, le banche consegnano di cash con quietanze cartacee ai loro clienti, l'erogazione di acqua potabile era problematica ed l'approvvigionamento è avvenuto anche grazie a generosi doni da parte della grande distribuzione che occorreva coordinare dal profilo logistico su un territorio molto esteso, c'erano persone bloccate in diversi punti da evacuare, si sono riscontrati otto decessi, hanno effettuato il rilievo dello stato dei beni culturali, di cui due distrutti.

L'operazione ha necessitato il coordinamento tra 18 enti, 2'500 operatori e 600 volontari, molti dei quali arrivano nei giorni successivi.

Un call center dedicata ha ricevuto 3'600 chiamate.

Le ditte private hanno avuto un ruolo importante della ricostruzione

L'uscita graduale dalla situazione di emergenza e passaggi di consegne. Il Gruppo tecnico di lavoro cantonale che ha poi ripreso in mano la situazione.

Divisionario Maurizio Dattrino, Esercito svizzero: alle 6:50 arriva il primo segnale di emergenza. L'esercito di base si occupa di questioni di guerra. Cercavano un ponte e supporto aereo.

L'esercito federale, in tempo di pace, agisce solo su mandato dei cantoni: non interviene subito, poiché in Svizzera vige il principio di "sussidiarietà". Non può concorrere con i privati.

Militari non sono organi di intervento immediato: *"l'esercito non lo fa meglio, ma lo fa più a lungo."*

L'obiettivo dell'esercito, di base, è la difesa, non l'aiuto della popolazione. Però le forze militari hanno elicotteri capienti e l'esercito può costruire più velocemente un ponte.

Il martedì, giorno di prima ricognizione, era splendido, con l'elicottero hanno visto il ponte di Visletto, salendo la pista di ghiaccio era distrutta: era deserto, non c'era nessuno. Paradossalmente, all'entrata della valle Maggia c'era gente che faceva il bagno... A Fontana: la situazione era devastante: come procedere? Occorreva preparare una prima pista di transito in sterrata a Fontana. C'era un senso di impotenza e di desolazione.

In una casa devastata dal fango, una signora stava comunque pulendo la sua caffettiera Bialetti (un forte simbolo d'inizio di normalità).

Il ponte modulare Mabey di Cevio venne costruito tra il 5 e il 26 luglio, dopo il nulla osta del Cantone e delle imprese private, dopo che queste hanno preso atto che non avrebbero avuto il tempo, i mezzi né le capacità per poterlo costruire così rapidamente come lo potrebbe invece fare l'esercito. In due casi, dei camionisti civili protestano contro i camion militari: "Ci portate via il lavoro". I superpuma dell'esercito sono intervenuti a sfollare le persone intrappolate nelle valli prima di avere ricevuto l'autorizzazione, per motivi di emergenza. Con grande sollievo e soddisfazione di tutti gli sfollati.

Addirittura, gli impresari costruttori talvolta dicono fate voi poiché non ne abbiamo la capacità. Questo è un aspetto da considerare. In Mesolcina l'esercito è intervenuto solo quando l'associazione degli impresari costruttori ha dato il suo OK.

Emerge un paradosso: in situazione di emergenza, l'efficienza e la preparazione dell'esercito è condizionata dall'obbligo di aspettare che il settore privato rinunci ad agire. Ciò può determinare ritardi nella velocità di intervento. Un tema cruciale (forse da affrontare politicamente).

Nel caso particolare della valle Maggia, l'esercito elvetico si è trovato a dovere anche valutare l'allocazione delle risorse operative tra il Vallese e il Cantone Ticino, ritenuto che nei due cantoni avevano subito due eventi temporaleschi catastrofici straordinari nei quali occorreva intervenire in parallelo.

La sfida più grande era la gestione del ponte.

Certi militari sostenevano che si poteva costruire in due ore... Occorreva attendere i lavori preparatori del genio civile. In poco più di venti giorni il ponte Mabey era pronto.

Quale leadership? Fare emozionare è fondamentale.

I giovani soldati venivano dalla svizzera tedesca, occorreva emozionare i ragazzi, e comunicare per fare capire. Erano motivati: di fronte alla domanda-provocazione se sarebbero andati a bere della birra alla sera, un pilota di gatto delle nevi di Zermatt -vallesano- rispose "siamo qui per lavorare, non per bere birra!".

Occorre avere empatia con la popolazione. Il divisionario è stato presente quasi tutto il mese in Valle Maggia. La popolazione faceva domande di ogni tipo: dalle assicurazioni allo sgombero detriti. Si cercavano soluzioni fattibili.

La Leadership necessita: Ascoltare, Auto disciplina e Implementare il processo di condotta.

Serve:

- una leadership capace di emozionare e guidare,
- una struttura di comando snella,
- comunicazione trasparente,
- coinvolgimento dei volontari,
- collaborazione civile-militare-politica basata fondata sulla mutua conoscenza e la fiducia.

Come ha ricordato Dattrino: Nelle crisi, vige il principio "KKK" "*in der Krise Köpfe Kennen*" ovvero «Nelle crisi conoscere le teste».

I sindaci in prima linea

Preferiscono non rievocare tale periodo, fa ancora male. È ancora molto duro. Essere in due sindaci di due regioni particolarmente colpite ha permesso di aiutarsi vicendevolmente.

Non si sarebbero mai immaginati di fare una esperienza del genere.

Ringraziano di cuore i tre presenti per quello che hanno saputo fare per la comunità.

Wanda Dadò, Sindaca di Cevio: ancora oggi il ricordo è duro. È riconoscente alle forze in campo per il loro agire competente e coordinato.

Vedendo il ponte distrutto, la polizia si è attivata ed erano già presenti tutti.

Ha notato da subito come le diverse strutture sul campo, grazie alla formazione militare e all'esperienza di organizzazione comune, siano riuscite a "parlare la stessa lingua", integrando gli sforzi congiunti, come per prodigio, in un puzzle finalizzato a focalizzare sui problemi, stabilire priorità e modalità d'intervento risolutorie.

Gabriele Dazio, Sindaco di Lavizzara: lo shock iniziale ha lasciato spazio alla consapevolezza. Il passaggio delle autorità nei luoghi disastriati ha dato coraggio alla popolazione. All'inizio c'era la gratitudine, ora la popolazione è ancora compatta. L'evento ha accresciuto la solidarietà l'unità della dura popolazione montagna. Oggi la valle è più unita.

Racconti dal territorio

Flavia Pertimpol, volontaria: è intervenuta tra le prime ondate di volontari e volontarie civili, spalando fango dalla pista di ghiaccio a Prato Sornico e contribuendo al ripristino dell'ordine dove necessario. All'inizio mancava coordinamento: *"Toccavamo cose senza sapere se si potessero toccare"*, ha raccontato. Poi tutto è migliorato. Un'esperienza intensa di solidarietà umana che ricorderà per sempre.

La gestione dei volontari civili in zona sinistrata è stata probabilmente un'esperienza inedita per la Svizzera: grazie a un sistema di chiamata attivato tramite portale web, sono arrivate oltre 500 offerte di aiuto. La Protezione civile si è occupata di coordinare lo smistamento dei volontari nelle varie zone di intervento; questi hanno poi operato in modo flessibile, seguendo le indicazioni delle persone locali colpite dal nubifragio.

Il volontariato in Valle Maggia ha segnato una svolta: l'autoattivazione spontanea e il coordinamento digitale hanno dimostrato che la cittadinanza può diventare parte attiva, organizzata e solidale nella risposta capillare alle emergenze. Una forma di "leadership diffusa", che potrebbe e dovrebbe essere coltivata anche in tempi ordinari.

Arch. Germano Mattei: di notte, a Cervergno, viene a mancare la corrente, sente il tipico odore di "buzza" e capisce che qualcosa è successo.

Grazie a radio a transistor e walkie talkie riescono ad acquisire le prime informazioni frammentarie su quanto è successo.

Organizza e guida il trasporto dei tecnici Swisscom alla centrale di Peccia, permettendo il ripristino, dopo un lavoro di 30 minuti, dei collegamenti del settore di comunicazione coperto dal Pizzo Castello, con un'estensione della rete.

Ha poi accompagnato anche i giornalisti, contribuendo alla comunicazione pubblica.

Igor Canepa, ispettore di incidenti aeronautici, ha sottolineato che la cosiddetta "terza dimensione" – quella aerea – presenta limiti operativi: sebbene in Svizzera le condizioni di ingaggio per gli elicotteri prevedano distanze di sicurezza inferiori del 50% rispetto agli standard europei, garantendo così una maggiore flessibilità operativa, il maltempo prolungato può comunque compromettere seriamente le operazioni. In particolare, un periodo di condizioni avverse superiori ai tre giorni può impedire l'impiego continuativo della componente aerea, compromettendo di conseguenza anche la gestione della cosiddetta "quarta dimensione": la capacità di coordinamento strategico inter-istituzionale e tecnologico, nonché di intervento tempestivo nelle zone isolate.

Il signor Donati, ha fatto riflessioni sulla modalità di ingaggio degli elicotteri in Valle Bavona in caso di incendi di bosco, indicando che occorrerebbe maggiormente lavorare con delle strade tagliafuoco.

Un responsabile dei pompieri e tecnico comunale della Valle Maggia ha ricordato che, in tema di prevenzione, è sempre necessario ragionare in termini di rapporto costi-benefici, poiché la sicurezza assoluta non esiste.

A seguito degli accordi di Schengen, gli inerti fluviali hanno un costo inferiore all'estero rispetto alla Svizzera. Di conseguenza, nessuno è realmente interessato a valorizzare il materiale estratto dai letti dei fiumi: il trasporto risulta troppo oneroso.

Il risultato? I fiumi non vengono più dragati, aumentando così il rischio di esondazioni.

Riflessioni sistemiche varie emerse e nuove soluzioni

Comunicazioni: per contrastare il rischio che la popolazione per qualche giorno rimanga priva della possibilità di comunicare con l'esterno della zona sinistrata, a partire dal 2026 sul territorio dovrebbe essere operativa una nuova rete autonoma per le comunicazioni d'emergenza, dotata di antenne e generatori indipendenti, accompagnata da nuovi punti di raccolta destinati alla gestione delle situazioni critiche.

È emersa l'importanza di sistemi di sensori di monitoraggio preventivo sia meteorologici sia territoriali: le tecnologie predittive oggi permettono di individuare con maggiore precisione il rischio imminente (grado 4), ma è fondamentale anche la capacità di diffondere le allerte in maniera capillare sul territorio, e che queste vengano considerate.

Questo vale anche per quei territori che, una volta colpiti, non sono più in grado di inviare informazioni.

È dunque necessario integrare e potenziare i sistemi di allarme esistenti in Svizzera, assicurandone il funzionamento la segnalazione di situazioni di dati fortemente devianti la norma o abnormi, oppure disfunzioni sospette (da distruzione degli strumenti di rilevamento) anche in caso d' interruzione delle comunicazioni tradizionali.

In un contesto orografico complesso come quello delle valli alpine, non è tanto l'intervento massiccio di mezzi tecnologici o strutturali a risultare risolutivo, quanto piuttosto un approccio mirato, ben misurato e tempestivamente coordinato e concertato tra gli enti operativi sul posto, che conoscono al meglio il territorio.

Mancano sufficienti vasche di raccolta per l'acqua antincendio con sufficiente portata di riempimento.

Alcuni Cantoni non hanno neppure strutture stabili di gestione crisi.

Problema della concorrenza: l'esercito può intervenire solo se e dopo che i privati lasciano spazio operativo, su richiesta dei cantoni. In contesti catastrofici, il tempo perso nell'attesa di autorizzazioni può compromettere vite e infrastrutture. In particolare, in certi periodi dell'anno ove non tutti coloro che dovrebbero avere capacità operativa politica non sono completamente operativi.

Occorre ripensare il ruolo dell'esercito in funzione del cambiamento climatico, con distaccamenti speciali, come ne esistono in altri paesi ? in definitiva, come emerso in occasione delle discussioni, non si tratta del primo evento meteorologico devastante che colpisce il paese. Tale ripensamento non può prescindere dai diversi ruoli istituzionali della confederazione e dei cantoni nel contesto della costituzione federale.

In occasione del recente terremoto in Myanmar, le forze di pronto intervento hanno utilizzato dei droni per esaminare gli spazi all'interno delle abitazioni collassate, oltreché che cani-robot esploratori terrestri.

Beniamino Brändli, in occasione delle discussioni, ha ricordato come l'alluvione del 1978 fu forse ancora più devastante dell'ultima, abbassando il letto della Maggia di diversi metri.

La sua riflessione ci interroga: questi eventi diventeranno la norma?

In un territorio sempre più esposto a eventi estremi, il cambiamento climatico altera anche la natura delle montagne.

La regione è inoltre esposta al rischio sismico, trovandosi lungo la Linea Insubrica (o linea Iorio - Tonale) – faglia attiva tra la placca continentale africana ed europea: i bacini idroelettrici rappresentano potenziali punti critici, soprattutto in caso di smottamenti a monte, come insegna la tragedia del Vajont. Egli ha ricordato che negli anni 60 vi sono state delle scosse telluriche percepite ad Ascona, con le sedie del cinema Otello che traballavano.

Brändli avrebbe potuto anche evocare un evento naturale poco noto verificatosi degli anni '60: una tempesta di sabbia del Sahara ha generato onde anomale e venti molto forti sul Lago Maggiore, con barche trascinate fin sulla Piazza di Ascona, tale fenomeno è chiamato in dialetto “Marenca”.

Eventi che ricordano quanto fragile sia l'equilibrio naturale del nostro territorio, e quanto fondamentale sia prepararsi con conoscenza e memoria storica.

Il punto politico

Bruno Storni, Consigliere nazionale: servono convenzioni chiare, occorre una macchina operativa nazionale.

La gestione, ad esempio, dello spegnimento fuochi tramite elicotteri è regolato da una convenzione cantonale. Non sempre gli elicotteri militari possono procedere. Ricorda che nel passato un titolare di un'azienda di elicotteri aveva spiccato un precetto esecutivo da 700'000 franchi: il sistema attuale di gestione spesso è oneroso e lento.

Ricorda che Fabio Regazzi, con un'iniziativa parlamentare dell'11 settembre 2024, ha chiesto l'istituzione di un Fondo nazionale in caso di catastrofi naturali.

Temi da eventualmente affrontare a livello politico e istituzionale emersi dal workshop:

- Revisione operativa del principio di sussidiarietà in caso di emergenza.
- Istituzione di un *Fondo nazionale per le catastrofi naturali*.
- Coordinamento 24/7 tra autorità federali, cantonali e forze operative.
- Introduzione di forze specializzate militari per eventi climatici.
- Incentivazione all'uso e allo sviluppo delle tecnologie predittive e di monitoraggio (IA, droni, satelliti, sensoristica distribuita e relativo controllo)
- Tra i volontari, si potrebbe proporre di considerare l'inclusione nel sistema di chiamata anche di figure professionali spesso essenziali in contesto post-catastrofe, quali avvocati, notai, assistenti sociali, psicologi, mediatori culturali, esperti catastali, traduttori e tecnici delle reti informatiche e di comunicazione, magari in coordinamento con i rispettivi ordini professionali (Nel formulario web taluni non erano considerati).
- Nel contesto del diritto ordinario civile o amministrativo, si suggerisce di considerare di valutare la possibilità di introdurre clausole di deroga automatica ai termini ordinari procedurali in caso di eventi dichiarati catastrofici, come già avviene in altri ordinamenti.

Conclusione: la leadership che nasce nelle emergenze

La Valle Maggia, con la sua tragedia e la sua resilienza, ci insegna che la leadership non è solo comando: è presenza, empatia, visione concreta e fiducia reciproca.

L'esperienza ha mostrato come una risposta efficace derivi dall'unione di forze istituzionali, civili e militari, coordinate sul campo da persone che conoscono il territorio e si conoscono tra loro.

Serve un cambiamento culturale e forse normativo: non possiamo permettere che la burocrazia rallenti l'aiuto alla popolazione nei momenti critici.

Il principio di sussidiarietà federale andrebbe reso funzionale ed adattato alla realtà del rischio climatico moderno accresciuto.

Occorre integrare e monitorare costantemente gli strumenti predittivi e i sistemi d'allerta individuali resilienti, nonché potenziare la rete decisionale attiva 24/7 non solo tra Confederazione, Cantoni (in particolare Ticino, Uri e Vallese) ma anche con le regioni confinanti, come Piemonte e Lombardia.

L'emergenza non è solo un test operativo: è un banco di prova per la nostra capacità di collaborare. La leadership che serve oggi è quella che unisce testa, cuore e mani.

Serve visione, ma anche contatto umano. La Valle Maggia ha fornito un esempio tangibile e ce lo ha ricordato con forza. Non lasceremo che questa lezione venga dimenticata.

«Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare» (Seneca), ma chi conosce il proprio territorio, le persone che lo abitano e la storia che lo attraversa, trova la rotta anche nella tempesta. La Vallemaggia ci è riuscita.

Niccolò Salvioni, Locarno, Lago Maggiore, Svizzera, 11/13 aprile 2025 v1

(Disclaimer: Le presenti note sono state raccolte, trascritte e rielaborate da un cervello biologico in occasione del workshop con l'ausilio successivo di strumenti di intelligenza artificiale. Eventuali imprecisioni, omissioni, discrepanze, così come le riflessioni conclusive, sono da attribuire unicamente al redattore e non riflettono necessariamente in modo esaustivo o ufficiale le posizioni delle persone citate o delle istituzioni coinvolte.

Un sentito ringraziamento al Dott. Peter Jankovsky e tutti i presenti per aver generato un'occasione di confronto tanto interessante quanto preziosa, rivolta a tutte le persone attive o interessate al settore della sicurezza.)

