

# Messaggio

numero	data	Dipartimento
<b>4999</b>	19 aprile 2000	ISTITUZIONI
Concerne		

## Modifica parziale della Legge sulla Polizia

### INDICE

L'essenziale in breve .....	2
I. Cenni introduttivi .....	4
1. Premesse .....	4
2. Obiettivi della riorganizzazione della Polizia cantonale .....	5
3. Cenni storici .....	5
II. Analisi di dettaglio .....	9
4. Evoluzione passata ed evoluzione attesa .....	9
4.1 Monitoraggio del contesto e nuove aspettative del cittadino .....	9
4.1.1 Monitoraggio del contesto .....	9
4.1.2 Nuove aspettative del cittadino .....	11
4.1.3 Nuovi orizzonti tecnologici .....	12
4.2 Organizzazione attuale della Polizia cantonale .....	13
4.2.1 Compiti .....	13
4.2.2 Struttura organizzativa .....	14
4.2.3 Risorse umane .....	16
4.2.4 Risorse finanziarie .....	21
4.2.5 Mezzi tecnici .....	21
4.2.6 Logistica .....	23
4.2.7 Pubbliche relazioni, contatti con i media e comunicazione verso l'esterno .....	23
4.2.8 Rapporti con i partners .....	24
5. Il progetto di riorganizzazione della Polizia cantonale .....	28
5.1 Panoramica del progetto .....	28
5.1.1 Linee generali .....	28
5.1.2 Gli assi del cambiamento .....	29
5.1.2.1 La polizia cantonale deve sviluppare i propri prodotti e servizi: .....	30
5.1.2.2 La polizia deve rivedere la propria organizzazione: .....	30
5.1.2.3 La polizia cantonale dovrà gestire differientemente le proprie risorse rare .....	30
5.1.2.4 La polizia cantonale dovrà intensificare il suo lavoro in partenariato .....	31
5.1.2.5 La polizia cantonale deve cambiare mentalità .....	31
5.2 Analisi di dettaglio della riorganizzazione .....	32
5.2.1 Compiti e nuovi bisogni in tema di sicurezza .....	32
5.2.2 Struttura organizzativa .....	36
5.2.3 Nuovi strumenti della Polizia cantonale .....	40
5.2.4 Risorse umane: verso un nuovo agente di polizia .....	42
5.2.5 Risorse finanziarie .....	50
5.2.6 Mezzi tecnici .....	50
5.2.7 Logistica .....	51
5.2.8 Pubbliche relazioni, contatti con i media e comunicazione verso l'esterno .....	51
5.2.9 Gestione del miglioramento continuo .....	52
5.2.10 Rapporti con i partners – community policing .....	54
5.3 Descrizione di alternative strategiche .....	54
5.4 Il coordinamento di tutte le forze in campo attraverso un sistema di alleanze fra polizie .....	55
III. Riassunto delle esigenze emerse .....	56
IV. Commento agli articoli oggetto di modifica .....	56
V. Conseguenze finanziarie e congruenza con le linee direttive .....	58
VI. Conclusioni .....	58

## L'ESSENZIALE IN BREVE

La riorganizzazione della Polizia cantonale propone sostanzialmente un adattamento del proprio organico alle mutate circostanze di un Cantone in rapida evoluzione, preconizzando l'**abbandono** di una struttura compartimentata e concepita in **dimensione locale** (settori di polizia; delegati di polizia) per **assumere** una **dimensione cantonale** orientata verso le principali sfide di domani:

- lotta alla grande e media criminalità
- sicurezza mobile, pronto intervento e gestione della circolazione
- sicurezza locale, soggettiva e orientata verso i bisogni del cittadino
- servizi di supporto

Per rispondere a queste sfide vengono create cinque unità, due (stato maggiore e servizi generali) di coordinamento e supporto; tre (polizia giudiziaria, polizia mobile e polizia di prossimità) operative.

L'attuale Legge sulla Polizia del 12 dicembre 1989 è ispirata al concetto napoleonico fondato principalmente su due funzioni: gendarmeria (agenti in uniforme preposti al mantenimento dell'ordine pubblico) e pubblica sicurezza (agenti in abiti borghesi deputati alla lotta contro la criminalità), funzioni che, di fronte all'odierno contesto, complesso e articolato, vengono progressivamente generalmente messe in disparte.

La tendenza dei corpi di polizia più avanzati ed efficienti a livello europeo, è infatti quella di abbandonare le organizzazioni per funzioni per abbracciare un'organizzazione per processi/prodotti ispirata ad una moderna gestione imprenditoriale che si sta diffondendo sia nell'ambito privato che pubblico.

Si tratta pertanto, attraverso questa modifica legislativa, di gettare solide fondamenta affinché la polizia cantonale possa operare efficacemente a tutela della sicurezza e dell'ordine pubblico del Cantone Ticino.

Onorevole signor Presidente,  
onorevoli signore e signori Consiglieri,

Vi chiediamo con il presente messaggio di discutere e approvare una revisione parziale della Legge sulla Polizia che mira in sostanza a dare al Consiglio di Stato la competenza primaria in materia di organizzazione del corpo della polizia cantonale, in modo tale che il Consiglio di Stato stesso possa continuare e portare a conclusione il processo di riorganizzazione della polizia (processo che il Gran Consiglio ha interrotto nella primavera scorsa, pur accordando un importante credito di studio).

In rapporto ai quattro articoli della Legge sulla Polizia di cui si chiede la modifica, il presente messaggio può apparire sovradimensionato e eccessivamente dettagliato. La sua ampiezza esprime la volontà del Consiglio di Stato di rispondere esaurientemente a una serie di interrogativi che sono stati posti a più riprese e da più parti nel corso degli ultimi mesi:

- sulle cause che rendono necessaria una riorganizzazione del corpo di polizia;
- sugli obiettivi principali che si vogliono perseguire, con la ridefinizione non soltanto dell'organizzazione, ma anche delle strutture, delle modalità di lavoro e dei processi operativi;
- sulle garanzie che vengono date al Parlamento in merito alla presenza della polizia di prossimità nel territorio e alla conferma di contingenti di polizia giudiziaria nelle sedi principali;
- sull'effettivo necessario per attuare la riforma della polizia, ritenuto che un adeguamento del numero di agenti è comunque necessario (anzi è sicuramente maggiore se non interverrà la riorganizzazione della polizia);
- sulle modalità interne al corpo della polizia per quanto concerne le carriere e la designazione dei quadri, ritenuto che, come già più volte sottolineato, saranno rimesse a concorso funzioni attribuite provvisoriamente nel corso degli ultimi mesi per consentire il funzionamento della polizia;
- sul seguito del processo di riorganizzazione, che richiederà ancora un lungo lavoro di affinamento delle decisioni e di messa in concordanza fra la nuova organizzazione e la disponibilità di tutte le strutture logistiche. E' volontà del Consiglio di Stato che questo processo venga portato avanti in modo trasparente, senza confusioni con la gestione "quotidiana" della polizia cantonale e con un corretto coinvolgimento del personale e delle sue associazioni.

Ricordato che le Linee Direttive del Consiglio di Stato per la Legislatura attribuiscono un grande valore politico al consolidamento della sicurezza nel Cantone (quale elemento di qualità di vita e al contempo fattore di competitività socio - economico), il progetto di riorganizzazione della polizia cantonale, che si collega al processo più generale di "amministrazione 2000" acquista un'importanza fondamentale. Dalla sua realizzazione dipende infatti la capacità del Cantone di dotarsi di un corpo di polizia che, pur rimanendo fortemente legato alla sua natura pubblica e democratica, acquisisce elementi maggiori di efficienza, di flessibilità, di professionalità e di affidabilità.

## 1. CENNI INTRODUTTIVI

### 1. Premesse

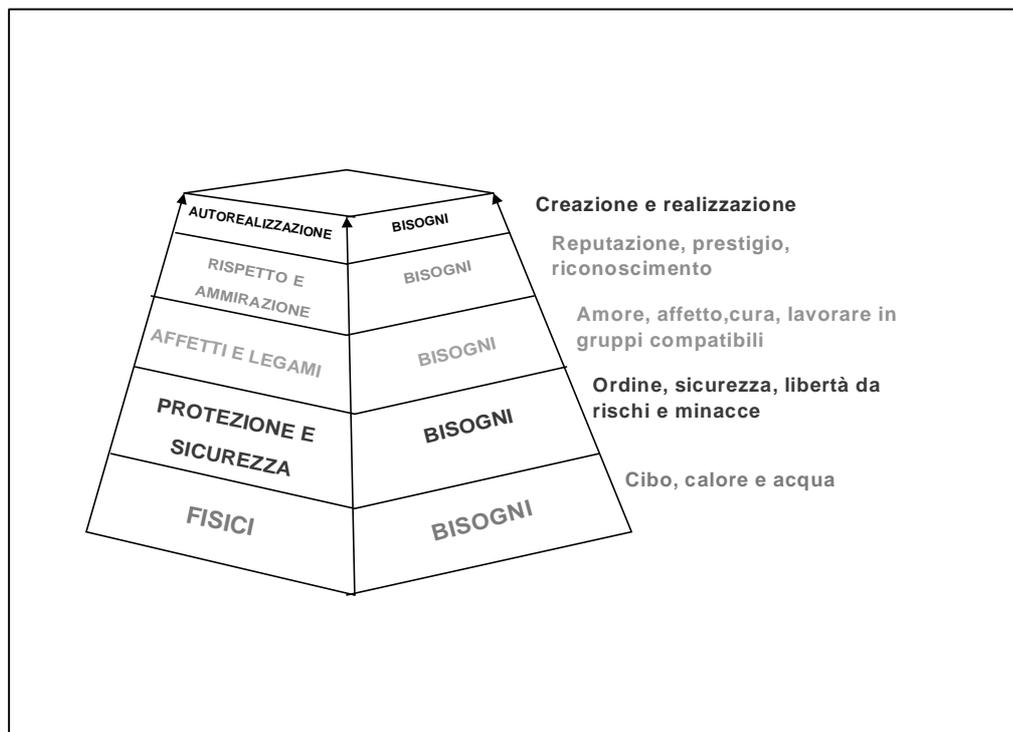
#### Stabilità e sicurezza

Stabilità e sicurezza rappresentano da sempre elementi fondamentali e valori ambiti in qualunque contesto sociale.

L'attrattività economica di un paese e il suo benessere in senso lato sono d'altronde direttamente proporzionali al clima di tranquillità ed equilibrio che vi regnano; clima che costituisce una premessa irrinunciabile ed essenziale per imprenditori e investitori, così come per residenti e turisti.

Nel Cantone Ticino, gli elementi sicurezza e ordine pubblico sono affidati principalmente alle cure della polizia cantonale che garantisce, 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno, i propri servizi su tutto il territorio cantonale. Ad essa si affiancano le polizie comunali che operano a livello locale.

#### Importanza della sicurezza a livello psicologico



La psicologia moderna ipotizza una gerarchia di bisogni personali e tra essi una sequenza evolutiva in cui la soddisfazione dei più primitivi, rappresenta la condizione per l'emergere di bisogni più evoluti. All'origine della vita i bisogni fisiologici, connessi alla sopravvivenza fisica dell'organismo, fanno da base ad un'ipotetica piramide. Ogni stadio è caratterizzato dalla dominanza di un nuovo tipo di bisogno. Sulla soddisfazione dei bisogni fisiologici, come il bisogno di cibo, di acqua, di sonno, si innestano, immediatamente al secondo posto, i bisogni di sicurezza come il bisogno di protezione, di tranquillità, di libertà dalla paura.

Di qui l'importanza attribuita dal cittadino a sicurezza e ordine pubblico.

## Quadro d'azione

La polizia è definita quale attività della pubblica amministrazione diretta ad attuare, in via amministrativa e indipendente dalla sanzione penale, le limitazioni imposte dalla legge alla libertà dei singoli nell'interesse superiore della conservazione dell'ordine, della sicurezza generale, della pace sociale e di qualunque altro bene tutelato con disposizioni penali.

La polizia veglia al mantenimento dell'ordine pubblico, alla sicurezza dei cittadini, alla loro incolumità e alla tutela della proprietà; cura l'osservanza delle leggi, dei regolamenti, nonché delle ordinanze delle autorità; presta soccorso nel caso di infortuni pubblici e privati.

La polizia esplica la sua opera sostanzialmente in tre forme di attività:

- di *osservazione*, cioè di accertamento delle varie situazioni di fatto;
- di *prevenzione*, che è la funzione fondamentale;
- di *repressione*, che tende a impedire gli ulteriori effetti di violazioni di legge e ad applicare provvedimenti repressivi di carattere non penale.

Una grande branca della polizia è la polizia *giudiziaria*, la cui attività riguarda il vasto campo delle violazioni avvenute contro l'ordine pubblico e la tranquillità sociale: nei confronti di questi reati la polizia giudiziaria ha il compito di assumere notizie e di trovarne le prove, di ricercare i loro autori e di impedire che dal reato compiuto derivino altre gravi conseguenze.

Le mansioni di polizia giudiziaria vengono di regola svolte dagli agenti di pubblica sicurezza, che prestano servizio in borghese, mentre il pronto intervento, a tutela dell'ordine pubblico, della sicurezza e dell'incolumità dei cittadini, è principalmente garantito dalla gendarmeria, che presta servizio in uniforme.

## **2. Obiettivi della riorganizzazione della Polizia cantonale**

Gli scopi principali della riorganizzazione, che si iscrivono nella filosofia promossa dal progetto Amministrazione 2000, consistono in:

- adeguamento dell'organizzazione all'evoluzione del contesto verificatasi e riforma delle strutture in prospettiva dei futuri sviluppi;
- miglioramento delle prestazioni sia in termini qualitativi che quantitativi;
- miglior risposta alle necessità del cittadino–cliente e orientamento verso quest'ultimo;
- soddisfazione e sviluppo personale e professionale dei collaboratori.

## **3. Cenni storici**

L'accezione "polizia" affonda la sua radice etimologica nel termine greco *politèia* (arte di governare).

Strumento dell'amministrazione pubblica, la polizia nasce dai bisogni contingenti della convivenza o, in genere, dalla ragione di stato.

Fino all'avvento della Repubblica, organi e agenti di polizia nelle terre che ora costituiscono il Cantone Ticino, erano i saltari, i campari, i consoli e tutti i magistrati o funzionari incaricati della vigilanza sui comuni interessi secondo gli ordinamenti locali.

Perciò, nella legge organica comunale, il municipio viene tradizionalmente confermato quale "organo di polizia locale" con facoltà di regolamentare e vigilare, entro i limiti della legislazione federale e cantonale, tutti gli aspetti della vita locale.

Le origini della Polizia cantonale sono legate a filo doppio con quelle della Repubblica del Cantone Ticino.

Se infatti, con l'atto di mediazione di Napoleone Bonaparte, del 19 febbraio 1803, le terre che attualmente formano il Cantone Ticino acquistano, dopo tre secoli di sudditanza, autonomia e libertà, la nuova costituzione del Cantone Ticino del 1803 conferisce il mantenimento dell'ordine pubblico al Piccolo Consiglio (*"il dispose de la force armé pour le maintien de l'ordre publique"*).

La funzione di polizia giudiziaria veniva peraltro esercitata, nel rispettivo circolo, dal Giudice di Pace (*"officier de police judiciaire chargé de l'enquête préliminaire en cas de délits"*).

Una delle prime preoccupazioni del Piccolo Consiglio della neonata Repubblica, fu quella di costituire un corpo di gendarmeria, sul modello della gendarmeria francese cui si ispirava.

I "fucilieri della compagnia assoldata permanente" affiancavano pertanto i primi funzionari.

Il primo corpo di polizia cantonale risale al 1804. Esso era costituito da una compagnia di 60 uomini, la cui missione verteva su "oggetti di polizia e buon ordine".

Erano questi i tempi in cui un cittadino qualunque poteva controllare i militi in ogni momento e – trovandoli lontani dal corpo – arrestarli ottenendo un compenso di fr. 30.-.

Negli anni successivi, l'effettivo del corpo, in ragione della fluttuante situazione finanziaria del cantone, dovette fare i conti con "ristrutturazioni" e potenziamenti, a seconda dei periodi.

Nel 1844 l'effettivo complessivo era di 71 uomini (54 nazionali e 17 forestieri), distribuiti nei vari centri del cantone.

E' a questa data che risale l'istituzione dei "commissari di governo", responsabili nei distretti della sicurezza e dell'ordine pubblico, quali rappresentanti del Consiglio di Stato.

L'appellativo "gendarme" appare per la prima volta nel 1855, periodo in cui primeggiava il vizio dell'ubriachezza nella maggior parte dei militi.

A quali usi potesse essere destinata la forza pubblica, lo rammenta una legge del 23 maggio 1878 sulla procedura per l'esazione dei crediti dello Stato: *"scorso il termine di 5 giorni senza che l'escusso abbia soddisfatto quanto è stabilito nel decreto del Consiglio di Stato, il commissario manderà uno o più gendarmi a stanziare nel domicilio dell'escusso a carico e spese dell'escusso medesimo"*.

A partire dal 1905 fu denominata di "pubblica sicurezza" una piccola sezione di gendarmi che, senza uniforme, svolgevano controlli e sorveglianze nei pochi luoghi del Ticino di allora ove fosse possibile agire in incognito (stazioni ferroviarie e centri turistici).

La convenzione Italo/Svizzera per il servizio di polizia nelle stazioni ferroviarie internazionali del 1882, determina la necessità di nominare un delegato di polizia a Luino.

A questo faranno seguito i delegati di Chiasso (1903) e Lugano (1904). La nomina di quest'ultimo è da ricollegare ad una manifestazione tenutasi in Piazza Indipendenza contro i maltrattamenti e gli eccidi di operai scioperanti ad opera della polizia italiana, manifestazioni in cui lo stemma consolare italiano veniva gettato nel lago dagli anarchici (*"mai s'era vista in Ticino simile vandalica dimostrazione"*).

Successivamente venne designato il delegato di Brissago (1905) e soltanto fra il 1952 e il 1956 i delegati di Locarno e Bellinzona, con conseguente suddivisione del cantone in quattro settori (Bellinzonese, Locarnese, Luganese e Mendrisiotto).

Aboliti nel 1922 i commissari di governo, le relative incombenze (rilascio di passaporti e permessi diversi, direzione delle carceri distrettuali, polizia degli stranieri, incassi di tasse e multe, ecc) passarono alla gendarmeria, per essere successivamente ritrasferite, attorno agli anni 60 nel Dipartimento (sezione degli stranieri, sezione della circolazione, ecc.).

Contemporaneamente, prese avvio una lenta evoluzione inquadrata, nel suo sviluppo momentaneo, nella legge del 1963, periodo in cui gli agenti di pubblica sicurezza si diffusero e vennero persino assegnati a posti secondari con il compito di sostituire il giudice di Pace come collaboratori dei Procuratori Pubblici nell'assunzione delle informazioni preliminari di polizia giudiziaria.

I Delegati, da funzionari del Dipartimento, divennero ufficiali subordinati al Comandante, sostituendolo vieppiù, a livello locale, nella vigilanza sui gendarmi insediati nel loro settore di servizio e finendo col dirigere di fatto la pubblica sicurezza accentratasi nei posti principali.

Per la loro presenza locale in un Ticino caratterizzato da vie di comunicazione disagiati e difficilmente percorribili, i delegati di polizia di Chiasso e di Lugano, avevano sostituito de facto, la figura dei commissari di governo, nel loro ruolo di interlocutori fra le autorità locali ed il governo cantonale per tutti i problemi di ordine e sicurezza.

Ultimi ad essere creati, con la legge del 1963, i settori attribuirono ai 4 delegati una giurisdizione territoriale comprendente, oltre ai posti principali di gendarmeria e di pubblica sicurezza, anche i posti secondari di gendarmeria.

Nel contempo si sviluppavano i primi servizi speciali impropriamente detti "del comando": la polizia stradale, incaricata di sorvegliare le strade pubbliche e di far osservare il codice della strada e la polizia scientifica, ramo della polizia che applica i risultati della scienza e della tecnologia moderna per l'identificazione fisica del reo e la determinazione delle modalità di perpetrazione del reato.

(Fonti: messaggio concernente la nuova legge sulla polizia del 24 febbraio 1987; cronistoria della polizia ticinese 1803-1998, S. Martinoli).

Questo quadro organizzativo è rimasto sostanzialmente immutato negli ultimi 35 anni.

La legge sulla polizia del 1989 (in vigore dall'1.1.1990), riconferma infatti l'esistenza dei settori e la figura del delegato di polizia per il coordinamento locale, pur precisando che gli ufficiali operano sull'insieme del cantone secondo la specializzazione dei compiti (art. 15 cpv 4 Lpol).

#### **Cicli di rinnovamento delle aziende**

Durante la loro crescita e il loro sviluppo, le organizzazioni attraversano determinati cicli; scelgono tempi diversi per riconsiderare e rivedere la propria identità. Quasi tutte cominciano con uno scopo chiaro e molta energia. In questa prima fase si sentono coinvolte e motivate, e fanno crescere il loro sogno. Hanno una visione motivante e vincolante e sono protese a realizzarla.

Dopo il periodo iniziale di entusiasmo creativo, l'organizzazione entra in una fase di stabilità o crescita controllata. Crea strutture che assicurano un coerente perseguimento dello scopo e definisce le varie prassi.

Purtroppo, così facendo, inevitabilmente perde qualcosa. Le organizzazioni, in questa fase di sviluppo, si fessano nella routine e smarriscono la capacità di innovare e di rispondere con prontezza al mercato. Alla fine, i dipendenti, sentono che la magia se n'è andata, ed è rimasto solo il lavoro. Talvolta, una modifica dell'ambiente, l'evoluzione di un prodotto o una crisi, costringono

#### **Cicli di rinnovamento della polizia cantonale**

Come per qualunque altra azienda, i cicli di rinnovamento della polizia cantonale non possono prescindere da una approfondita riflessione e da un attento riesame attorno ai valori, alla missione e alla visione futura, nell'intento di ricattare presso i collaboratori energia, entusiasmo e di farli confluire verso una meta qualificante, qualificata e condivisa da tutti che sia al passo con i tempi e rispondente alle esigenze del cittadino.

La ridefinizione di una visione, prende avvio dalla formulazione di precisi valori nei quali i membri dell'organizzazione e l'organizzazione stessa si identificano.

Nel corso del 1997, quale primo passo verso la riorganizzazione della Polizia cantonale, si è proceduto ad un'approfondita raccolta di opinioni, all'esplorazione dei valori individuali e di team, nonché all'analisi dei casi disciplinari più interessanti. Queste attività, non soltanto si sono concretizzate in una chiara visione di come la Polizia cantonale intende ristrutturarsi (visione che si trova riassunta nello slogan "Per un

l'organizzazione a reagire.

Cambiare diventa a questo punto necessario.

La nuova fase comincia con la constatazione secondo cui l'energia e la creatività iniziali si possono ancora ricattare, rimettendo in discussione il modo tradizionale di operare. In questa fase di rinnovamento vengono ripresi in considerazione lo scopo fondamentale, la missione ed i valori sui quali ci si appoggia; viene effettuata una nuova analisi della situazione del momento che implica un riesame dell'ambiente in cui l'organizzazione si trova ad operare, del rapporto con gli utenti, delle tendenze del settore, del clima di lavoro interno e della struttura stessa dell'organizzazione.

Ticino più sicuro e accogliente"), ma hanno anche consentito di redigere il Codice Deontologico della Polizia cantonale, entrato in vigore il 1 gennaio 1998 e successivamente adottato dalle polizie comunali. L'obiettivo è in sostanza quello di dare della polizia una nuova immagine nel senso più profondo del termine, bandendo lo stereotipo dell'agente di polizia con il blocchetto delle multe e facendo leva sul servizio al cittadino con uno stile umano e proporzionato alle circostanze, proprio per far capire, nel suo complesso, la necessità della polizia nella sua giusta dimensione e nel suo giusto ruolo all'interno dello stato di diritto.

## **II. ANALISI DI DETTAGLIO**

### **4. Evoluzione passata ed evoluzione attesa**

#### **4.1 *Monitoraggio del contesto e nuove aspettative del cittadino***

##### **4.1.1 Monitoraggio del contesto**

Se ci guardiamo attorno ricordando il Ticino di 20-30 anni fa, ci accorgiamo immediatamente dei profondi cambiamenti che, in positivo o in negativo, a seconda dei casi, ne hanno determinato una dinamica e radicale evoluzione.

Anzitutto la rete viaria è stata estremamente intensificata, rendendo possibile una mobilità sempre più vasta e rapida su tutto il territorio cantonale (basti segnalare che in Ticino vi sono 235 km di strade nazionali, di cui quasi 24 km in galleria; 1061 km di strade cantonali e circa 3500 km di strade comunali).

Un'intensa urbanizzazione ha peraltro interessato i principali centri e la loro periferia (all. 4.1.1 A).

I collegamenti, sia pubblici che privati, rispondono in generale alle esigenze di mobilità dei cittadini.

Grazie all'introduzione della telefonia mobile, le comunicazioni si rivelano ottimali pressoché ovunque.

Nuovi orizzonti tecnologici fanno sì che il nostro cantone diventi sempre più piccolo.

D'altro canto, importanti flussi migratori hanno interessato la fascia di confine in misura preoccupante, mettendo in risalto delle frontiere sempre più deboli e permeabili (all. 4.1.1 B).

In tutto questo complesso di nuove caratteristiche ambientali, viene ad inserirsi una nuova immagine dell'avversario. Oggigiorno, al di là del considerevole aumento del numero di reati e delle richieste di intervento rivolte alla polizia, va osservato che il malvivente è estremamente mobile e rapido, opera in dimensione sempre più estesa (intercantonale e internazionale), è sovente organizzato, specializzato e dotato di mezzi di collegamento e attrezzature tecniche all'avanguardia.

Ciò fa sì che le strategie di polizia debbano essere riviste alla luce, non soltanto di un sempre più diffuso anonimato della gente che è caratteristica tipica del contesto urbano, bensì pure di indagini che assumono sempre più frequentemente dimensioni sovracantonali e sovranazionali, e che richiedono personale sempre più preparato, autonomo, specializzato e poliglotta. La complessità di queste inchieste assorbe per lunghi periodi notevoli energie e numerose unità dell'effettivo. Le esigenze di qualità nel lavoro della polizia si sono sviluppate e hanno raggiunto un elevato grado di professionalità nell'ambito, ad esempio, del procedimento penale, dove gli agenti si sono di fatto sostituiti in un primo tempo ai giudici di pace ed in seconda battuta ai giudici istruttori, come assuntori delle informazioni preliminari, come specialisti dell'interrogatorio e delle tecniche di accertamento e ricostruzione.

Come già avviene con i medici che prestano i primi soccorsi sulle ambulanze e sugli elicotteri, è marcata la tendenza ad una sempre maggiore specializzazione negli interventi di polizia; in Germania e in talune regioni della Spagna, la formazione professionale degli agenti si avvicina ad un intero ciclo di livello universitario.

Anche l'impiego della forza, richiede tecniche sempre più differenziate: si pensi all'uso dei molti strumenti sostitutivi delle armi da fuoco. L'aumentata mobilità internazionale delle persone ha pure fatto nascere problemi ed esigenze nuove, come la conoscenza di lingue straniere e le migliaia di comunicazioni telematiche trattate ogni anno dalla Polizia

cantonale attraverso i canali interpol o direttamente con le polizie di altri cantoni o di altre nazioni.

In prospettiva futura, l'intensità del traffico è peraltro destinata, secondo le previsioni, ad aumentare del 75% circa entro il 2010.

Una particolare incognita che confronterà il Cantone Ticino con nuove sfide, è rappresentata, nel contesto dei trattati bilaterali internazionali, dall'autorizzazione al transito per gli autoveicoli pesanti di 40 ton e l'apertura al traffico pesante sulle 24 ore.

Superfluo è ricordare che già oggi i disagi legati al traffico pesante e addirittura al traffico in generale sono frequenti in Ticino (all. 4.1.1 C).

Tenuto conto dei nuovi oneri (autostrada, polizia lacuale, polizia aeroportuale, lotta agli stupefacenti, diversi gruppi speciali, servizi tecnici e logistici, servizi di analisi criminale operativa e strategica, servizi di lotta alla tratta degli esseri umani e alla prostituzione, servizi preposti alla criminalità minorile, ecc.) e di altri fattori (giorni di congedo mensile e di vacanza in compensazione di mancati aumenti salariali e diritto acquisito al recupero delle ore straordinarie), il personale disponibile per il servizio ordinario è proporzionatamente all'aumento della popolazione residente, notevolmente regredito di numero durante gli scorsi decenni, nei quali si è assistito ad un incremento dei seguenti fattori:

<b>Oggetto</b>	<b>1970</b>	<b>1985</b>	<b>1997</b>
Popolazione residente	245'458	273'528	('98) 307'762
- Stranieri	67'504	65'900	81'200
- richiedenti l'asilo	-	1'309	1'438
Circolazione			
- strade sul territorio cantonale – km	650,8	1'384,4	1'824,8
- veicoli in circolazione immatricolati TI:	94'131	155'387	218'311
di cui autovetture	63'537	126'301	172'584
- Galleria S. Gottardo	-	3'865'715	6'533'625
- Galleria S. Bernardino	1'166'772	1'624'948	2'148'064
- Movimento passeggeri Agno aeroporto	-	210'931	379'426
- Incidenti della circolazione	-	7'932	8'403

<b>Oggetto</b>	<b>1970</b>	<b>1999</b>
Effettivi polizia cantonale (senza amministr.)	309	495
Effettivi polizie comunali (senza amministr.)	257	316
Magistrati	6	12

(All. 4.1.1 D)

Un esame generale del contesto consente pertanto di accertare che ogni nuovo fenomeno sociale o tecnologico è oggi sistematicamente accompagnato da nuovi bisogni di sicurezza per la comunità, così come per il cittadino.

Tutti bisogni che la polizia è chiamata a soddisfare. Occorre pertanto che a fronte di queste nuove sfide, la polizia adegui le proprie risorse e la propria struttura organizzativa, sia da un profilo quantitativo che qualitativo.

#### 4.1.2 Nuove aspettative del cittadino

L'elemento sicurezza, in un mondo soggetto a repentini e radicali cambiamenti, assume per il Cantone Ticino un'importanza fondamentale sia in ambito sociale che economico.

L'attrattività residenziale, turistica, industriale, finanziaria e commerciale, dipende in larga misura dal sentimento di sicurezza soggettivo, dalla sicurezza oggettiva e dal clima di tranquillità che regna nel Cantone.

Nel libro bianco sullo sviluppo economico cantonale nello scenario della globalizzazione "Ticino 2015" (pagine 161 e 162) edito dal Dipartimento delle finanze e dell'economia, l'autore Carlo Pelanda, sottolinea l'importanza della stabilità intrinseca che contrariamente ad altri paesi, il Cantone Ticino è in grado di offrire a potenziali investitori.

A sostegno di tale tesi, il precitato autore evidenzia che *"in Russia già si assiste ad un fenomeno di rientro da parte di molti produttori esteri che li si erano collocati. E ciò è provocato dal problema di non poter operare in un ambiente di legalità troppo dubbia e denso di criminalità. Per altri versi, molte opportunità economiche nell'america latina vengono compromesse dal fatto che i sistemi istituzionali a ridosso di quei mercati non riescono a garantire un ordine sufficiente per permettere insediamenti stabili ed efficienti di nuove attività.*

*In generale, i problemi di ordinamento dei nuovi mercati emergenti tendono a generare un rallentamento di alcuni di essi o, perfino, del movimento generale. Si ritiene anche che tali problemi non saranno così strutturali da creare una depressione mondiale, anche se i timori suscitati dalla crisi asiatica, inizialmente e per molti mesi sottovalutati, sono tali da non escludere ripercussioni di grande portata. Il punto è che questi problemi tenderanno a generare (o a rilanciare) una maggiore domanda di "servizi di stabilità" nonché di territori stabilizzati. E questo è da considerare nella valutazione di competitività di un territorio."*

Sulla scorta di queste sole considerazioni, ben si può ritenere che la Polizia Cantonale detenga un ruolo essenziale da giocare nel contesto della strategia globale di rilancio economico finalizzata alla crescita del paese.

D'altro canto, non va ignorato che la stragrande maggioranza delle polizie europee si sta progressivamente indirizzando verso una filosofia aziendale orientata sul cliente (consumer oriented). Ciò significa per la polizia, tenere ben presenti e attribuire la massima considerazione alle esigenze dei cittadini, analizzandone i bisogni in maniera costante e regolare e cercando di rispondere tempestivamente alle varie necessità in modo adeguato, con un servizio competente, professionale e rapido.

Si tratta in sostanza di diffondere, anche nel settore della polizia, un'attività di marketing che abbia a considerare la clientela in segmenti o gruppi rappresentativi (anziani, adolescenti, automobilisti, famiglie, handicappati, ecc.) e a fornire puntualmente le diverse componenti del prodotto sicurezza (aiuto, consulenza alla prevenzione, ecc.) a questi segmenti o gruppi di clienti.

In quest'ordine di idee, la formazione del personale e la responsabilizzazione di tutti gli agenti, detengono un'importanza fondamentale, così come determinanti si rivelano taluni accorgimenti logistico-strutturali (ingresso accogliente dei posti di polizia in luogo di minacciosi vetri anti-proiettile, posteggi per l'utenza, tempi d'attesa ridotti).

Pure importante si rivela la comunicazione diretta fra polizia e cittadini, non soltanto per tenere informato regolarmente il cittadino confrontato con un problema circa l'evoluzione della pratica che lo concerne, bensì anche per evadere le frequenti segnalazioni, reclamazioni o – perché no – ringraziare per le testimonianze di apprezzamento nei confronti degli agenti che hanno risolto un determinato problema con il quale il cittadino era confrontato. In linea generale il cittadino-cliente si aspetta dall'agente di polizia anzitutto la massima considerazione per il problema che lo vede protagonista; egli si aspetta pertanto di essere preso sul serio e servito con rapidità, poiché considera il suo problema (da un punto di vista soggettivo) come un problema importante, ancorché magari da un punto di vista oggettivo questo non lo sia. Appare quindi indispensabile fornire questo tipo di visione agli agenti, affinché essi operino anche secondo il punto di vista del cittadino.

Di qui la necessità di fornire agli agenti una approfondita formazione in tema di competenze sociali e relazionali, oltre che tecnica, che permetta loro di assistere con cortesia, fermezza e autorevolezza il cittadino sul terreno.

In passato, il ruolo che la polizia svolge per offrire un servizio pubblico e per conservare la pace, è stato il meno valutato e il meno considerato tra le sue funzioni. Eppure, questo ruolo comporta molte più richieste di intervento, molte più occasioni di incontro tra polizia e pubblico, maggior tempo per il comune poliziotto, di quanto richieda l'assolvimento dei compiti per combattere la delinquenza tradizionale o le minacce alla sicurezza pubblica. Questo ruolo di vicinanza al cittadino, merita pertanto una valorizzazione ed un più diffuso riconoscimento pubblico.

#### **4.1.3 Nuovi orizzonti tecnologici**

Da tempi relativamente recenti l'evoluzione tecnologica avanza a ritmi incalzanti.

Se la radio ha impiegato 38 anni per raggiungere 50 mio di persone, il PC 16 anni, la TV a colori 13 anni, il telefono cellulare 8 anni e internet 4 anni, è senza dubbio giustificato prevedere una vertiginosa accelerazione delle innovazioni sul piano tecnologico negli anni a venire.

Per la polizia, la telefonia mobile e l'introduzione dell'informatica hanno indubbiamente rappresentato un grande balzo in avanti, benché il rovescio della medaglia presenti una fattura salata. Infatti, l'evoluzione della criminalità, le cui risorse sono pressoché illimitate, è stata caratterizzata da importanti progressi tecnologici che danno filo da torcere agli organi inquirenti.

Basti pensare alla liberalizzazione dei mercati nell'ambito della telefonia che ostacola in misura rilevante il controllo delle conversazioni telefoniche.

Il contenuto di internet che raddoppia ogni 100 giorni, rappresenta oggi, dal profilo investigativo, il classico mare da svuotare con il cucchiaino.

## **4.2 Organizzazione attuale della Polizia cantonale**

### **4.2.1 Compiti**

Se al momento della sua costituzione nel 1804 al primo corpo di gendarmeria venne attribuita la missione di occuparsi di "oggetti di polizia e buon ordine", con l'andar del tempo, alla Polizia cantonale sono stati attribuiti una serie di compiti accessori negli ambiti più disparati dell'attività statale e amministrativa (basti pensare, a titolo di mero esempio, all'organizzazione delle operazioni di ricerca e ricupero nelle acque del Cantone, demandata alla Polizia cantonale dalla Legge sulla navigazione interna, all'intervento in caso di incidente chimico, alla competenza – ancorché sussidiaria – in materia di scorta di persone e valori, assistenza all'estrazione di lotterie, sgombero di campeggi selvaggi, gestione dei nomadi, assistenza alle vittime di reati, accompagnamento forzato di giovani a scuola, ma anche in materia di protezione della flora e della fauna, di raccolta di rocce, minerali e fossili, di impianti di trasporti a fune e sciovie, di educazione stradale, di collaborazione con gli Uffici esecuzione e fallimenti, con l'Ufficio stranieri, con i Municipi, con le Guardie di confine, ecc.).

Sta di fatto che nella sua essenza il compito della Polizia cantonale è quello di tutelare la sicurezza e mantenere l'ordine legalmente costituito (art. 1 Lpol), cioè 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno. In particolare, la Polizia cantonale:

- 🔓 previene e, per quanto possibile, impedisce le infrazioni, mediante l'informazione e il controllo, le accerta e le denuncia alle autorità competenti;
- 🔓 indaga sull'esistenza di reati e sull'identità degli autori, conserva le prove e svolge operazioni di polizia giudiziaria conformemente alle norme della procedura penale;
- 🔓 assicura con mezzi proporzionati l'esecuzione delle decisioni amministrative e giudiziarie, emesse dalle autorità;
- 🔓 protegge l'incolumità delle persone e l'integrità dei beni pubblici e privati;
- 🔓 coordina i primi interventi in caso di incidenti e di catastrofi e presta assistenza.

In generale i compiti attribuiti alla Polizia cantonale possono essere suddivisi secondo criteri diversi:

- 🔓 a seconda della loro natura (preventivo, repressivo, prestazionale);
- 🔓 a seconda degli utenti (amministrazione statale, enti pubblici, privati, attività interna alla polizia, tutti);
- 🔓 a seconda dell'obiettivo perseguito (consulenza, esecuzione, gestione mezzi, gestione del personale, pianificazione e coordinamento delle attività interne, rapporti e contatti).

In buona sostanza, la Polizia cantonale è chiamata a "produrre" sicurezza allo scopo di garantire alla collettività cantonale un'esistenza armoniosa e ordinata. La Polizia deve essere di conseguenza attenta e sempre pronta ad affrontare nuove situazioni e nuovi sviluppi della società. In particolare essa deve tenere sotto controllo fenomeni attuali quali:

- 🔓 la criminalità in genere, soprattutto la microcriminalità di massa, come pure la criminalità violenta, organizzata e il terrorismo;

- ✎ lo sfruttamento della prostituzione, la pornografia dura, la pedofilia e la violenza sui minori;
- ✎ la criminalità economica e finanziaria;
- ✎ il commercio di sostanze stupefacenti;
- ✎ l'intensità e la fluidità del traffico veicolare, ferroviario e aereo;
- ✎ migrazioni di popoli;
- ✎ l'affluenza turistica;
- ✎ le manifestazioni di massa;
- ✎ la protezione dell'ambiente.

L'obiettivo principale di tutela dell'ordine e della sicurezza pubblica, può essere perseguito attraverso due linee d'azione fondamentali:

**Prevenzione** mediante:

- ✎ la presenza della polizia sul terreno (pattuglie di prevenzione);
- ✎ l'informazione del pubblico;
- ✎ la consulenza e la sensibilizzazione del pubblico in materia di lotta contro la criminalità, il promovimento del senso civico e della solidarietà fra cittadini, nonché l'educazione alle norme sulla circolazione stradale;
- ✎ la sorveglianza di potenziali criminali e di ex detenuti;
- ✎ il controllo delle persone (frontiere, aeroporti, stazioni ferroviarie, luoghi pubblici, notifiche d'albergo);
- ✎ l'utilizzazione sistematica e la messa a frutto delle informazioni disponibili (attraverso l'informatica e la statistica);
- ✎ l'impiego delle informazioni derivanti dall'attività repressiva (indagini preliminari, processi, ecc.).

**Repressione** mediante:

- ✎ indagini e inchieste;
- ✎ ricerca e custodia di prove e indizi di reato;
- ✎ ricerca, arresto e custodia dei prevenuti;
- ✎ controllo e sanzionamento delle infrazioni in materia di circolazione.

Va sottolineato come sovente non si possa catalogare un singolo compito esclusivamente nel novero delle attività repressive o in quello delle misure di prevenzione. A volte, infatti, una stessa attività di polizia ricopre contemporaneamente funzioni di natura sia repressiva che preventiva.

**4.2.2 Struttura organizzativa**

Attualmente il Corpo di Polizia cantonale si compone di agenti di ambo i sessi, suddivisi in ufficiali, gendarmi, agenti di pubblica sicurezza e personale amministrativo. La gendarmeria svolge prevalentemente compiti di intervento, prevenzione (mediante la costante presenza di pattuglie sulle strade) e sicurezza. E' contraddistinta da una gerarchia militare e presta servizio in divisa. Dal profilo gerarchico la gendarmeria comprende aiutanti e sergenti maggiori alla testa dei posti e servizi principali, nonché una truppa costituita da: sergenti, caporali, appuntati e gendarmi.

La pubblica sicurezza svolge prevalentemente compiti investigativi e di polizia giudiziaria; dal profilo gerarchico comprende commissari capo alla testa dei commissariati e dei servizi principali, nonché commissari e ispettori che lavorano in borghese e si occupano delle indagini.

La copertura del territorio cantonale è divisa in quattro settori comprendenti ognuno:

- 2 1 commissariato di pubblica sicurezza;
- 2 1 posto principale e 1 o più posti secondari di gendarmeria;

Il Comando ha – per legge – sede nel Distretto di Bellinzona (art. 15 cpv 1 LPol).

Il coordinamento locale delle forze di polizia (gendarmeria e pubblica sicurezza) è affidato ad un ufficiale (delegato) con sede nei distretti di Mendrisio, Lugano, Locarno (anche per il distretto di Vallemaggia), rispettivamente con sede presso il comando per i distretti di Bellinzona, Riviera, Blenio e Leventina.

Alcune strutture comprendono pure delle celle di polizia delle quali sono responsabili agenti di custodia armati.

L'effettivo complessivo del corpo è di 568 agenti, suddivisi in 10 ufficiali, 384 agenti della gendarmeria, 91 agenti della pubblica sicurezza e 83 unità di personale amministrativo.

Della gendarmeria fa parte la polizia stradale, i cui agenti, con sede a Camorino e Airolo, prestano pure servizio in uniforme e operano su tutto il comprensorio cantonale. Essi si occupano essenzialmente dei problemi legati alla circolazione stradale, con particolare riferimento ai principali assi del traffico, segnatamente all'autostrada A2. Altri servizi, con compiti specifici, operano su tutto il territorio cantonale. Tra questi la scientifica, che si occupa della ricerca, del prelievo, dello studio e dell'interpretazione delle tracce rinvenute sui luoghi di reato e sugli oggetti che potrebbero essere frutto o strumento di reato.

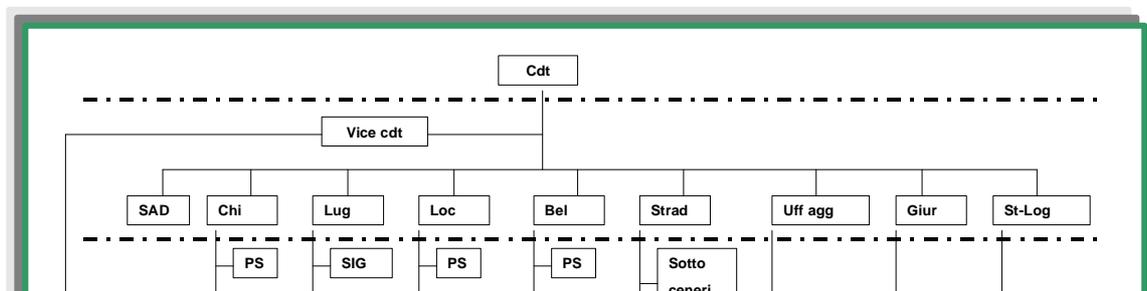
Dalla gendarmeria e dalla stradale vengono di regola reclutati i membri dei gruppi speciali (sub, conducenti cani, gruppi di intervento e servizio d'ordine).

Ad Agno, la polizia aeroportuale si occupa del controllo viaggiatori e di tutti gli altri controlli di sicurezza necessari per prevenire reati contro le strutture e i passeggeri. Sul Verbano e sul Ceresio, la polizia lacuale svolge funzioni di prevenzione, controllo e soccorso nell'ambito della navigazione e della balneazione delle nostre acque. I servizi tecnici, logistici e amministrativi, garantiscono il regolare funzionamento dei collegamenti radio, dei veicoli, il rifornimento e la sostituzione del materiale e delle armi in dotazione e la gestione del personale della Polizia cantonale. Presso il comando vi è infine un servizio stampa e un addetto alla prevenzione dei reati.

Per le ragioni che illustreremo più diffusamente in seguito, l'attuale struttura organizzativa, decentrata e ancorata alla ripartizione del territorio cantonale in quattro settori, che rappresentano altrettanti compartimenti stagni, risulta oggi inadeguata alle esigenze della cittadinanza, a discapito di una visione globale del Cantone e in genere dell'efficacia del servizio di polizia.

Tale struttura, che risale ad un periodo in cui le vie e i mezzi di comunicazione, nonché i mezzi di trasporto, non erano certo quelli di oggi, ostacola la flessibilità nella condotta del personale.

Il decentramento del personale è, per talune mansioni, all'origine di una notevole dispersione delle forze. Un organico caratterizzato da troppe istanze intermedie, ostacola una direzione del corpo più immediata, dinamica e diretta.



La struttura organizzativa sopra descritta ha grossomodo caratterizzato la Polizia cantonale fino al 1 settembre 1999, data in cui il Consiglio di Stato ha approvato l'entrata in vigore di un organigramma transitorio nell'intento di acquisire il necessario spazio di manovra per procedere, una volta ottenuto l'avallo del Gran Consiglio, alla ristrutturazione del corpo, in termini pragmatici come avvenuto in altri cantoni svizzeri.

L'organigramma transitorio (allegato n. 4.2.2 A) abbandona sostanzialmente i limiti di settore per assumere una dimensione cantonale. Sotto un unico capo, vengono posti lo stato maggiore, la polizia giudiziaria (con sede principale a Lugano), la gendarmeria del sopraceneri, la gendarmeria del sottoceneri, nonché i servizi generali.

Questa impostazione transitoria, risponde ai seguenti requisiti:

- Linea gerarchica semplice e chiara;
- Ripartizione definita delle competenze e delle responsabilità;
- Capacità operativa immediata;
- Salvaguardia degli spazi di manovra per la riorganizzazione del corpo senza anticipazione delle decisioni che competono al Gran Consiglio.

In seno alla polizia giudiziaria, allo scopo di garantire la gestione delle attività operative, la condotta del personale e la formazione dei nuovi agenti di polizia giudiziaria, a capo di ciascuna sezione (reati contro l'integrità delle persone, reati economico-finanziari e reati contro il patrimonio) sono stati designati ad interim dei commissari responsabili, fermo restando che la designazione è provvisoria e non attribuisce alcuna garanzia di conferma allorché sarà pubblicato un apposito concorso interno.

#### **4.2.3 Risorse umane**

##### **‡ Definizione del ruolo delle risorse umane**

Nel quadro della funzione di polizia e dell'assolvimento dei compiti che la legge le attribuisce, le risorse umane rappresentano la risorsa più preziosa, una vera e propria materia prima. Risulta inimmaginabile effettuare un servizio di polizia prescindendo dal fattore umano. La delicatezza di questo ruolo, il costante apprezzamento della

situazione che l'agente di polizia è chiamato a compiere nell'assolvimento della sua missione, ed il principio della proporzionalità che egli è obbligato ad applicare, nonché lo spirito di iniziativa e la creatività di cui deve costantemente dar prova, essendo posto di fronte a situazioni sempre nuove e inaspettate, non permettono di affidare ad alcun robot o altra macchina questo incarico.

#### ‡ Definizione delle esigenze delle risorse

Un po' ovunque emerge evidente la necessità del personale di poter contribuire attivamente (con suggerimenti e nuove idee) al successo dell'organizzazione alla quale appartengono. Il collaboratore, anche in polizia, attribuisce grande importanza ad un clima di lavoro armonioso e sereno, favorito da un'intensa e schietta comunicazione interna, all'attribuzione di fiducia e responsabilità in modo tale da poter sviluppare la propria creatività, alle gratificazioni (anche soltanto verbali) e a nuovi stimoli generati da compiti sempre più qualificanti e da una interessante formazione permanente.

I collaboratori attribuiscono inoltre grande importanza alla qualità dei capi, auspicando che essi diventino sempre più competenti e abbiano a gestire il personale attraverso esempio, umanità, equilibrio, imparzialità e fermezza.

Pur essendo in grado di dar prova di iniziativa e fiuto, il collaboratore, confrontato con l'organizzazione attuale, denuncia una preoccupante dispersione di forze che ostacola l'efficacia del servizio e appesantisce il lavoro; segnala altresì una difettosa formazione dei capi che verrebbero preparati in misura insufficiente al loro ruolo dirigenziale. Una singolare ipersensibilità è pure riscontrabile in materia di promozioni e gratifiche, aspetto che, così come attualmente impostato, genera confronti, frustrazione e malumori. Tali sentimenti sono da attribuire principalmente alla mancanza di criteri oggettivi ed egualitari, che dovrebbero costituire il fondamento unico ed essenziale di questi riconoscimenti.

#### ‡ Definizione del mansionario e delle competenze per ogni ruolo

Per ciascuna funzione espletata all'interno del corpo esiste un preciso mansionario che tuttavia, oggigiorno, alla luce di nuovi compiti e di nuove realtà, occorrerà rianalizzare e riformulare.

#### ‡ Reclutamento

Gli esami d'ammissione, sono stati recentemente rivitalizzati e resi più selettivi, adattandoli a nuovi criteri di valutazione. Grande importanza viene attribuita al colloquio/esame orale.

I requisiti fondamentali per l'ammissione agli esami sono:

- ‡ cittadinanza svizzera
- ‡ buona reputazione (la candidatura implica l'accettazione di un'indagine di polizia sul trascorso della propria persona)
- ‡ dai 20 ai 30 anni di età
- ‡ scuola reclute ultimata e incorporazione in un'unità dell'attiva (uomini)
- ‡ idoneità psico-fisica
- ‡ statura minima cm 170 per gli uomini, 160 per le donne
- ‡ nessuna anomalia all'udito
- ‡ acuità visiva minima non corretta, di 0.3 per entrambi gli occhi
- ‡ attestato federale di capacità in una professione tecnica o commerciale ottenuto dopo un tirocinio di almeno 3 anni, oppure diploma di una scuola media di commercio, riconosciuta dall'UFIAML, diploma della scuola cantonale di

amministrazione e della scuola propedeutica per le professioni sanitarie o sociali, attestato di maturità o titolo equivalente

† la conoscenza delle lingue costituisce titolo preferenziale.

Attualmente si constata come la qualità dei giovani aspiranti, forse anche grazie ad una accurata selezione e all'attrattività della professione in un momento caratterizzato da un tasso di disoccupazione discretamente elevato, abbia raggiunto un livello accresciuto. La loro formazione culturale è di regola soddisfacente e costituisce una buona premessa per un arricchimento del corpo.

In senso negativo è stata tuttavia notata, in generale, una certa fragilità di carattere dei giovani aspiranti ed una scarsa propensione alla tenacia, indice questo di una società meno esigente da un punto di vista delle prestazioni fisiche e della forza di carattere.

#### † Ristrutturazione del personale

La dinamica evoluzione delle tecnologie e la necessità di specializzazione, rendono sempre più indispensabile una grande mobilità all'interno del corpo e uno spiccato spirito di adattamento degli agenti.

Servizi fino ad oggi pressoché inesistenti (quali ad esempio il servizio informatica, il servizio statistica, l'analisi criminale operativa e strategica) sono destinati a svilupparsi e ad essere potenziati in misura massiccia per poter rispondere alle necessità del corpo.

Servizi di supporto (quali ad esempio le unità consacrate alla catalogazione delle notifiche d'albergo) sono per contro destinate alla soppressione, segnatamente ad un impiego in altri settori della polizia.

Tali movimenti si verificheranno verosimilmente in futuro con maggior frequenza, a dipendenza degli sviluppi dell'azienda, del contesto e della tecnologia.

L'amministrazione del personale denota oggigiorno frequenti inconvenienti in quanto le rispettive competenze, nel campo dell'assunzione e della gestione delle unità, non appaiono ben definite.

All'assunzione di personale concorrono infatti il Comando, la Sezione delle risorse umane, il coordinatore del Dipartimento e il Consiglio di Stato.

Un ridimensionamento degli effettivi, alla luce dei compiti importanti, sempre più delicati e impegnativi attribuiti alla polizia, non appare proponibile. Al contrario, attività quali l'approfondimento di complesse inchieste con ramificazioni internazionali e complicazioni di ordine tecnico-contabile, oppure il controllo di fenomeni quali la migrazione di popoli, la criminalità minorile, la tratta degli esseri umani connessa alla prostituzione, la pedofilia e la criminalità in genere via internet, determineranno con ogni probabilità la necessità di incrementare gli effettivi.

Tale necessità è peraltro dettata anche dall'esigenza di garantire agli agenti un'adeguata formazione permanente, ciò che oggigiorno non risulta possibile proprio in ragione del fatto che, con gli effettivi attuali, è appena possibile garantire il normale servizio di polizia.

In definitiva, un incremento degli effettivi appare oggigiorno più che mai indispensabile.

#### † Formazione di base

La Scuola Cantonale di Polizia (SCP) forma le nuove reclute in un ciclo di istruzione di base che dura 12 mesi (di cui 3 mesi costituiti da stage più vacanze). L'accasermaggio, fattore estremamente utile per coltivare un sano spirito di corpo, è stato quasi abbandonato in ragione della mancanza di una struttura logistica idonea.

Attualmente la SCP può far capo alla nuova sede di Via Ferriere 3 a Giubiasco. La SCP iniziata nell'autunno del 1997 ha aperto una breccia nell'ambito della coesione fra Polizia cantonale e Polizie comunali, nella misura in cui queste istituzioni svolgono

un'unica scuola reclute di polizia. La qualità degli agenti delle Polizie comunali e la reciproca comprensione fra agenti della cantonale e delle comunali, hanno fatto registrare sin dall'inizio sensibili miglioramenti.

#### ‡ Formazione permanente

La formazione permanente rappresenta non soltanto un investimento per il futuro, bensì parimenti, a breve e medio termine, un elemento essenziale che infonde sicurezza in sé negli agenti e ne accentua l'autorevolezza e la professionalità al cospetto del cittadino. Competenza e specializzazione, sono oggi un bagaglio indispensabile per l'agente di polizia che grazie alla formazione permanente si arricchisce di nuovi stimoli e incrementa la propria motivazione accentuando la creatività all'interno dell'azienda.

La formazione permanente presenta allo stato attuale delle cose, diverse lacune. Manca un concetto globale ed un'impostazione chiara intesa a sapere quale tipo di formazione impartire ai diversi livelli. Particolare cura ed attenzione dovranno essere dedicate alla formazione dei quadri.

Attualmente la formazione dei quadri è parzialmente insoddisfacente. Nonostante l'importanza determinante di questo ruolo, essa rappresenta forse il tassello più debole della struttura organizzativa. Infatti, allorché una determinata funzione di comando viene liberata, ci si guarda attorno per sapere chi potrebbe occupare questa specifica funzione. Il candidato prescelto viene quindi inserito in un ruolo per il quale non è stato adeguatamente preparato, né da un punto di vista delle competenze tecniche, né tantomeno da un punto di vista della condotta del personale.

Questo discorso si iscrive nel tema della pianificazione delle carriere.

#### ‡ Pianificazione delle carriere

Il capitolo concernente la pianificazione delle carriere rappresenta uno degli aspetti più delicati poiché tocca la struttura dirigenziale e di condotta del corpo, senza la quale nulla può funzionare.

Attualmente la pianificazione delle carriere è inesistente. Presso l'Istituto Svizzero di Polizia (ISP) si svolgono corsi che forniscono le basi necessarie per assumere compiti di condotta ai primi livelli.

Manca, al momento, la possibilità istituzionale di individuare con sufficiente anticipo i potenziali quadri futuri e di indirizzare questi collaboratori verso una formazione selettiva che sfocerà, per taluni di essi, nella nomina ad una funzione dirigenziale.

Il sistema attuale, caratterizzato dalla nomina governativa, di regola su proposta dello Stato Maggiore, non tiene conto di alcuna pianificazione. Proposte in tal senso andranno formulate al più presto.

#### ‡ Sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni

Le prestazioni del personale a tutti i livelli vengono valutate mediante l'attribuzione di qualifiche annuali.

Al corpo di polizia si applicano le norme emanate dal Consiglio di Stato (PA 18/88, C20 del 21.12), accessoriate dall'OS 2.6 del 1.6.96.

Appare comunque necessaria una specifica formazione impartita ai quadri su moderni criteri di qualificazione e di valutazione dei loro subordinati.

#### ‡ Gestione dei riconoscimenti e delle ricompense

Il principale riconoscimento materiale è costituito dall'attribuzione di una gratificazione annua straordinaria giusta l'art. 7a cpv 1 della Legge sugli stipendi degli impiegati dello stato e dei docenti.

In base a questa normativa l'attribuzione di una simile gratificazione deve poggiare sui risultati delle qualificazioni periodiche che vengono compilate per ogni dipendente. Anche in questo campo la ricerca di criteri più moderni di gratificazione appare opportuna.

#### † Gestione della salute e della sicurezza del personale

Per quanto ha tratto alla salute, occorre ammettere che fin al 1998 non esisteva un valido supporto in grado di prendersi carico e seguire gli agenti coinvolti personalmente in azioni particolarmente cruenta, caratterizzate da sparatorie o incidenti gravi con morti e feriti. Inimmaginabili e devastanti sono sovente le conseguenze post-traumatiche riportate.

Vi sono pure servizi (ad esempio la scientifica) per i quali questo rischio di essere confrontati con simili eventi è relativamente frequente.

Il lavoro a turni costituisce pure un notevole fattore di stress, sia fisico che psichico.

L'assenza totale di una cellula di assistenza in questo campo, costituiva sicuramente una grossa lacuna, atteso come veniva a mancare una vera e propria valvola di sfogo suscettibile di occuparsi, sia a livello profilattico che terapeutico, di queste particolari evenienze.

Una cellula di debriefing, costituita a cavallo fra il 1998 e il 1999, composta da alcuni agenti di polizia, appositamente preparati da psicologi che accompagnano la Polizia cantonale in questa nuova esperienza, ha permesso di registrare notevoli progressi.

La salute, sia fisica che psichica, può sicuramente essere favorita da un ambiente di lavoro sereno e da un buon contatto con colleghi e superiori.

In questo ambito si collocano iniziative extraprofessionali (quali ad esempio l'associazione sportiva della Polizia cantonale, il coro della polizia, ecc.) che permettono di coltivare i rapporti umani anche al di là degli orari di lavoro. A questo proposito, si nota come l'esempio dei capi riesca a trascinare e coinvolgere un discreto numero di collaboratori che hanno così occasione di intrattenere fra loro un rapporto diverso da quello inquadrato nell'ambito professionale.

#### † Gestione della motivazione e del coinvolgimento del personale

La gestione della motivazione e del coinvolgimento del personale, costituisce un elemento fondamentale, sia per l'efficienza dell'organizzazione, sia per il suo sviluppo.

In questo contesto, è indispensabile designare e formare quadri in grado di comunicare, di condurre per obiettivi, di assumere le proprie responsabilità e di trasmettere entusiasmo e iniziativa ai propri collaboratori. Grazie a questi risulterà possibile coltivare una vera e propria cultura aziendale.

#### † Comunicazione interna

All'interno della polizia cantonale attualmente la comunicazione interna si svolge attraverso apposite circolari e ordini di servizio per quel che concerne l'attività corrente, esclusivamente professionale, di natura tecnico strutturale.

In una forma più divulgativa, più varia e meno professionale, attraverso la rivista "Polizia Ticinese", edita, per ragioni finanziarie, soltanto 3 volte l'anno.

Per favorire la comunicazione attorno alla riorganizzazione in atto dal mese di settembre del 1998 viene redatto un bollettino di informazione interna denominato "Per un Ticino più sicuro e accogliente", che, a dipendenza degli sviluppi, fa il punto della situazione (cfr allegato 5.2.1A). Ancorché in fase embrionale il recente collegamento in rete di tutto il corpo di polizia ha favorito l'introduzione di "Intranet" che ben presto diverrà lo strumento di comunicazione interna principale, anche perché interattivo.

#### **4.2.4 Risorse finanziarie**

##### ■ Budget

L'attuale bilancio, a partita doppia, è ripartito in voci specifiche. Annualmente vengono allestite e sottoposte al Consiglio di Stato, nel quadro del preventivo, le proposte di spesa dell'anno successivo, tenendo in considerazione le esigenze del corpo a medio termine, nel rispetto delle direttive emanate dall'amministrazione cantonale confrontata con le note ristrettezze finanziarie. Il gruppo denominato "limatura", costituito dal Consiglio di Stato, procede in seguito a dei tagli per far sì che gli obiettivi della correzione di tendenza del piano finanziario siano rispettati.

##### ■ Allocazione delle risorse

L'allocazione delle risorse avviene in maniera puntuale, senza che al corpo di polizia venga attribuito un credito quadro con il quale, a seconda degli obiettivi e delle priorità, il comandante e lo stato maggiore possano beneficiare del necessario spazio di manovra.

##### ■ Investimenti

I crediti d'opera (senza base legale) vengono inseriti a piano finanziario dai rispettivi responsabili del settore e comprendono le uscite totali per la realizzazione di una determinata opera (comprensiva dell'eventuale rincaro previsto fino alla realizzazione del progetto). I dati del piano finanziario devono corrispondere con quelli del messaggio che sarà poi approvato dal Consiglio di Stato rispettivamente dal Gran Consiglio per l'ottenimento della base legale.

La durata dell'investimento coincide con il periodo di legislatura (4 anni).

L'anticipazione o la posticipazione della spesa, rispetto a questo periodo, è consentita unicamente per quelle opere che già poggiano su una base legale.

#### **4.2.5 Mezzi tecnici**

##### 🚗 Veicoli

Il parco veicoli (automobili, furgoni, motociclette, rimorchi, battelli, ecc.) comprende attualmente circa 250 mezzi.

Dal punto di vista dell'equipaggiamento ciascun veicolo è dotato, a dipendenza del tipo di servizio, di accessori di polizia (segnali prioritari, radio ricetrasmittente, porta armi, materiale di segnalazione e pronto intervento).

Dal profilo della gestione e della manutenzione, va sottolineato che la Polizia beneficia di un servizio veicoli autonomo in grado di assicurare la prontezza 24/24 ore e 365 giorni all'anno.

L'effettivo del servizio veicoli è di 6.5 persone che fanno capo a due officine proprie (Noranco e Giubiasco) attrezzate per garantire una manutenzione corrente e medi interventi.

Punti di supporto si trovano pure presso i posti di polizia di Locarno e Airolo. Per motivi di confidenzialità e sicurezza gli equipaggiamenti speciali vengono montati e gestiti dai servizi interni della Polizia.

##### 🔪 Armi, attrezzature e apparecchiature

La gestione del materiale di corpo, delle attrezzature e apparecchiature, di tipo misto, è garantita da due persone integrate nel corpo di polizia, parzialmente supportate (da un punto di vista amministrativo e finanziario per la gestione dei conti) dall'economato dello

Stato. Questa gestione mista evidenzia importanti limiti che si concretizzano in una eccessiva burocrazia, in una incoerente gestione dei fornitori e talvolta in insufficienti competenze di natura tecnica.

Dal profilo delle strutture, il servizio materiale dispone, dalla primavera del 1999, di spazi confacenti presso l'Arsenale Cantonale di Bellinzona.

A livello dell'equipaggiamento personale, tutti gli agenti monturati sono dotati di diverse tenute di lavoro, suddivise per stagioni e tipi di attività.

Ogni agente è dotato di un'arma personale (pistola), mentre, a livello di corpo, a dipendenza del servizio, sono a disposizione pistole mitragliatrici, fucili e sfollagente usati per servizi particolari.

La manutenzione e la riparazione delle armi è gestita all'interno della polizia. In ogni veicolo di servizio, è disponibile materiale di pronto intervento (segnalazione, sbarramento/deviazioni, soccorso).

Vi sono inoltre attrezzature e apparecchiature che vengono gestite parzialmente dal servizio materiale, oppure direttamente dai servizi interessati.

Le attrezzature degne di rilievo sono:

- + apparecchi e strumenti di laboratorio e di analisi in dotazione alla scientifica;
- + fotostereogrammetria per incidenti gravi (scientifica);
- + etilometri in dotazione a tutti i posti di gendarmeria;
- + apparecchi per il controllo di documenti presso i posti principali e l'aeroporto di Agno;
- + apparecchi specialistici per registrazioni e riproduzioni (presso i posti principali);
- + materiale per esercitazione dei gruppi speciali.

#### Radio-telecomunicazioni

Ad esclusione della telefonia, la Polizia è dotata di un servizio radio autonomo che comprende 3.5 persone ed un proprio laboratorio/officina.

In passato tale servizio si occupava unicamente di comunicazioni radio. L'evoluzione tecnologica ha condotto ad un allargamento della gamma dei mezzi e dei sistemi da gestire.

I compiti principali del servizio radio sono:

- + garantire la funzionalità della rete radio in collaborazione con Swisscom ed altre aziende interessate;
- + equipaggiare e mantenere le apparecchiature fisse – mobili e portatili nei posti di polizia e nei veicoli di servizio;
- + gestione della telefonia mobile;
- + gestione degli etilometri;
- + gestione degli impianti di registrazione – video, ecc.;
- + sviluppo di nuove soluzioni di equipaggiamento in funzione delle esigenze dei vari servizi.

Va sottolineato che l'attuale rete radio, messa in esercizio nel 1989, denota già da qualche anno gravi lacune dal punto di vista della sicurezza delle comunicazioni e delle interferenze legate principalmente all'utilizzo e all'ascolto abusivo delle frequenze di polizia.

La struttura della rete radio è composta da:

- + rete alta;
- + rete bassa;
- + stazioni fisse;
- + stazioni mobili;
- + apparecchi portatili;
- + 8 centrali operative ormai obsolete e inadeguate ad una gestione moderna.

#### Informatica

L'attuale servizio informatica della polizia è composto da 11 persone e si trova sotto dimensionato per rapporto alle effettive necessità, segnatamente allo sviluppo della rete che è attualmente in corso e alla copertura operativa sulle 24 ore che deve assolutamente essere garantita.

La gestione di tipo misto, contraddistinta dal fatto che il conto acquisti materiale è gestito dal Centro Cantonale di Informatica (CCI), rappresenta uno svantaggio importante.

La struttura delle reti è così composta:

- + rete federale per ogni tipo di applicazione (banche dati persone ricercate, ecc.)
- + rete cantonale (CCI) per le applicazioni dell'amministrazione;
- + rete di polizia (in fase di realizzazione) per i programmi specifici, ritenuto che con il 1° gennaio 2000 entrerà in funzione il pacchetto "ABI", già introdotto con successo presso una ventina di polizie cantonali.

L'istruzione all'informatica viene pure gestita autonomamente in due aule appositamente attrezzate presso lo stabile Ferriere a Giubiasco e viene impartita da istruttori scelti direttamente all'interno del corpo.

#### **4.2.6 Logistica**

 Il servizio della logistica non è contemplato nell'attuale pianta organica. Tuttavia esso si rende sempre più necessario.

La gestione della logistica viene effettuata d'intesa con il competente ufficio cantonale (SLSE) e unitamente ad altre istanze.

Le particolari esigenze del corpo, l'importante numero di stabili occupati e la flessibilità che l'attività di polizia richiede, necessita di un coordinamento interno.

#### **4.2.7 Pubbliche relazioni, contatti con i media e comunicazione verso l'esterno**

 In un contesto sociale nel quale i media assumono sempre più importanza ed il loro potere riesce ad influenzare la popolazione, segnatamente il suo sentimento di insicurezza, i contatti con gli organi di informazione si rivelano di determinante importanza per l'immagine della polizia, per l'impatto che essa ha sulla collettività e soprattutto per il grado di accettazione di cui la polizia può beneficiare presso il cittadino.

La polizia deve pertanto promuovere convenientemente la propria immagine per far capire al cittadino che essa svolge un ruolo fondamentale nel contesto sociale, nel

tentativo di bandire la preminenza del suo ruolo repressivo e di focalizzare l'immagine dell'agente di polizia al servizio del cittadino, pronto ad intervenire a tutela della sua sicurezza e della sua incolumità, con un comportamento garbato, efficace e proporzionato alle circostanze.

Attualmente il servizio stampa della polizia è gestito a tempo parziale da un commissario di pubblica sicurezza (sporadicamente coadiuvato da agenti che svolgono la loro attività presso altri servizi) che si occupa parimenti di prevenzione, attraverso la partecipazione ad esposizioni, manifestazioni e conferenze. L'effettivo del servizio stampa è evidentemente insufficiente per rapporto alle esigenze sopra descritte.

#### **4.2.8 Rapporti con i partners**

☐ In materia di sicurezza e ordine pubblico i partners principali della polizia sono le polizie comunali, le guardie di confine, i pompieri, il servizio ambulanze, la protezione civile, il ministero pubblico e in misura secondaria vari uffici dell'amministrazione cantonale e federale (sezione della circolazione, sezione permessi e migrazione, ufficio federale di polizia, ministero pubblico della confederazione, altre polizie cantonali, ecc.). Attualmente il Cantone Ticino è caratterizzato da una pressoché totale autonomia di questi enti che agiscono prevalentemente in maniera indipendente l'uno dagli altri. Tale sistema evidenzia a volte delle lacune, nella misura in cui si avverte una mancanza di strategie comuni e di coordinazione sul terreno.

Ulteriori lacune possono essere indicate nella mancanza di una centrale operativa unica che riunisca, sotto un unico tetto, come peraltro avviene in altri cantoni della Svizzera in maniera estremamente efficace, polizia, pompieri e ambulanze.

A livello delle polizie comunali, la collaborazione con la cantonale e fra polizie comunali stesse è, per il momento, limitata all'indispensabile. Si avverte tuttavia, riflettendo in termini globali, una grande dispersione di forze, di energie e di risorse finanziarie, generata dalla completa assenza di un'unica coordinazione delle forze di polizia.

L'evoluzione del tessuto sociale ticinese, caratterizzato dai seguenti fenomeni:

- ✓ un'intensa urbanizzazione
- ✓ un rilevante incremento del traffico veicolare
- ✓ un aumento dei reati (soprattutto piccola criminalità) e delle richieste di intervento
- ✓ cicliche pressioni migratorie
- ✓ una grande mobilità
- ✓ un diffuso anonimato della gente dovuto alla massiccia presenza di stranieri
- ✓ accentuate garanzie procedurali in campo giudiziario
- ✓ una crescente complessità delle indagini,

determina importanti conseguenze sul lavoro della polizia.

Intanto emerge sempre più palese la necessità di una più efficace coordinazione delle forze preposte alla tutela della sicurezza e dell'ordine pubblico, nonché delle forze di pronto intervento.

Un recente sondaggio condotto dal comando presso tutti i 245 comuni del cantone ha fornito i seguenti risultati complessivi:

<i>Agenti di Polizia – totale complessivo</i>			<b>947</b>
Cantonale	495	Amministrativi	76
Comunale	316	Amministrativi	60
<b>Totale</b>	<b>811</b>	<b>Totale</b>	<b>136</b>
Densità	322,7	abitanti per agente (con amministrativi)	
	376,8	abitanti per agente (senza amministrativi)	
Canton VD (*)	317	abitanti per agente (con amm.vi)	
	354	abitanti per agente (senza amm.vi)	

<i>I costi della polizia – totale</i>		<b>106'100'790,61</b>
Budget polizia cantonale (compresa scuola cantonale di polizia)		64'533'715,00
Budget polizie comunali (con amministrativi)		40'465'465,61
<b>Spese dei comuni per ricorso a società private</b>		<b>1'101'610,00</b>
Costi della polizia per abitante		fr. 347,19
Canton VD (*)		fr. 406.--

<i>Posti di polizia – totale sul territorio cantonale</i>	<b>78</b>
Polizia cantonale	16
Polizia comunale	62
<i>11 territori comunali hanno sia un posto di polizia cantonale sia un posto di polizia comunale</i>	
<i>Centrali di intervento ed allarme attive 24h su 24h</i>	<b>10</b>
Polizia cantonale	8
Polizia comunale	2
<i>2 territori comunali hanno sia una centrale della polizia cantonale sia una della polizia comunale attive sulle 24 ore</i>	

### *La collaborazione attuale*

- 55 comuni senza un corpo di polizia comunale o con effettivi insufficienti, ricevono collaborazione, con o senza una convenzione, da altri corpi di polizia comunale
- 23 polizie comunali forniscono una collaborazione, con o senza convenzione, ad altri comuni sprovvisti di un corpo di polizia o con effettivi insufficienti
- 24 polizie comunali si scambiano collaborazione con o senza convenzione
- 62 comuni fanno capo a società di sorveglianza o ad altri enti
- 81 comuni ritengono di non necessitare di alcun tipo di servizio di polizia

### *Punti di forza dichiarati delle polizie comunali*

Conoscenza della popolazione  
Ubicazione dei posti di polizia  
Equipaggiamento informatico  
Immagine presso la popolazione  
Veicoli

### *Punti deboli dichiarati delle polizie comunali*

*Mancanza d'equipaggiamento speciale*  
*Mancanza d'effettivi sul terreno*  
*Mancanza d'effettivi presso i posti*  
*Troppo poco servizio di pattuglia*  
*Mancanza di coordinamento con le altre*  
*Polizie*

Gli elementi della sicurezza da sviluppare (dal punto di vista delle polizie comunali)

Sorveglianza generale (pattuglie ecc.)  
Lotta agli stupefacenti  
Formazione interna  
Controlli di velocità e di altre infrazione alla LCStr  
Formazione fornita "all'esterno" (educazione stradale)

*(\*) Il paragone con il canton Vaud è stato effettuato in primo luogo poiché è l'unico cantone ad aver realizzato un sondaggio fra i comuni analogo a quello condotto dalla polizia cantonale ticinese; in secondo luogo poiché per molti versi si tratta di un cantone che presenta parecchie analogie con il nostro.*

Al di là di questi dati più che eloquenti, non va dimenticato che il cittadino si trova sovente confuso di fronte a più organizzazioni preposte all'assolvimento dei medesimi compiti (confrontato con un determinato evento non sa se chiamare la polizia comunale o la cantonale).

Nei centri in cui entrambe le polizie sono presenti si verificano spesso doppioni e sovrapposizioni che evidenziano una mancanza di coordinazione. Nei comuni meno popolosi, il numero di agenti non permette un regolare e permanente servizio esterno; essi vengono pertanto sovente relegati al ruolo di semplici uscieri con meri compiti amministrativi, lontani dai flussi informativi e dal sostegno necessario per svolgere vere funzioni di sicurezza.

La differente preparazione di base è a volte elemento di frizione e di incomprensione reciproca fra polizia comunale e polizia cantonale.

Ne discende la necessità di armonizzare queste strutture procedendo alla loro integrazione in quello che si potrebbe chiamare un “sistema sicurezza” a livello cantonale.

La scuola unica di polizia e le giornate in comune di formazione organizzate dalla Polizia cantonale contribuiscono ad assottigliare le differenze, dimostrando che una miglior collaborazione è attuabile e auspicabile.

Resta il fatto che occorre sensibilizzare le autorità locali affinché gli agenti di polizia comunale vengano impiegati per compiti di sicurezza, in modo che il know how acquisito non si perda in ragione della mancata applicazione del lavoro di polizia.

## **5. Il progetto di riorganizzazione della Polizia cantonale**

### **5.1 Panoramica del progetto**

#### **5.1.1 Linee generali**

Nelle linee generali la riorganizzazione della polizia affonda le proprie radici nelle seguenti tesi:

- ✓ la polizia necessita di incarichi politicamente definiti, di un margine di manovra e di mezzi sufficienti per assolverli in modo ottimale;
- ✓ la polizia deve tradurre le decisioni politiche in servizi e prodotti efficaci ed economici;
- ✓ una gestione efficace si fonda anche sull'allestimento di budget globali (spesa massima);
- ✓ conduzione (per obiettivi), motivazione e formazione sono incentivi alla prestazione di servizi ottimali;
- ✓ la polizia va riorganizzata (nell'ottica di un'organizzazione il più piatta possibile) come azienda di servizi;
- ✓ lo sviluppo di una cultura del servizio e dell'efficacia deve poter poggiare su un vasto consenso politico-amministrativo.

Alla luce di queste tesi, gli obiettivi generali perseguiti dal processo riorganizzativo saranno:

- ✓ acquisire a livello normativo la necessaria flessibilità per permettere un costante adeguamento dell'organizzazione del corpo ai frequenti e repentini mutamenti del contesto;
- ✓ ripensare i compiti attribuiti della polizia, avuto riguardo ai costi e definire le priorità per domani;
- ✓ adeguare l'organizzazione della Polizia cantonale all'evoluzione verificatasi e dotarla di una struttura che le consenta la massima flessibilità avuto riguardo alle sfide future;
- ✓ incrementare al massimo sia in termini qualitativi che quantitativi, l'efficacia delle proprie prestazioni e la produttività;
- ✓ fornire una miglior risposta alle necessità del cittadino;
- ✓ perfezionare attraverso la formazione continua, la professionalità degli agenti;
- ✓ garantire soddisfazione e sviluppo personale e professionale ai collaboratori.

Il cambiamento rappresenta una delle preoccupazioni principali dei responsabili delle aziende sia pubbliche che private. Oggigiorno il cambiamento è associato ai vasti movimenti strategici delle aziende: fusioni e acquisizioni, alleanze, sviluppo di nuove attività, riaccentramento sui compiti chiave, mondializzazione delle attività ecc.

Di fronte ad una concorrenza sempre più viva e ad un ambiente in perpetua evoluzione, le aziende sono costrette a rimettersi costantemente in discussione.

Il successo di questi movimenti strategici dipende molto dalla rapidità e dall'efficacia con le quali vengono effettuati. La capacità di passare rapidamente dalle decisioni all'ottenimento dei risultati, diventa un vantaggio concorrenziale sempre più importante per le aziende in movimento, attente a rimanere al passo con i tempi e con l'evoluzione dei fattori esterni ed interni.

Assistiamo d'altronde ad uno scarto sempre più accentuato fra le aziende i cui dirigenti e collaboratori hanno integrato il cambiamento nelle loro pratiche abituali e le aziende per le quali un processo di cambiamento rimane un evento inabituale e traumatizzante. Le prime anticipano le evoluzioni e reagiscono rapidamente alle trasformazioni del loro

Il cambiamento rappresenta una delle preoccupazioni principali dei responsabili delle aziende sia pubbliche che private. Oggigiorno il cambiamento è associato ai vasti movimenti strategici delle aziende: fusioni e acquisizioni, alleanze, sviluppo di nuove attività, riaccentramento sui compiti chiave, mondializzazione delle attività ecc.

Di fronte ad una concorrenza sempre più viva e ad un ambiente in perpetua evoluzione, le aziende sono costrette a rimettersi costantemente in discussione.

Il successo di questi movimenti strategici dipende molto dalla rapidità e dall'efficacia con le quali vengono effettuati. La capacità di passare rapidamente dalle decisioni all'ottenimento dei risultati, diventa un vantaggio concorrenziale sempre più importante per le aziende in movimento, attente a rimanere al passo con i tempi e con l'evoluzione dei fattori esterni ed interni.

Assistiamo d'altronde ad uno scarto sempre più accentuato fra le aziende i cui dirigenti e collaboratori hanno integrato il cambiamento nelle loro pratiche abituali e le aziende per le quali un processo di cambiamento rimane un evento inabituale e traumatizzante. Le prime anticipano le evoluzioni e reagiscono rapidamente alle trasformazioni del loro ambiente che esse sfruttano per rafforzarsi, mentre le seconde subiscono il cambiamento e tendono a ritardare la realizzazione delle azioni necessarie.

L'attuale sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, contribuisce ad accrescere lo scarto fra le aziende in movimento e le altre.

Le predette tecnologie offrono infatti alle aziende importanti possibilità di sviluppo e di miglioramento del loro funzionamento. Le imprese che non sapranno sfruttare queste possibilità a livello globale, rischiano dunque di essere rapidamente superate dal ritmo imposto dalla concorrenza, o dagli avversari nel caso delle aziende attive nel campo della lotta alla criminalità.

Oggigiorno, la necessità di cambiare è universale.

Essa non è legata ad un paese o ad un modello di management.

Le situazioni di partenza variano a seconda dei paesi e delle aziende ma è essenziale per la sopravvivenza dell'organizzazione e l'assolvimento dei suoi compiti fondamentali, che i responsabili conducano a buon fine i cambiamenti importanti nell'ottica di un adattamento costante alle nuove sfide che si profilano all'orizzonte.

ambiente che esse sfruttano per rafforzarsi, mentre le seconde subiscono il cambiamento e tendono a ritardare la realizzazione delle azioni necessarie.

L'attuale sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, contribuisce ad accrescere lo scarto fra le aziende in movimento e le altre.

Le predette tecnologie offrono infatti alle aziende importanti possibilità di sviluppo e di miglioramento del loro funzionamento. Le imprese che non sapranno sfruttare queste possibilità a livello globale, rischiano dunque di essere rapidamente superate dal ritmo imposto dalla concorrenza, o dagli avversari nel caso delle aziende attive nel campo della lotta alla criminalità.

Oggigiorno, la necessità di cambiare è universale.

Essa non è legata ad un paese o ad un modello di management.

Le situazioni di partenza variano a seconda dei paesi e delle aziende ma è essenziale per la sopravvivenza dell'organizzazione e l'assolvimento dei suoi compiti fondamentali, che i responsabili conducano a buon fine i cambiamenti importanti nell'ottica di un adattamento costante alle nuove sfide che si profilano all'orizzonte.

### **5.1.2 Gli assi del cambiamento**

Gli assi del cambiamento dovranno evidentemente allinearsi con le grandi sfide future alle quali la riforma della Polizia cantonale si propone di rispondere. In particolare:

- ✓ la polizia deve sviluppare i propri prodotti e servizi;
- ✓ la polizia deve rivedere la propria organizzazione;
- ✓ la polizia deve gestire differenzialmente le proprie risorse rare;
- ✓ la polizia deve intensificare il lavoro in partenariato;
- ✓ la polizia deve cambiare mentalità.

### **5.1.2.1 La polizia cantonale deve sviluppare i propri prodotti e servizi:**

- ✓ si tratta di produrre sia sicurezza oggettiva (misurabile attraverso le statistiche criminali e di sicurezza stradale) sia sicurezza soggettiva, ovvero di incrementare il sentimento di sicurezza del cittadino;
- ✓ si tratta di fornire un prodotto sicurezza equilibrato in cui la lotta alla criminalità occupi una posizione importante ma anche la sicurezza stradale e tutta l'attività di assistenza e aiuto della polizia assumano la loro giusta importanza;
- ✓ uno sforzo maggiore dovrà essere consacrato alla prevenzione. I sentieri battuti dalla prevenzione concentrata sui sintomi o sugli effetti, dovranno essere abbandonati per orientarsi sempre più verso una prevenzione strutturale, nell'intento di risalire alle cause dei disagi segnalati in materia di sicurezza e ordine pubblico;
- ✓ un marcato orientamento verso il cliente, vale a dire il cittadino, dovrà influenzare i metodi di lavoro e il comportamento dell'agente di polizia;
- ✓ la concezione e la messa in opera della sicurezza di prossimità assumerà grande importanza. La polizia dovrà captare e integrare i bisogni espressi dai clienti (marketing di sicurezza). Il profilo del poliziotto di prossimità generalista, dovrà essere fortemente sviluppato;
- ✓ la polizia deve pure far fronte all'evoluzione e alla complessità della criminalità: il crimine organizzato (che rischia di destabilizzare la società e lo Stato), il traffico di stupefacenti, le articolazioni internazionali, la criminalità informatica e economica, impongono di sviluppare una polizia giudiziaria sempre più specializzata. Sotto questo profilo le collaborazioni internazionali e intercantonali assumeranno sempre più importanza.

### **5.1.2.2 La polizia deve rivedere la propria organizzazione:**

- ✓ Partendo dalle strategie che avrà sviluppato relativamente ai suoi prodotti e servizi e sommando a questi una serie di strategie interne (personale, equipaggiamento, logistica, ecc.), la polizia dovrà profondamente adattare la propria organizzazione che dovrà diventare lo specchio delle sue strategie.
- ✓ Questa nuova organizzazione dovrà in particolare:
  - permettere un avvicinamento al cittadino - cliente,
  - integrare nel corpo nuove competenze (lingue straniere, contabilità, informatica, ecc.),
  - trovare un buon equilibrio fra gestione centralizzata e decentrata,
  - essere aperta verso nuove forme di partenariato (ad esempio con le polizie comunali, con l'università della Svizzera italiana e la scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, con la divisione delle costruzioni, con i pompieri, le ambulanze, ecc.).

### **5.1.2.3 La polizia cantonale dovrà gestire differenzialmente le proprie risorse rare.**

Per quanto concerne la prima risorsa rara, costituita dai collaboratori, occorrerà ridefinire i criteri e i metodi di reclutamento, la formazione di base, la formazione permanente, la

formazione specialistica e la pianificazione delle carriere. Ciò integrando le nuove competenze chiave dell'agente di polizia di domani quali:

- ✓ autonomia e responsabilità
- ✓ capacità di comunicare
- ✓ gestione dello stress e dei conflitti
- ✓ mentalità aperta alla cooperazione
- ✓ capacità decisionale
- ✓ tecniche di lavoro moderne
- ✓ creatività
- ✓ resistenza
- ✓ padronanza di lingue straniere.

Attenzione particolare dovrà essere consacrata al nuovo ruolo dei quadri intermedi e alla loro formazione.

La formazione dei quadri superiori dovrà parimenti essere rivista, eventualmente in collaborazione con gli altri cantoni o altre istituzioni cantonali, nazionali o straniere. In ogni caso, essa dovrà evolvere verso una formazione più accademica.

La seconda risorsa rara è costituita dalle finanze. Un'evoluzione verso un sistema di budget globale per la polizia (ispirato al new public management), magari anche basato su contratti di prestazione che potranno essere stipulati con la confederazione, con il cantone o con altri enti pubblici e privati, dovrà essere tenuta in linea di conto. Le esperienze condotte di recente in Europa, dimostrano la validità di questo approccio che consente un incremento dell'efficacia e dell'efficienza.

#### **5.1.2.4 La polizia cantonale dovrà intensificare il suo lavoro in partenariato**

- ✓ Fra i partenariati interni al campo della sicurezza, quello con le polizie comunali presenta il più grande potenziale di economia e di produttività. Occorrerà sempre più ragionare nel contesto di un "sistema di polizie" alla costante ricerca di un'ottimizzazione dell'insieme, condotta da un "system-leader", al quale si affianca un'esigenza di trasparenza dei costi e dei risultati a livello cantonale e comunale. Parallelamente occorrerà sviluppare altre forme di partenariato con le polizie cantonali limitrofe, la confederazione e le polizie confinanti.
- ✓ Per quanto concerne i partenariati esterni al campo della sicurezza, diventa sempre più evidente che la polizia, da sola, non può produrre che una parte del prodotto sicurezza. La polizia è dunque l'anello di una lunga catena al quale tuttavia compete sempre più la responsabilità di identificare i potenziali partner e di invitarli ad un lavoro in comune per soddisfare i bisogni di sicurezza concreti avvertiti dai cittadini. Fra questi partner, troviamo le amministrazioni cantonali, comunali e ogni genere di organizzazione pubblica e privata interessata, come pure i cittadini stessi.

#### **5.1.2.5 La polizia cantonale deve cambiare mentalità**

- ✓ Anzitutto lo spirito che anima la riorganizzazione deve tradursi in una costante mentalità aperta al cambiamento, che aiuterà la polizia ad aprirsi maggiormente verso l'esterno e ad accettare il cambiamento, non come una minaccia, bensì come una nuova opportunità.

- ∨ Una sistematica rimessa in discussione delle strategie, delle strutture e dei metodi, aiuterà la polizia a diventare un'azienda in costante apprendimento, capace di adattarsi in maniera flessibile e rapida alle nuove esigenze.

## **5.2 Analisi di dettaglio della riorganizzazione**

### **5.2.1 Compiti e nuovi bisogni in tema di sicurezza**

Come ampiamente illustrato i bisogni di sicurezza pubblica sono fortemente evoluti. Le aspettative del cittadino nei confronti della polizia sono pure mutate.

La lotta alle nuove forme di criminalità necessita di specialisti e non può più essere condotta con metodi tradizionali.

Dal monitoraggio effettuato dalla polizia cantonale all'inizio del corrente anno, è emerso chiaramente come le caratteristiche della criminalità (mobile, specializzata, organizzata, operante in dimensione internazionale) impongano un ripensamento delle strutture organizzative, dei metodi di indagine e degli strumenti della polizia.

La mobilità e la telematica favoriscono la concentrazione delle risorse e la specializzazione.

Alcuni cantoni stanno peraltro concentrando taluni servizi specializzati sulla base di concordati intercantonali. Ad esempio, sei cantoni della Svizzera centrale, hanno istituito un unico servizio di specialisti nell'ambito della criminalità informatica; cinque cantoni della Svizzera romanda dispongono da alcuni anni di un servizio in comune di analisi criminale operativa e stanno parimenti regionalizzando a livello intercantonale i gruppi di osservazione (pedinamenti) nonché i gruppi negoziati (sequestro di persone).

Al di là del fenomeno criminalità, emerge sempre più evidente un bisogno di sicurezza locale del cittadino. Nel contesto dell'indagine effettuata a livello cantonale dalla polizia, si avverte un crescente sentimento soggettivo di insicurezza legato ad episodi di piccola criminalità, alla sicurezza della circolazione locale, alla presenza di drogati, di edifici destinati alla prostituzione, o anche soltanto alla massiccia densità di stranieri.

Di qui l'importanza della prossimità che si concretizza attraverso una presenza attiva della polizia alla costante ricerca dei problemi di sicurezza avvertiti dal cittadino e delle relative misure da adottare nel contesto dei progetti di marketing di sicurezza. In quest'ottica, assume grande importanza un nuovo ruolo di assistenza e di consulenza (soprattutto in tema di prevenzione) dell'agente di polizia.

In questi ultimi anni si è dovuto prendere atto di una serie di circostanze che hanno modificato il quadro sociale e limitato l'efficacia del servizio di polizia tradizionale nel suo compito istituzionale di garante della pace sociale:

- nelle amministrazioni pubbliche si mira sempre più alla razionalizzazione delle risorse umane e di quelle finanziarie. Per la polizia ciò significa puntare maggiormente sulla formazione e sull'autonomia dei propri collaboratori, in virtù di una politica di sicurezza orientata alla prevenzione più che alla repressione. Questo nuovo obiettivo impone di rivedere l'organizzazione della polizia stessa;
- si è assistito ad un incremento del sentimento soggettivo di insicurezza nella popolazione, complice l'accresciuta mobilità dei criminali e l'aumento degli stranieri nei comuni, per cui anche il controllo sociale esercitato dagli indigeni è andato progressivamente scemando.

Da queste premesse è nata la necessità di avvicinarsi maggiormente alla gente, vista come il destinatario di un servizio di pubblica utilità per ricercarvi i bisogni più diffusi, i malumori e le cause che ne sono all'origine. Il cittadino "cliente" assume allora un ruolo

attivo nell'identificazione dei problemi di quartiere e nella definizione di valide strategie, condividendo con la polizia la responsabilità delle scelte in materia di politica di sicurezza a livello locale.

I servizi forniti dalla polizia devono poter essere indirizzati in funzione degli alterni bisogni della popolazione. Per questo la garanzia di sicurezza non può essere delegata ad un'istituzione statica che ne detenga il monopolio; occorre per contro che la polizia si dedichi costantemente alla ricerca di collaborazione con i partner sociali a livello d'analisi delle problematiche, d'elaborazione di soluzioni, di pianificazione e applicazione delle misure concordate.

Quali interlocutori si possono citare gli abitanti di un quartiere, di un piccolo comune, i rappresentanti delle varie associazioni, le categorie (donne, anziani, adolescenti, bambini, stranieri), le ditte, ecc.

L'obiettivo consiste in definitiva nel creare, con i mezzi a disposizione, un migliore "prodotto sicurezza", tenendo conto da un lato delle esigenze della clientela (che rivendica maggior sicurezza e in pari tempo compressione dei costi) e d'altro lato dell'enorme potenziale di cui la società già dispone e che necessita semplicemente – per quanto ha tratto alla sicurezza e all'ordine pubblico – di una più attenta coordinazione.

Il concetto di fondo si articola sostanzialmente su tre pilastri:

- conformità ai bisogni: la polizia è un'azienda del terziario e orienta il suo prodotto sicurezza (decentrato) secondo i bisogni concreti del cliente (cittadini, segmenti, gruppi di interesse, istituzioni pubbliche e private). Essa è chiamata di conseguenza ad analizzare sistematicamente e attivamente questi bisogni tramite delle vere e proprie "indagini di mercato" (marketing di sicurezza);
- combattere le cause: il concetto di sicurezza è costituito da molteplici componenti. Ve ne sono di oggettive (lotta alla criminalità, sicurezza stradale, risoluzione di conflitti, prestazione di aiuto e di servizi) e di soggettive (sentimento di sicurezza della popolazione, di segmenti o gruppi, individuale). Si tratta di ricercarne e combatterne le cause, non semplicemente di limitarsi a soffocarne i sintomi o gli effetti;
- condivisione delle responsabilità: la polizia non è che un anello della catena sicurezza. La collaborazione con la popolazione, con le istituzioni e le autorità locali è necessaria al fine di elaborare e coordinare degli efficaci progetti di sicurezza a beneficio di tutti.

Il servizio di assistenza e di consulenza al cliente, è principalmente garantito dalla polizia di prossimità che assicura l'elaborazione del prodotto sicurezza il più possibile a contatto con il "fronte", segnatamente attraverso un costante dialogo con il cittadino. La polizia di prossimità (vedi allegato 5.2.1 A) deve dar prova di una capacità non comune di autonomia e intraprendenza nella pianificazione e nella messa in opera del marketing di sicurezza. I problemi e i bisogni legati alla sicurezza sono infatti diversi a seconda della località e dei gruppi coinvolti.

Confrontando i primi risultati di un progetto pilota di marketing di sicurezza condotto in Ticino nei comuni di Lugano, Mendrisio, Airolo e Minusio, si può già oggi individuare una convergenza di esigenze ed attese relative alla sicurezza soggettiva.

Per quanto attiene ai bisogni di sicurezza della popolazione, in ordine di importanza, sono stati segnalati:

- presenza della polizia e prevenzione in genere
- microcriminalità e stranieri

- problemi legati al traffico veicolare e pedonale

Relativamente alla presenza della polizia, i bisogni riguardano soprattutto

- vandalismi e danni alla proprietà
- furti con scasso
- gestione del traffico
- repressione dei rumori molesti

Infine, viene suggerito alla polizia di

- migliorarsi sotto il profilo dell'istruzione e dei contatti umani
- dimostrare più tolleranza e flessibilità
- aumentare i propri effettivi

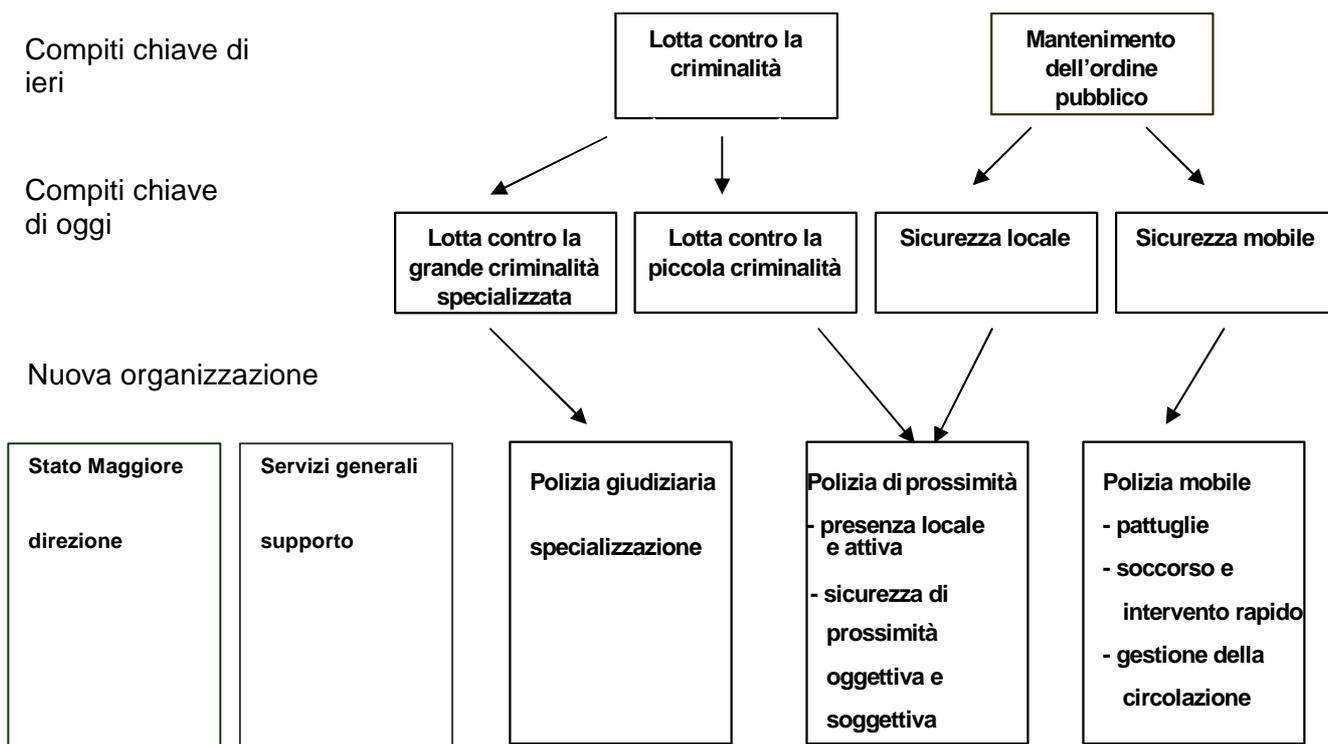
Le aspettative del cittadino in casi straordinari caratterizzati da particolare urgenza, vanno però al di là del ruolo di prossimità. In talune circostanze (incidenti, aggressioni, situazioni di violenza o pericolo) occorre infatti che la polizia garantisca una risposta rapida e professionale. In questi casi è necessario garantire un intervento da parte di reparti mobili appositamente istruiti.

Per far fronte a questi bisogni di sicurezza pubblica e a queste aspettative del cittadino, la polizia deve ristrutturarsi.

I profili e le strutture tradizionali, basati su un territorio cantonale compartimentato dai settori di polizia e presidiato perlopiù da agenti generalisti (gendarmi, agenti di pubblica sicurezza) diretti da un responsabile locale (delegato di polizia), non sono più adatti alle necessità odierne.

Per delle forze di polizia efficaci, la dimensione cantonale, libera dai vincoli di settore, diventa per talune attività (polizia giudiziaria, polizia mobile) la dimensione minima a livello operativo.

Se gettiamo uno sguardo all'evoluzione del prodotto sicurezza nel corso dell'ultimo decennio, scopriamo che, dai compiti chiave di ieri (lotta alla criminalità alla quale era deputata la pubblica sicurezza e mantenimento dell'ordine pubblico, affidato alla gendarmeria) si è progressivamente passati ad una realtà più complessa, caratterizzata dalla **lotta alla grande criminalità specializzata e organizzata**, dalla **sicurezza di prossimità** (che consiste fra le altre cose nella lotta alla piccola criminalità di massa e nella gestione di conflitti), nonché **alla sicurezza di intervento**.



Queste tre sfide rappresentano in ottica futura i tre prodotti principali che le forze dell'ordine saranno chiamate a fornire al cittadino alle soglie del terzo millennio. In sintonia con questi tre processi, che si stanno progressivamente introducendo presso tutte le polizie europee più moderne, la polizia cantonale ticinese, con l'assistenza del consulente TC Team Consult di Ginevra (ditta specializzata nella consulenza alla riorganizzazione di forze di polizia), propone di ristrutturarsi in dimensione cantonale istituendo tre unità operative (**polizia giudiziaria**, per la lotta alla grande criminalità; **polizia di prossimità**, per la sicurezza a livello locale; **polizia mobile**, per la sicurezza di intervento;) e due unità di coordinamento e supporto (**stato maggiore**, con funzione di direzione e gestione delle risorse; **servizi generali**, la cui funzione, principalmente di supporto in ambito tecnico e logistico, assume crescente importanza alla luce dello sviluppo tecnologico dei mezzi). (cfr allegato 5.2.1 C)

### 5.2.2 Struttura organizzativa

Dal profilo organizzativo, alla luce delle nuove sfide sopra descritte, anche la polizia intende staccarsi dalla tradizionale organizzazione per funzioni (funzione di gendarmeria, funzione di pubblica sicurezza), per orientarsi verso moderni concetti aziendali di organizzazione per processi/prodotti o servizi.

Da tempo si constata come il compito di garantire l'ordine pubblico, originariamente affidato alla gendarmeria (agenti di polizia in uniforme), sia divenuto particolarmente complesso.

Le attività del gendarme di oggi, spaziano fra la gestione di interventi d'urgenza sul terreno (incidenti, rapine o atti di violenza, conflitti di famiglia o di vicinato) e una miriade di questioni amministrative (denunce, querele, constatazione di reati, controllo di esercizi pubblici, prevenzione e consulenza). Ciò comporta non soltanto una grande polivalenza, bensì pure una rilevante dispersione di tempo e di energie. Basta immaginare il gendarme intento a stilare un verbale di constatazione che riceve una richiesta urgente di intervento

per capire come un lavoro che esige concentrazione e, soprattutto, disponibilità nei confronti del cittadino, non dovrebbe essere interrotto da improvvise chiamate.

La strategia di scindere quindi le mansioni amministrative svolte a stretto contatto con il cittadino (affidate alla polizia di prossimità), dagli interventi d'urgenza sul terreno (attribuiti alla polizia mobile), è oggi diffusamente riconosciuta e adottata con successo presso numerose polizie.

Così facendo si ottengono, nei centri abitati, dei posti di polizia di prossimità a diretto contatto con il cittadino e a sua disposizione nelle fasce orarie più sollecitate.

I posti di polizia mobile destinati a servire da sede ai reparti di pronto intervento saranno invece ubicati nei pressi degli svincoli autostradali allo scopo di garantire 24 ore su 24 la massima mobilità e agilità possibili.

Già oggi constatiamo come di notte gli sportelli dei posti di polizia siano rarissimamente sollecitati per questioni che comunque potrebbero attendere l'indomani.

Il cittadino che durante la notte ha necessità di ricorrere ai servizi di polizia, chiama infatti il numero d'urgenza 117, non corre certo allo sportello del posto di polizia più vicino.

Questo fa sì che si possa senz'altro immaginare – data l'impossibilità di poter contare su risorse di personale illimitate – un servizio di polizia basato su posti di polizia di prossimità aperti durante il giorno, e su reparti mobili in costante movimento sull'arco delle 24 ore in tutto il territorio cantonale.

Ne discende come l'importanza dei posti di polizia già presenti nelle diverse località del cantone, venga rivalutata in ragione delle specifiche attività che vi vengono esercitate a favore di un miglior servizio al cittadino.

E' quindi evidente che in un'ottica futura non soltanto gli attuali posti di polizia cantonale di Chiasso, Mendrisio, Lugano, Caslano, Agno, Tavernerio, Locarno, Magadino, Cevio, Bellinzona, Biasca, Faido, Airolo, Olivone, rimarranno quali veri e propri posti di polizia di prossimità, ma addirittura è ipotizzabile, attraverso il processo di integrazione in atto con le polizie comunali, la creazione di nuovi posti misti ancor più omogeneamente distribuiti nel territorio, a tutto vantaggio di una minor distanza che il cittadino dovrà percorrere per raggiungere il posto di polizia di prossimità più vicino.

### **Quali saranno i compiti della polizia di prossimità?**

Accanto ad una serie di compiti primari, troviamo dei compiti secondari e dei compiti contingenti che per ragioni pratiche legate alla situazione specifica del Cantone Ticino, sono stati integrati nelle mansioni della PP.

#### ***Compiti primari***

Nell'ottica dell'orientamento verso il cliente, i compiti primari della Polizia di Prossimità sono sostanzialmente rappresentati dal contatto con la popolazione e dalla soluzione dei suoi problemi. Di questi compiti primari fanno parte:

*Ricezione di denunce e trattamento di casi minori.* Il collaboratore della PP riceve le segnalazioni, le querele e le denunce della popolazione, ascolta e dà consigli sul modo di comportarsi (per esempio nei confronti delle assicurazioni). Possibilmente sarà egli stesso a trattare il caso.

*Mediazione dei conflitti.* Conflitti di dimensioni maggiori, dove è probabile per esempio che i fatti si ripetano, necessitano dell'aiuto e dell'interessamento della polizia per la loro soluzione. Anche in questi casi la PP, con le sue conoscenze della situazione locale e la professionalità dei suoi agenti, è preziosa.

*Presenza preventiva.* Si tratta essenzialmente di pattuglie a piedi nelle località nell'ambito delle quali il contatto con i cittadini è aspetto centrale. Si tratterà quindi di cercare attivamente il colloquio e il dialogo con la popolazione. In quest'ambito le pattuglie svolgono diversi compiti: aumentano il sentimento di sicurezza della popolazione,

procurano alla polizia importanti informazioni e permettono una semplice e informale presa di contatto con la cittadinanza, contribuendo così ad una sana, intensa e proficua integrazione della polizia nella popolazione, a tutto beneficio dell'immagine che la prima potrà avere nella seconda.

### ***Compiti secondari***

Oltre ai compiti primari la Polizia di Prossimità, è parimenti chiamata a fornire servizi ad altre autorità, amministrazione e corpi di polizia (per esempio assistenza giudiziaria, rapporti informativi, ecc.).

In questo caso non si tratta di compiti primari della PP, ma di compiti che le vengono attribuiti poiché, nel contesto della Polizia cantonale, la PP è quella meglio in grado di garantire questi servizi alla collettività.

### ***Compiti contingenti (specifici per il Ticino)***

In ragione della particolare situazione che caratterizza il nostro Cantone, la PP deve assumersi anche altri compiti che non necessariamente rientrano nel concetto originario di PP. Si tratta di:

- trasporto detenuti
- gestione carceri
- polizia di frontiera
- clandestini e richiedenti l'asilo

### **Quali saranno i compiti della polizia mobile?**

Prevalentemente compiti di intervento in caso di incidente (stradale, ferroviario, domestico, sul lavoro, in montagna, lacuale); in caso di incendio, furto di veicoli, constatazione di furti in genere fuori dagli orari di apertura di sportello della PP, servizio d'ordine, interventi in caso di aggressioni, violenze, rapine, prese d'ostaggi, conflitti di famiglia e di vicinato, allarmi, disordini in esercizi pubblici o luoghi pubblici, senza dimenticare i normali controlli della circolazione.

E' possibile che talvolta, nella distribuzione delle pratiche fra polizia mobile e polizia di prossimità appaiano delle "zone grigie", atteso come non si riveli possibile determinare a priori, con criteri schematici e rigidi, a partire da quale stadio e grado di importanza un determinato evento appartenga alla polizia mobile piuttosto che alla polizia di prossimità o viceversa.

Ora, come già oggi accade nella ripartizione delle pratiche fra pubblica sicurezza e gendarmerie, è evidente che il buon senso e lo spirito di collegialità e collaborazione consentiranno di sormontare qualunque situazione equivoca, per cui non è il caso di scendere in dettagli o elaborare concetti schematici che ostacolerebbero la necessaria flessibilità.

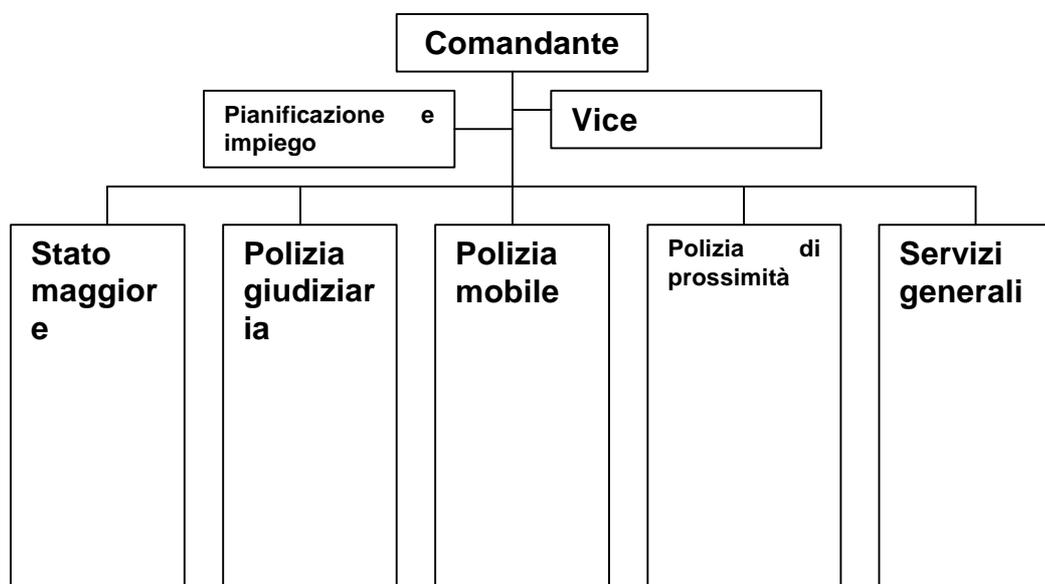
### **Quali saranno i compiti della polizia giudiziaria?**

I compiti della PG spaziano dalla raccolta di informazioni, all'accertamento dei fatti, alle investigazioni, alle inchieste, agli arresti, al ripristino – ove possibile – della situazione iniziale, alla prevenzione, all'analisi strategica e comparativa di fenomeni criminali, all'analisi criminale operativa in supporto all'inchiesta, all'impiego di metodologie tecnico-scientifiche, alla collaborazione con altre forze di polizia intercantonali e internazionali.

L'organigramma generale d'entrata rispecchia pertanto fedelmente i principali prodotti della Polizia cantonale, nella misura in cui è composto, (oltre che dal comandante, dal vice

comandante – che è al tempo stesso capo dello Stato Maggiore - e da una cellula incaricata della pianificazione e dell'impiego) da cinque grandi unità che sono:

- + **Stato maggiore**, che svolge prevalentemente compiti di gestione delle risorse umane e finanziarie e collabora con il comandante nell'amministrazione e nella direzione del corpo;
- + **Polizia giudiziaria**, che svolge prevalentemente compiti investigativi;
- + **Polizia mobile**, che svolge prevalentemente compiti di intervento e sicurezza;
- + **Polizia di prossimità**, che svolge prevalentemente compiti di prevenzione, assistenza e consulenza;
- + **Servizi generali**, che svolgono compiti di supporto e di sostegno.



*(allegati organigrammi di dettaglio: Stato Maggiore – doc. 5.2.2 A; Polizia Giudiziaria 5.2.2 B; Polizia mobile 5.2.2 C; Polizia di prossimità 5.2.2 D; Servizi Generali 5.2.2 E; organigrammi polizie canton Zurigo 5.2.2 F, Zugo 5.2.2 G)*

Lo scenario sopra descritto, pur essendo caratterizzato da una nuova concezione, è stato nel frattempo adottato con successo da altre polizie cantonali, pensiamo in particolare alle polizie cantonali di Berna, Zurigo e a quella di Zugo. Le polizie dei cantoni Vaud, Friburgo e Ginevra, si stanno parimenti orientando in questa direzione.

All'estero, fra le polizie a noi note che hanno abbracciato un organigramma analogo, vi è ad esempio la polizia Ungherese, oltre alla polizia della Catalogna (Spagna) che conterà nel 2001 circa 14'500 agenti.

#### *Pianificazione e impiego*

In taluni cantoni, in particolare Berna e Lucerna, è stato recentemente istituito con successo un elemento operativo e tattico di condotta denominato "pianificazione e impiego" (Planung und Einsatz). Per le caratteristiche e le necessità del Cantone Ticino, sovente confrontato con situazioni straordinarie, una simile cellula appare di grande utilità.

Alla stessa verrebbero affidati i seguenti compiti:

- + condotta e direzione della cellula denominata pianificazione e impiego;
- + organizzazione e formazione base dello stato maggiore di condotta della Polizia cantonale;
- + organizzazione, formazione ed esercitazione del nucleo operativo catastrofi (NOC);
- + raccolta ed elaborazione degli elementi necessari alle prese di decisione del comandante;
- + direzione e coordinamento di tutte le misure pianificatorie operative e tattiche;
- + stesura di ordini esecutivi delle decisioni del comandante;
- + ordinare le misure d'urgenza, la chiamata e la messa in stato di prontezza di personale e mezzi;
- + esercitazione e formazione continua dello stato maggiore di condotta della Polizia cantonale e degli addetti alle centrali operative;
- + organizzazione delle centrali operative;
- + organizzazione, esercitazione e formazione continua degli ufficiali impiegati quali ufficiali di picchetto.

### **5.2.3 Nuovi strumenti della Polizia cantonale**

Lo strumento principale a disposizione della polizia di prossimità per risolvere i problemi di sicurezza e ordine pubblico a livello locale, è rappresentato dal cosiddetto "marketing di sicurezza".

Quattro polizie (polizia cantonale di Berna dal 1995; polizia comunale di Roma dall'autunno 1995; polizia ungherese dal 1996 e polizia del Brandeburgo dalla primavera del 1997) impiegano questo strumento con successi sempre più gratificanti e stimolanti.

In sostanza, si tratta, attraverso un questionario che l'agente di polizia è chiamato a compilare con il cittadino, di conoscere i problemi di sicurezza e ordine pubblico con i quali è confrontata la popolazione di una determinata località (quartiere, comune, piccola regione); di selezionare fra i principali problemi quelli più importanti e/o urgenti, di studiare in team i termini del problema e, successivamente, attraverso la creazione di un gruppo misto composto da agenti di polizia, rappresentanti dell'autorità politica locale, del quartiere, di enti pubblici e privati interessati, individuare le possibili soluzioni che possano condurre a risultati concreti.

I cinque elementi fondamentali sui quali poggia il marketing di sicurezza sono:

- ✓ orientamento verso il cliente
- ✓ decentramento (le decisioni non vengono più prese come in una struttura piramidale dai vertici, il potere decisionale è attribuito ai responsabili dei singoli progetti di marketing)
- ✓ empowerment (= delega di competenze necessarie all'agente di polizia per lavorare in modo autonomo a stretto e permanente contatto con il cittadino)
- ✓ integrazione (la polizia non è sola a garantire la sicurezza; ha bisogno di partners che l'aiutino, non soltanto a identificare i problemi, bensì anche a risolverli)
- ✓ sicurezza in senso lato (vale a dire: da un lato considerare non soltanto la sicurezza oggettiva, bensì anche la sicurezza soggettiva; d'altro lato agire sulle cause dei problemi, non soltanto sui loro effetti)

## Un nuovo strumento: la statistica

Nel contesto degli strumenti impiegati, la polizia deve inoltre rivedere la propria statistica. Parallelamente a numerose altre discipline, le statistiche sulla criminalità cercano di fornire risposte ad uno degli interrogativi prioritari della moderna politica di sicurezza dello Stato, ovvero l'individuazione di tutta una serie di misure preventive (collettive e individuali) atte a contrastare il fenomeno criminale. Questa nuova tendenza si rispecchia nell'interesse che la criminologia e la criminalistica mostrano nei confronti delle statistiche di polizia, dopo che per decenni l'attività d'analisi, ma soprattutto l'interesse dell'opinione pubblica, si erano prevalentemente limitate alle dimensioni penale e penitenziaria. A questo ricambio di idee, la Polizia Cantonale, per tradizione e quasi per mandato, non ha però saputo o potuto aderire. A parte le carenze tecniche che non hanno permesso di affrontare adeguatamente la problematica, l'ottica sociologica e di polizia sono ancora oggi considerate da molti come distinte per competenza e necessità, e tuttavia è solo da una loro reciproca sinergia che si potrà attendere a un'evoluzione decisiva dei mezzi diagnostici e di prevenzione di una criminalità in rapida crescita qualitativa. Più in generale comunque, le visioni unilaterali non sono consone a uno stato che dovrà, volente o nolente, aprirsi un giorno all'Europa unita e alla varietà delle sue culture. La dimensione sociogeografica della criminalità è insomma una variabile che va seriamente valutata e con la quale si dovrà apprendere a lavorare con sempre maggiore frequenza e disinvoltura.

I miglioramenti della statistica criminale di polizia vanno di pari passo con la riorganizzazione di quest'ultima all'interno dell'amministrazione pubblica e con lo sviluppo di mezzi tecnici commisurati alle sue esigenze operative. In particolare, la recente implementazione di una rete informatica di polizia permetterà in futuro un rilevamento più capillare ed omogeneo dei dati sulla sua attività. Dal lato della statistica criminale un impulso decisivo a rivedere le modalità di raccolta e strutturazione dell'informazione di polizia, è venuta dal progetto di revisione della statistica federale di polizia sulla criminalità, coordinato dall'ufficio federale di statistica e appoggiato dalla conferenza dei comandanti delle polizie cantonali. Le estensioni ticinesi a tali delibere, integrative delle particolarità regionali di frontiera e di transito, sono già state elaborate da un'apposita commissione. Sia a livello cantonale che federale le prime verifiche sono attese per l'anno 2001.

Per quanto attiene al problema delle statistiche federali di polizia sulla criminalità, ricordiamo che queste godono oggi di una base legale fissata dalla legge del 9 ottobre 1992 sulla statistica federale, e alla conseguente ordinanza del 30 giugno 1993. Quest'ultima verrà rivista il prossimo anno nelle disposizioni di dettaglio; in particolare le autorità di polizia cantonali vi saranno menzionate in maniera esplicita come istituzioni tenute a comunicare all'ufficio federale di statistica i dati da questo richiesti. La problematica statistica diviene allora un aspetto prioritario della riorganizzazione della polizia cantonale.

La politica criminale tende all'applicazione di quelle strategie di prevenzione indicate dall'analisi criminologica, la quale si occupa di isolare le ragioni dei crimini e gli effetti, talvolta perversi, della reazione sociale che ne deriva. A sua volta, la statistica criminale di polizia è ausilio indispensabile a verifica delle teorie implicite che guidano e ispirano il diritto penale e la sua applicazione. La materia di studio della polizia criminale è tuttavia soggetta a continui cambiamenti: per la politica di uno stato in materia di prevenzione, per l'evoluzione della tecnologia, per l'atteggiamento mutevole dell'opinione pubblica, per la disponibilità variabile di risorse umane ed economiche, per la deriva inarrestabile di ciò che si reputa lecito su quanto va considerato immorale. Se la scienza criminologica non intende smarrire la propria prerogativa operatoria, essa dovrà sapersi costantemente e rapidamente adeguare alle trasformazioni in corso. La società è molto più di un semplice destinatario passivo di iniziative legislative. Essa possiede una propria dinamica collettiva, una propria capacità di reazione, insomma una propria autonomia che va capita prima che certe finalità preventive anticrimine e i mezzi atti a perseguirle possano attuarsi con una qualche probabilità di successo.

#### 5.2.4 Risorse umane: verso un nuovo agente di polizia

Anche quella dell'agente di polizia è una professione in costante evoluzione. L'agente di polizia si trova infatti confrontato con tutti i cambiamenti del contesto già illustrati in precedenza.

In particolare con:

- ✓ la crescente complessità della società (cambiamento di valori, valanga di informazioni, ritmo vertiginoso, tecnologizzazione, inflazione legislativa, ricorso sempre più frequente alla violenza, banalizzazione della violenza),
- ✓ la globalizzazione della società (turismo mondiale, migrazioni - confronto con culture e valori differenti -, necessità di reazione immediata a livello mondiale – basti ricordare che l'arresto di Ocalan, avvenuto in Grecia il mattino, ha comportato una manifestazione Curda a Berna il pomeriggio del giorno stesso),
- ✓ la complessità e globalizzazione della criminalità,
- ✓ le difficoltà crescenti nelle condizioni quadro (basti accennare alle difficoltà finanziarie dello stato che determinano problemi di retribuzione e reclutamento).

La polizia stessa, da "braccio armato dello Stato" si trasforma in un'azienda di servizi, efficiente ed efficace nel campo della sicurezza pubblica.

Il profilo dell'agente di polizia non può di conseguenza rimanere immutato:

- ✓ da generalista, egli deve optare, a dipendenza delle sue predisposizioni e preferenze, per uno dei grandi prodotti (grande criminalità, sicurezza locale, sicurezza mobile)
- ✓ alle semplici competenze tecniche egli deve saper aggiungere, con intelligenza e perspicacia, delle competenze operative adattate alle circostanze
- ✓ dalle prescrizioni dettagliate e da ordini completi, egli deve saper passare ad una autonomia d'azione e decisionale, nel quadro dell'etica e della disciplina. In altre parole ogni poliziotto deve sapersi trasformare in un piccolo imprenditore nel campo della sicurezza. Da una "azione inquadrata" egli deve pertanto optare per una "azione da esperto".

In ciascuna funzione e a ciascun livello gerarchico, occorrerà pertanto stabilire un nuovo equilibrio fra competenze funzionali, tecniche, sociali, direttive e personali.

All'agente di polizia verranno sempre più richieste:

- ✓ competenze nella gestione dei conflitti
- ✓ competenze nell'impiego delle tecnologie più moderne
- ✓ competenze nel contatto con il cittadino-cliente
- ✓ competenze verso criteri economici
- ✓ impulsi costanti verso un apprendimento permanente.

In definitiva, l'uomo mantiene e rafforza la sua fondamentale importanza nel contesto del servizio di polizia.

La polizia necessita infatti di collaboratori:

- ✓ *che si impegnano per motivazione*
- ✓ *che agiscono e lavorano in funzione di visioni e obiettivi*
- ✓ *che accettano il cambiamento e vi si adattano in modo positivo*
- ✓ *che offrono ai loro collaboratori la libertà di manovra e la fiducia di cui essi stessi vorrebbero beneficiare*
- ✓ *flessibili*
- ✓ *desiderosi di specializzarsi*

I quadri, dovranno a loro volta essere formati a:

- ✓ *condurre per obiettivi e collaborare attivamente prediligendo e incoraggiando il lavoro di squadra*
- ✓ *comunicare*
- ✓ *agire dando prova di iniziativa e indipendenza*
- ✓ *assumere delle responsabilità*
- ✓ *trasmettere delle visioni e degli obiettivi elevati, promuovere e coltivare una vera e propria cultura aziendale.*

Le risorse umane saranno pertanto chiamate ad assolvere un ruolo di capitale importanza nell'intero processo riorganizzativo, come pure nell'impostazione delle nuove metodologie di assolvimento del compito "sicurezza" attribuito alla polizia dallo Stato.

Il cambiamento dettato dalla riorganizzazione, implicherà giocoforza l'identificazione e soprattutto la formazione degli agenti che saranno integrati nelle diverse unità.

L'agente appartenente alla futura polizia giudiziaria, rappresenterà pertanto lo "specialista tecnico" in informatica, in contabilità, in tecnica dell'indagine e dell'interrogatorio.

L'agente di polizia di prossimità, dovrà peraltro rivelarsi uno specialista nelle relazioni umane, con una spiccata predisposizione per l'ascolto, il dialogo e i contatti con il cittadino. Egli dovrà inoltre dare prova di iniziativa imprenditoriale, considerato come l'attività di "marketing di sicurezza" assumerà, nel contesto dell'attività della polizia di prossimità, sempre maggiore importanza.

Infine, l'agente della polizia mobile, dovrà essere uno specialista dell'intervento in grado di affinare e mettere a frutto le proprie competenze tecniche nell'impiego delle armi e degli esplosivi, nel contesto del mantenimento dell'ordine, nella gestione di incidenti, catastrofi, ecc.

Un paragone nel campo sanitario può facilitare la comprensione attorno alle specificità di questi ruoli. L'agente appartenente alla polizia di prossimità ben potrebbe essere paragonato al medico di famiglia, generalista, dalle competenze sociali elevate, dalla lunga esperienza di vita e professionale, con facilità di contatto, disponibilità all'ascolto e capacità di lavorare con il cliente alla ricerca della soluzione dei problemi. Il suo profilo dovrà pertanto essere aperto, percettivo, intuitivo, reattivo.

L'agente appartenente alla polizia mobile, potrebbe per contro essere paragonato al chirurgo del pronto soccorso, cortese, ma al tempo stesso efficace e rapido, razionale e logico; deve saper lavorare per processi, adattando in modo flessibile delle procedure standard e degli schemi ai casi concreti. Deve dar prova di resistenza fisica e dinamismo.

Da ultimo, l'agente appartenente alla polizia giudiziaria, potrebbe essere paragonato al medico specializzato, che va a fondo dei problemi, perseverante, che ama la sfida intellettuale e il lavoro con i partner (colleghi, procuratori pubblici, colleghi stranieri, ecc.).

Da ciò vediamo che in seno alla polizia cantonale risulterà possibile orientarsi verso più professioni diversificate, collegate fra loro da due comuni denominatori: anzitutto la professionalità; in secondo luogo la "cittadinanza di polizia", ovvero la consapevolezza secondo la quale, nonostante le differenze interne di attività, tutti appartengono alla polizia cantonale e debbono operare e collaborare per l'interesse di quest'ultima a salvaguardia della sicurezza cantonale e non soltanto per il singolo servizio al quale appartengono. L'orientamento qui descritto favorisce evidentemente delle più che auspicabili "job rotation" che consentono sia al singolo agente, sia alla struttura alla quale appartiene, di ricavare periodicamente nuovi stimoli e nuove opportunità, evitando così la demotivante fossilizzazione in specifiche funzioni o servizi.

#### Distribuzione delle risorse nel territorio:

da tutto questo scenario discende come dal punto di vista della distribuzione nel territorio cantonale, occorra trovare un giusto equilibrio fra centralizzazione e decentralizzazione.

La lotta alla grande criminalità richiede, come detto, servizi specializzati e centralizzati. Ciò non toglie che presso i commissariati locali possano senz'altro rimanere alcuni agenti di polizia giudiziaria a stretto contatto con la realtà locale con il ruolo di "antenne" di polizia giudiziaria.

La sicurezza di prossimità esige per contro una diffusione più capillare possibile per poter garantire una presenza tranquillizzante e confortante a fianco del cittadino.

La presenza locale della polizia di prossimità è pertanto limitata unicamente dalla disponibilità degli effettivi, disponibilità che potrebbe evidentemente essere incrementata attraverso la formazione di posti misti di polizia cantonale e polizia comunale.

La polizia mobile, pur essendo logisticamente concentrata in pochi punti nevralgici situati nei pressi degli svincoli autostradali, è confrontata con il vincolo principale costituito dalla rapidità di intervento, un vincolo che impone alle pattuglie di essere in costante movimento 24 ore su 24 per poter raggiungere in tempo utile il luogo dell'intervento. Per questo, ancorché dal profilo logistico un reparto di polizia mobile per il sopraceneri dovrebbe trovare sede a Camorino e uno per il sottoceneri dovrebbe insediarsi a Noranco, è opportuno sottolineare che le pattuglie, gestite da un'unica centrale operativa raggiungibile mediante il numero telefonico 117, graviteranno in tutto il territorio cantonale. La loro concentrazione in due reparti consistenti consente la massima flessibilità dal punto di vista della pianificazione dei turni, della formazione di sforzi principali laddove necessario e, più in generale, della gestione del personale.

#### **Rapporto sugli effettivi**

*L'attività generale del corpo di polizia, negli ultimi cinque anni, non ha subito aumenti consistenti, restando quindi piuttosto stabile. Si potrebbe pertanto sostenere che per svolgere adeguatamente questi volumi d'attività una riorganizzazione delle strutture del corpo di polizia potrebbe rivelarsi sufficiente.*

*La prima domanda che ci si deve tuttavia porre è quella a sapere se il corpo di polizia cantonale assolve a tutti i compiti che gli spettano, oppure se esso è obbligato ad effettuare delle scelte secondo criteri di priorità sicuramente soggettivi e opinabili dal punto di vista del cittadino.*

*Si assiste in tempi recenti ad una tendenza sempre più evidente alla depenalizzazione delle piccole contravvenzioni (i cosiddetti casi bagattella) e dei piccoli reati, confermata dalle modifiche ai codici penali e ai codici di procedura che, a determinate condizioni e con l'accordo delle parti, conducono ad un'istruttoria sommaria e ad una pena patteggiata.*

*Se chi deve perseguire i reati in genere si trova confrontato con una mole di lavoro superiore alle proprie forze, ineluttabilmente sarà spinto dall'evolversi della situazione, ad agire secondo criteri di priorità, criteri che avranno sempre un'importanza oggettiva, in altre parole direttamente proporzionati alla gravità del danno.*

*C'è subito da chiedersi se questi criteri oggettivi (grandi inchieste di natura economico-finanziaria e nel campo della LF sugli stupefacenti, infrazioni alla LCStr, gestione del traffico di transito sugli assi principali e constatazione degli incidenti della circolazione stradale) corrispondano ai bisogni della popolazione; i risultati dei primi progetti pilota di marketing di sicurezza forniscono risposte chiaramente negative.*

*I bisogni dichiarati del cittadino comune sono di natura più soggettiva e legati alle piccole cose della quotidianità che lo concernono in prima persona, l'ordine pubblico, la microcriminalità ed il contatto diretto con l'agente di polizia. L'insoddisfazione del cittadino si tramuta quindi in un senso generale d'insicurezza ed in una richiesta di maggior sicurezza.*

*Lo strumento del community policing è attualmente, a nostro avviso, l'unico strumento moderno che permetta di coinvolgere direttamente la popolazione nell'attività di polizia e di riflesso di favorire l'assolvimento del compito principale della polizia: tutelare la sicurezza pubblica e mantenere l'ordine legalmente costituito, attraverso la prevenzione, l'informazione ed il controllo.*

*Affermando quindi con certezza che le forze attualmente disponibili sul terreno - e l'analisi lo dimostra - sono appena sufficienti allo svolgimento del carico di lavoro oggi assunto dalla polizia, e che non necessariamente corrisponde al carico di lavoro che le compete, le medesime forze sono chiaramente insufficienti per permettere alla polizia di assumersi l'incarico di avviare e realizzare questa nuova filosofia.*

*E' questo un primo punto che permette con certezza di affermare che un aumento reale degli effettivi del corpo di polizia (e non solo la mera sostituzione di chi parte) s'impone.*

*La polizia è un servizio pubblico che, in quanto servizio, deve offrire un prodotto al cliente (cittadino). L'analisi della struttura del corpo di polizia ne ha evidenziato la vetustà dell'organizzazione che più non corrisponde ai criteri di gestione di un'azienda moderna. Dato per certo ed assodato che la criminalità evolve in tutte le sue forme e sfaccettature ed ad ogni livello, è chiaro che per contrastarla occorre una pari evoluzione degli organismi preposti a combatterla.*

*Al giorno d'oggi i servizi di sostegno dell'attività dell'agente al fronte si sono perfezionati e specializzati. Al gendarme occorrono equipaggiamenti completi, attrezzature tecniche e logistiche adeguate al tipo ed alla mole di lavoro che è chiamato a svolgere, oltre ad un adeguato supporto tattico e strategico. Soprattutto egli necessita di una formazione che non può più essere fornita dalla scuola reclute che assolve all'inizio della sua attività, e che in passato doveva bastare a sostenerlo per 30-40 anni di attività al fronte.*

*Tutti questi bisogni richiedono un investimento indubbiamente rilevante in termini di denaro, ma soprattutto importante a livello di uomini. Anche qui il personale deve giocoforza provenire sia dall'interno come dall'esterno.*

*L'apparizione sulla scena ticinese di nuovi reati (pedofilia in internet, truffe via internet, tratta degli esseri umani, criminalità minorile), o più semplicemente l'aggravarsi di alcuni reati, e pensiamo qui alla problematica della prostituzione (non fine a se stessa ma con tutto quello che le fa da corollario) e dei grandi reati economici, obbligano la polizia a dedicare nuove forze al perseguimento di questi delitti. La creazione e la formazione di ulteriori unità specialistiche attualmente può essere immaginata unicamente sguarnendo le fila di coloro che si dedicano agli altri reati. Questa è una mossa che si trova in palese contrasto con il principio secondo il quale la polizia non può permettersi di scegliere a quali reati "dedicarsi" e quali tralasciare in base a valutazioni proprie. Quindi, continuando a perseguire tutti i reati, la necessità di creazione di unità specialistiche adattate all'evoluzione della criminalità può essere soddisfatta unicamente con un aumento reale del personale.*

*Da considerare con la massima attenzione è inoltre il prospettato potenziamento del Ministero Pubblico che inevitabilmente avrà importanti conseguenze sulla polizia giudiziaria.*

*I risultati delle riforme procedurali e organizzative introdotte presso il Ministero Pubblico, combinati con il grande impegno profuso dai Magistrati di vecchia e nuova nomina, emergono dall'esame dei dati statistici rilevati nel periodo compreso fra il primo semestre del 1998 ed il primo semestre del 1999 (fonte: Ministero Pubblico):*

- i decreti d'accusa pretorili sono stati 1'444 contro 903 (+ 50%);
- i decreti d'accusa correzionali sono stati 568 contro 391 (+ 45%);
- gli atti d'accusa sono stati 88 contro 81 (+ 8%);
- i decreti d'abbandono e di non luogo a procedere sono stati 2'270 contro 2'031 (+ 10%).

Da questi dati si rileva inequivocabilmente che vi è stata una notevole accelerazione delle procedure riguardanti il diritto penale minore, con un aumento consistente dei decreti d'accusa.

Se è vero che le possibilità di delega da parte del Ministero Pubblico sono limitate dalla complessità della fattispecie, è parimenti vero che questo limite si eleva con l'aumento del carico di lavoro per i Magistrati che, giocoforza, si trovano obbligati, per non disattendere il proprio compito, a delegare sempre di più, mantenendo naturalmente una funzione di decisione e di controllo.

Già oggi gli agenti di polizia giudiziaria sono dei "piccoli Giudici Istruttori", che per i casi non eccessivamente complessi svolgono dall'inizio alla fine tutti gli atti dell'inchiesta, lasciando al Magistrato il compito della chiarificazione dei verbali (quando necessario) e della stesura del decreto o atto d'accusa.

Ciò preclude ad un consistente numero di agenti, in ragione della carenza di tempo, la possibilità di agire d'iniziativa, avviando una raccolta d'informazioni in ambienti particolari o a rischio, oppure approfondendo determinate situazioni, relegato com'è in ufficio a svolgere e completare inchieste per reati già compiuti, e comportandosi, de facto, come un segretario giudiziario alle dipendenze del Ministero Pubblico.

Per concludere, la presente analisi dimostra che:

1. La normale attività della polizia cantonale è perlopiù stabile.
2. Nuovi compiti e nuovi impieghi sono da prevedere a corto – medio termine.
3. L'attività di supporto riveste un'importanza sempre maggiore.
4. Il tempo oggi impiegato nella formazione permanente è palesemente insufficiente; una formazione adeguata alle necessità richiede almeno il 10% del tempo di lavoro.

Una quantificazione dell'aumento degli effettivi, da attuarsi con la prossima scuola reclute, deve tenere debito conto dei seguenti parametri:

- 14 agenti nel 2000 avranno più di 58 anni e quindi, potenzialmente partenti, soprattutto in considerazione di un cambiamento dei criteri pensionistici da parte dell'Amministrazione pubblica con l'abolizione della penalizzazione attualmente in vigore. Queste unità andranno recuperate in una sola volta, e non sono pertanto da aggiungere al tetto degli effettivi
- 35 agenti, pari al passaggio dall'attuale 3% al 10 % del tempo da dedicare alla formazione e all'aggiornamento permanente, su una base di 500 persone.

Inoltre i nuovi compiti e il nuovo assetto prospettato per la polizia cantonale, richiederanno un potenziamento reale e consistente dell'effettivo specializzato (reati informatici, telematici, delinquenza minorile, stupefacenti, prostituzione, reati economico-finanziari) e di quello dei servizi generali (informatica, telecomunicazioni, equipaggiamento in genere, coordinamento e gestione delle risorse umane).

Beninteso, l'aumento va computato sulla base delle unità attualmente in servizio (570,26) e non certo sulla base del tetto massimo attualmente concesso dall'Amministrazione cantonale (556,71).

In definitiva, tenuto conto delle esigenze emerse, un incremento del numero di unità autorizzate pari al 10% (55 unità), ben potrebbe rispondere alle attuali esigenze avvertite dalla Polizia cantonale. Ritenuto che contemporaneamente le sinergie prospettate con le polizie comunali dovrebbero condurre ad un miglior coordinamento delle forze in campo, di conseguenza ad un miglior servizio.

## Formazione e pianificazione delle carriere

Per quanto ha tratto alla formazione di base, il ciclo di formazione degli aspiranti agenti di polizia, della durata di 12 mesi, appare oggi insufficiente ed eccessivamente carico in ragione dell'elevato numero di materie proposte e dell'alto grado di specializzazione che gli agenti devono raggiungere. Le sempre più numerose insidie e la necessità di conoscenze professionali sempre più approfondite, permettono di affermare che sarebbe auspicabile prolungare addirittura almeno a due anni, il periodo di formazione di base, in modo tale da impiegare poi sul terreno agenti solidi, competenti, dotati di esperienza

sufficiente per poter affrontare le difficoltà con le quali il poliziotto si trova quotidianamente confrontato.

In quest'ottica, talune sinergie possono senz'altro essere immaginate, sia per la formazione specialistica, sia per la formazione dei quadri, con scuole di alto livello, come ad esempio l'Università della Svizzera Italiana, la SSQEA, o la SUPSI.

Nell'ambito della formazione permanente, l'esperienza degli ultimi due anni ha dimostrato che attorno alla formazione continua, si concentra un vasto interesse da parte degli agenti, che avvertono l'incremento del loro grado di competenza come una vera e propria necessità personale, oltre che di servizio.

Il fatto poi che alla formazione permanente abbiano potuto partecipare anche gli agenti delle polizie comunali, ha arricchito di spunti e di interesse i corsi organizzati.

Da ultimo si è notato con particolare soddisfazione, che i corsi di formazione rappresentano una valida e apprezzata occasione di incontro che permette agli agenti di rinsaldare e rinvigorire lo spirito di corpo. Considerate le ridotte disponibilità finanziarie, la formazione si è svolta prevalentemente attingendo a istruttori provenienti dal corpo (comandante, ufficiali, istruttori dei gruppi speciali, ecc.).

Sarebbe tuttavia auspicabile poter arricchire le diverse materie, facendo capo a contributi esterni che ampliano gli orizzonti e aprono un'importante finestra sul settore privato, offrendo spunti e nuove idee applicabili anche nel contesto del servizio di polizia.

Migliori possibilità di incrementare la qualità dei capi a tutti i livelli, potrebbero essere date designando con largo anticipo i potenziali futuri quadri, nonché provvedendo alla loro formazione quali dirigenti ed alla loro selezione in modo tale che la scelta possa cadere su uno dei candidati già provvisto di un sufficiente bagaglio di preparazione e di esperienza. A questo proposito, una delle prossime tappe sarà quella di elaborare, con il coinvolgimento delle associazioni del personale, un apposito regolamento atto a stabilire i criteri di selezione su un piano oggettivo e trasparente.

Nell'ambito delle promozioni occorre che al criterio dell'anzianità di servizio, venga aggiunta un'ulteriore componente costituita, per ciascun grado acquisito (fatta eccezione per il grado di appuntato che viene conseguito al quinto anno di appartenenza al corpo) da un piccolo esame che induca il candidato a prepararsi e quindi ad assimilare maggiori competenze, arricchendo così anche l'organizzazione alla quale appartiene e d'altro lato riduca l'impressione diffusa secondo la quale una mancata promozione sia da ricondurre a considerazioni soggettive e arbitrarie del collegio degli ufficiali o del governo.

In questo senso, è prevista la stesura di un nuovo regolamento sulle promozioni che sappia anche disgiungere in una certa misura gli scatti di anzianità (automatici) dalla retribuzione legata alla specifica funzione dirigenziale o specialistica.

#### Un futuro per i collaboratori più anziani

Un altro aspetto che desta notevoli preoccupazioni per il futuro è quello relativo al destino riservato al personale "anziano". Se da un lato il detto "largo ai giovani" si fa sempre più strada ovunque, non va dimenticato che, in ragione del dinamico progresso in campo tecnologico e sociale, le attuali generazioni di collaboratori giovani e medio-giovani, diventeranno "anziani" sempre più in fretta.

Ciò implica la necessità di stimolare il personale, attraverso un lavoro variato, una costante formazione permanente ed un solido spirito di corpo, affinché il processo di "invecchiamento professionale" sia il più lungo possibile. Questo comporta inoltre la necessità di creare degli sbocchi interessanti che evitino spiacevoli umiliazioni, eventualmente possibilità di pensionamento anticipato, non penalizzanti oppure, al contrario, la possibilità di impiegare anche a titolo volontario, almeno a tempo parziale,

collaboratori che – pur avendo raggiunto l'età del pensionamento – sono ancora in piena efficienza. Si eviterebbe così la perdita di un prezioso bagaglio di esperienze.

*L'anziano e il sapere – di Guido Marazzi (La Regione)*

*La crescente durata media della vita, dovuta ai continui progressi della medicina, insieme con la parallela contrazione del tasso di natalità, tipica dell'era industriale, ha maturato una situazione sociale nuova: nei prossimi decenni avremo sempre più persone anziane in buona salute e sempre meno giovani.*

*Ne deriva un crescente squilibrio tra popolazione attiva nel mondo produttivo e popolazione passiva da questo punto di vista, e dunque un costante aggravio della spesa sociale. Tanto più che tra i 75 e gli 80 anni i bisogni sanitari fatalmente aumentano.*

*A questo aggravio di spesa si aggiunge l'insoddisfazione dei un numero crescente di persone esonerate dal lavoro ancora in piena efficienza, a causa delle facili politiche di prepensionamento quale sistema per risolvere operazioni di "ristrutturazione". Una scontentezza che si trasforma spesso in prematura precarietà di salute e conseguenti ulteriori costi sociali.*

*Purtroppo l'organizzazione della società si è strutturata in questi anni sul solo parametro della produttività. Il significato sociale, cioè il ruolo riconosciuto, è stato riservato esclusivamente a chi produce, emarginando chi ancora non produce (il giovane in formazione), chi non produrrà mai (l'andicappato) e chi ha già prodotto (il pensionato).*

*È noto come la privazione di ruolo sociale sia ancora più drammatica della povertà relativa: una persona che si sente inutile rischia di perdere il significato stesso della sua esistenza.*

*Di qui, per rimanere nei limiti del nostro tema, la necessità che la società riconosca il ruolo dell'anziano quale contributo indispensabile a una migliore qualità della vita. Ci troviamo oggi a vivere in una società caratterizzata dal presente, spesso priva di progettualità perché non sufficientemente attenta al passato. Ma le innovazioni per durare nel tempo devono innestarsi nella cultura e nella mentalità esistenti. E le persone anziane in tale società rappresentano appunto la "memoria storica", cioè offrono modelli del come pensare, parlare, ridere, piangere, comunicare con l'universo. Da questa lunga premessa emerge la necessità che l'anziano afferri ogni occasione per continuare il processo di socializzazione che deve caratterizzare tutta l'esistenza di una persona e non esaurirsi con la conclusione dell'età produttiva (e in questo termine includiamo anche il ciclo quale "madre di famiglia"). Senza tale sforzo l'anziano è destinato a ripiegarsi melanconicamente su se stesso, perdendo ogni possibilità di esplicare la funzione sociale attiva già indicata sopra. ...*

### Un futuro per le donne in polizia

A seguito dell'evoluzione della nostra società, è comprensibile che la necessità di un lavoro a tempo parziale, soprattutto per il personale femminile della polizia, divenga sempre più d'attualità.

Infatti, sono soprattutto le donne a doversi assumere il compito di accudire alla famiglia, all'economia domestica, ciò in aggiunta alla loro attività professionale.

Attualmente è frequente che una donna di più di 30 anni diventi madre di famiglia.

Questa ha quindi già maturato di conseguenza un'esperienza professionale di oltre 10 anni e sovente ha pure compiuto una formazione supplementare o specialistica in questa stessa attività. E' dunque normale che numerose donne, diventate madri di famiglia, non vogliano rinunciare completamente alla professione.

Tutti i corpi di polizia sono confrontati con una grande fluttuazione del personale femminile. Ora, se i comandi fossero in grado di proporre dei modelli attrattivi di lavoro a tempo parziale, otterrebbero sicuramente una migliore continuità.

Lo stesso discorso vale d'altronde anche per gli uomini che fossero interessati ad un lavoro a tempo parziale.

L'esperienza dimostra che i corpi di polizia hanno generalmente ancora molte difficoltà nell'accettare un lavoro a tempo parziale. Spesso si preferisce perdere il 100% delle competenze e delle conoscenze del collaboratore, piuttosto che autorizzare il suo impiego a tempo parziale.

Occorre rilevare che il lavoro a tempo parziale non esiste unicamente in ragione del 50%. Vi sono altri modelli possibili, segnatamente:

- classico	Lavoro a tempo parziale fisso (per esempio 50%)
- job sharing	Due o più persone si spartiscono un posto di lavoro (unità lavorativa)
- libero	Il collaboratore può scegliere le ore di lavoro settimanali +/-, con compensazione in salario o congedo
- lavoro annuale	Il lavoro a tempo parziale determinato è da compiere durante l'arco dell'anno
- lavoro a vita	Le ore supplementari vengono computate su un conto e utilizzate ad esempio per un pensionamento anticipato senza perdita finanziaria
- inizio/fine del lavoro scaglionata	I collaboratori vicini al pensionamento riducono il loro tempo di lavoro. Un nuovo collaboratore è impiegato per compensare questa parte di lavoro mancante (per esempio reintegrazione di un ex collaboratore). Più l'uno si avvicina al pensionamento, più l'altro vede aumentare il suo impegno lavorativo.
- lavoro in gruppo	Il gruppo fissa il tempo di lavoro degli impiegati
- vacanze	Possibilità di usufruire da 1 a 3 settimane di vacanze supplementari, con riduzione corrispondente del salario
- contrat pool	Esempio: un collaboratore desidera lavorare al 40% sull'arco dell'anno. In funzione del lavoro supplementare, della mancanza di effettivi e dei periodi di vacanza, il capo servizio decide la pianificazione del lavoro a tempo parziale in funzione dei suoi bisogni

Fra i vantaggi e gli svantaggi concernenti il lavoro a tempo parziale, annoveriamo:

### **Vantaggi:**

- ① migliore qualità di vita, motivazione, miglior rendimento
- ① migliore gestione del tempo (possibilità di pianificare le attività ricreative e i compiti di famiglia)
- ① migliore disponibilità per impieghi puntuali
- ① contribuisce a diminuire il tasso di disoccupazione
- ① la formazione essendo stata pagata, vengono mantenute le conoscenze acquisite, l'investimento non viene perso e non vi sono nuove spese di formazione
- ① diminuisce il pericolo di "burn-out"
- ① eventualmente, in relazione alla formazione continua, vi è più personale ben formato a disposizione

### **Svantaggi:**

- ① difficoltà nel servizio di squadra / picchetto (a volte impossibile)

- ⓪ sforzi supplementari nel settore della formazione e del perfezionamento (necessità di grande flessibilità)
- ⓪ difficoltà nella comunicazione e nella trasmissione di informazioni
- ⓪ aumento del lavoro nella gestione del personale in rapporto alla produttività (= aggravio finanziario)
- ⓪ eventuale lavoro supplementare per gli altri collaboratori
- ⓪ disponibilità limitata in occasione di inchieste in corso o in caso di gestione detenuti
- ⓪ problemi generali di personale (mancanza di effettivi, blocco del personale)
- ⓪ accettazione della situazione all'interno dei gruppi (conflitti)

Ben si vede pertanto come le possibilità d'impiego parziale per il personale sia femminile che maschile potrebbero essere molteplici. Se da un lato occorrerà, per la loro introduzione, dare prova di flessibilità, d'altro lato resta evidente che qualunque impiego a tempo parziale, prima di essere autorizzato, dovrà garantire nella maniera più assoluta un corretto funzionamento del servizio.

### Mobilità

La mobilità del personale rappresenta infine un obiettivo irrinunciabile. Il personale insediato da troppo tempo nel medesimo posto o nella stessa funzione, confrontato con una noiosa routine, perde la sua motivazione, si fossilizza, non ha più nulla da dare ai colleghi e all'azienda, ma soprattutto, non ha più nulla da ricevere, si impoverisce e i suoi orizzonti si restringono progressivamente.

L'elevato numero di compiti, funzioni e ruoli, nonché la distribuzione su tutto il territorio ticinese che la polizia cantonale è in grado di vantare, si rivelano per qualunque persona intraprendente, un patrimonio interessantissimo e variegato. Tali opportunità di cambiamento, devono poter essere messe a frutto nel contesto di un sistema premiante, a tutto vantaggio del collaboratore che ha occasione di confrontarsi con nuove realtà, nuovi colleghi, nuovi compiti e dell'azienda che si arricchisce dell'esperienza e delle conoscenze che il collaboratore ha maturato e acquisito.

I trasferimenti, dopo un periodo di permanenza di 5-8 anni, vanno di conseguenza salutati positivamente.

### **5.2.5 Risorse finanziarie**

I cambiamenti in atto nel settore pubblico che si profilano all'orizzonte, non escludono che ci si avvii verso l'allestimento e l'allocazione di un budget globale messo a disposizione della polizia, la stipulazione di contratti di prestazioni, l'allestimento di una contabilità analitica dalla quale si potrebbe ricavare ad esempio quanto costa una determinata prestazione o l'assolvimento di un determinato compito, come ad esempio la lotta alla criminalità. Occorrerà di conseguenza avviare studi concreti a questo proposito.

### **5.2.6 Mezzi tecnici**

Constatata la necessità di dotarsi con urgenza di una nuova ed affidabile rete radio, la Polizia cantonale, così come la stragrande maggioranza delle altre polizie cantonali e delle principali polizie comunali a livello svizzero, si è avvicinata al progetto Polycom, che prevede la creazione di un'unica rete radio a livello svizzero utilizzabile da tutti gli enti di soccorso e sicurezza (comunali, cantonali e federali), mediante la quale verrebbe garantita una compatibilità nelle trasmissioni fra i vari enti con conseguente facilità di coordinamento e di condotta degli interventi.

Questo sistema si basa sul principio della frequenza variabile e si fonda su una tecnica cellulare simile a quella delle reti di telefonia mobile.

Le trasmissioni saranno completamente digitalizzate e potranno essere codificate rendendo così il sistema estremamente sicuro da interferenze e ascolti abusivi.

Ogni ente può operare su livelli distinti con possibilità di creare dei ponti per le trasmissioni in comune.

### 5.2.7 Logistica

La riforma della polizia non potrà essere dissociata dalla modernizzazione delle sue infrastrutture opera che si rivela quanto mai urgente e indispensabile.

Al di là degli investimenti necessari a rendere più accoglienti e funzionali i futuri posti di polizia di prossimità l'elemento principale del progetto di riorganizzazione dal profilo logistico è costituito dalla realizzazione di un nuovo comando comprendente: gli uffici dello Stato Maggiore, degli ufficiali, il centro di formazione, un'unica centrale operativa per tutto il Cantone (in luogo delle 8 attuali) che riunisca sotto uno stesso tetto tutti gli organismi di pronto intervento (112-117 polizia; 118 pompieri; 144 ambulanze; strade nazionali; ecc.).

### 5.2.8 Pubbliche relazioni, contatti con i media e comunicazione verso l'esterno

In un articolo apparso sul *Corriere del Ticino* il 1 dicembre 1997, il dott. Tazio Carlevaro così si esprimeva descrivendo la Polizia:

*"Al di là di qualche incidente di percorso, si può dire che la nostra popolazione si identifica assai bene nella sua Polizia, riconoscendole una buona capacità di contatto, una disponibilità comprovata, ed una severità che si manifesta spesso solo se qualcuno tenta di fare il furbo. Sembra che le ultime traversie non abbiano influito in modo eccessivo sull'immagine positiva della Polizia nella nostra popolazione. (...)*

*Quanto è importante mantenere una buona immagine del corpo di polizia, attraverso una buona relazione con la gente. In fondo, la polizia è un po' tutti noi. Gli agenti si chiamano Ferrari, De Lorenzi, Bernasconi. E non Badalamenti o Riina. E' un capitale che deve essere garantito rafforzando negli agenti la conoscenza della psicologia, allenandoli al colloquio e formando la loro capacità di negoziare. Se salvaguardiamo la relazione tra la popolazione e la polizia inviamo un messaggio di sicurezza alla gente, che in questi tempi ne ha bisogno"*

Per coltivare e intensificare i rapporti attualmente esistenti verso l'esterno del corpo, la polizia, fin dall'inizio del 1998 si è proposta di operare su più fronti, segnatamente:

- + Favorire un rapporto a tre fra polizia, stampa e ministero pubblico promovendo incontri di approfondimento intesi ad incrementare la reciproca comprensione e sensibilizzare sull'importante ruolo svolto da ciascuna di queste istituzioni. All'interno del corpo la polizia continuerà i propri sforzi di formazione che conducono lentamente ma inesorabilmente ad un positivo cambiamento di mentalità attraverso il quale l'agente di polizia non vede più il giornalista come un avversario;
- + Necessità di potenziare il settore delle pubbliche relazioni e stampa per far fronte alle crescenti esigenze di informazioni e comunicazione con il pubblico;
- + Prevedere, per i quadri superiori, una specifica formazione nell'ambito della gestione dei contatti con i media;
- + Rispondere prontamente alle sollecitazioni del pubblico per interventi di vario genere (interviste, conferenze, relazioni, lezioni, ecc.);
- + Creazione di una serie di omaggi e gadget (mascotte);

- + Ampliare la strategia di comunicazione attraverso Internet, rendendo sempre più attrattiva e aggiornata l'offerta;
- + Immaginare, in luogo di laconici comunicati, la creazione di una rubrica intesa a "pubblicizzare" l'operato della polizia in forma di brevi e avvincenti resoconti sull'accaduto (es la rubrica "cosa fa la polizia?");
- + Allestire un filmato video o diaporama sulla polizia e sui vari servizi che la compongono;
- + Promovimento di iniziative che contribuiscono ad un miglioramento dell'immagine (pulizia del lago con il gruppo sommozzatori, azioni sociali, umanitarie, concorsi, ecc.);
- + Migliorare l'offerta nel campo della consulenza sulla prevenzione della criminalità (anche con campagne di sensibilizzazione); la campagna Uniti contro la violenza si iscrive in questo obiettivo;
- + Favorire e sostenere il coro della polizia cantonale, l'associazione sportiva, ecc.;
- + Curare l'accoglienza di sportelli e ricezioni;
- + Curare le comunicazioni telefoniche (centralinisti);
- + Dare origine ad un museo della Polizia cantonale comprendente tutti i cimeli raccolti, le armi, i reperti più significativi ed emblematici relativi a delitti o crimini che hanno segnato la storia del Cantone, abbinando il museo ad uno spazio destinato alla prevenzione (ad esempio sistemi di sicurezza e di allarme, serrature, ecc.);
- + Organizzare, a partire dall'anno 2000, una festa della polizia mediante la quale ricordare alla cittadinanza, in forma ricreativa e divulgativa, le varie componenti di questo servizio pubblico.

### **5.2.9 Gestione del miglioramento continuo**

La gestione del miglioramento continuo è sostanzialmente basata su tre elementi cardine:

- + controlling;
- + direzione per obiettivi;
- + total quality management;

In parole estremamente povere, il controlling è un sistema di controllo che guarda al passato per pianificare il futuro. Si tratta sostanzialmente di un sistema di pianificazione sia operativo (che persegue il miglioramento costante dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza), che strategico. Attraverso la pianificazione vengono definiti gli obiettivi, gli indicatori misurabili e vengono conclusi con le diverse unità dei mandati di prestazione, nonché i mezzi e le risorse da assegnare.

Il controlling consente anche una costante sorveglianza che si traduce nel confronto tra situazione attuale e pianificata a mano degli indicatori attorno a:

- + efficacia dei risultati (ad esempio regresso del tasso di criminalità)
- + efficacia della prestazione (ad esempio tempi di intervento ridotti)
- + efficacia dei costi (ad esempio rispetto del budget)
- + efficienza dei costi (ad esempio costi medi di un'inchiesta)
- + benchmarking

Il controlling dovrebbe peraltro consentire a ciascun responsabile delle unità un regolare reporting sullo sviluppo della situazione ed eventualmente sulle misure proposte per correggere le tendenze.

Altro strumento di gestione del miglioramento continuo è l'introduzione, avviata da alcuni mesi, della direzione per obiettivi.

In sostanza si tratta di definire il più chiaramente possibile, per ogni funzione le precise responsabilità e di definire e negoziare gli obiettivi con ciascun collaboratore ai diversi livelli.

Questo concetto di lavoro nuovo per la polizia presenta i seguenti vantaggi:

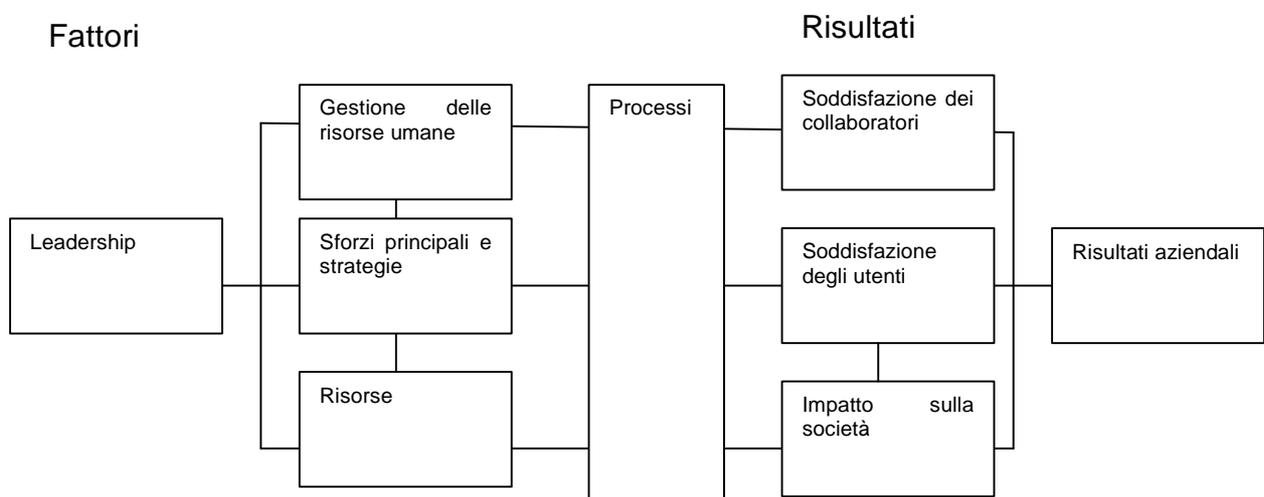
- + passaggio da una gestione di tipo gerarchico ad una gestione di tipo aziendale;
- + miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del corpo di polizia;
- + determinazione delle singole sfere di competenza e di precise responsabilità per ciascun collaboratore;
- + migliore valutazione del personale fondata su criteri oggettivi e quindi potenzialmente meno conflittuale;
- + raggiungimento di uno stile di condotta delegante;
- + migliore impiego delle risorse;
- + coinvolgimento del collaboratore consapevole del contributo che fornisce al raggiungimento degli obiettivi.

Non appena terminata la fase di messa in opera della riorganizzazione nelle sue componenti principali, la Polizia cantonale è intenzionata ad avviare un progetto di Total Quality Management (TQM).

Questo progetto si occupa, in particolare, della misurazione e del miglioramento della qualità globale dell'azienda, attraverso l'induzione di un sistema integrato di gestione, che coinvolge direttamente sia i quadri e gli ufficiali, sia i collaboratori. Il corpo mira con ciò ad avviarsi verso i migliori standard a livello europeo e, una volta applicato, il TQM permetterà un confronto sistematico (benchmarking) con altre polizie e aziende svizzere e estere.

Non è il caso, in questa sede, di addentrarsi in tecnicismi difficilmente traducibili in un linguaggio che vuole essere comprensibile e di facile lettura.

Schematicamente, basti prendere visione della figura sottostante, nella quale il TQM è compiutamente definito a livello di esigenze, intrecci e produzione.



### **5.2.10 Rapporti con i partners – community policing**

#### **Community policing**

In Europa, il concetto di “community policing” è ancora perlopiù sconosciuto.

Soltanto presso quelle polizie che da organizzazioni ripiegate su se stesse intendono trasformarsi in aziende aperte rinunciando alla loro tradizionale chiusura verso il resto della società, questo concetto si sta facendo strada.

“Community policing” significa semplicemente “lavoro di polizia a contatto con la comunità”.

I promotori di questo nuovo approccio sostengono che una polizia moderna deve –alla stregua delle altre aziende sia pubbliche che private – orientarsi verso il cliente, coglierne i bisogni da un punto di vista sia oggettivo che soggettivo e soddisfare questi bisogni fornendo dei prodotti.

Pur potendo vantare una profonda esperienza maturata quotidianamente sul terreno la polizia non può evidentemente pretendere di risolvere tutto da sola. Essa può però mettere la propria esperienza a disposizione della società, fungendo da vero e proprio catalizzatore, ovvero facendo capo a quelle organizzazioni pubbliche o private che possono – per vocazione o specializzazione – contribuire alla soluzione del problema.

Il concetto di “community policing” consiste proprio in questo. In sostanza, dopo che il problema concreto dal profilo della sicurezza o dell’ordine pubblico è emerso poiché captato dalla polizia o segnalato alla medesima, quest’ultima si fa promotrice di un progetto di soluzione nel quale vengono coinvolti tutti i partners in grado di contribuire all’esito favorevole dello stesso. In altre parole, a dispetto delle differenti competenze o funzioni in seno alla comunità, i gruppi coinvolti si siedono allo stesso tavolo per analizzare il problema e concordare le possibili soluzioni o misure a salvaguardia della sicurezza o dell’ordine pubblico.

Non appena avviato, il concetto di “community policing” che si concretizza nel “marketing di sicurezza”, diventa ben presto un indispensabile ed efficacissimo strumento di lavoro, un processo continuo alla ricerca di una comunicazione ininterrotta fra polizia e cittadino.

### **5.3 Descrizione di alternative strategiche**

Da un punto di vista strategico, tenendo presente il contesto attuale, risulta difficile immaginare valide alternative allo scenario della riorganizzazione così come descritto e proposto ai punti precedenti.

Una prima alternativa (messa in opera con successo nel canton Vaud) potrebbe consistere nel centralizzare pressoché completamente le forze di polizia in un’unica sede. Fatta eccezione per alcuni reparti di polizia di prossimità attraverso i quali la polizia cantonale vodese mantiene un contatto con la popolazione locale e il terreno, la gendarmeria mobile, i servizi speciali, la centrale operativa unica, la scuola aspiranti, il centro di formazione, i servizi generali e l’intera pubblica sicurezza, sono ubicati sotto uno stesso tetto nel quartiere losannese della Blécherette.

Punti di forza:

+ indubbi vantaggi dal punto di vista della condotta e dell’immediatezza delle comunicazioni;

- + concentrazione massiccia delle forze che permette una grande flessibilità;
- + spese contenute per indennità di trasferta e per infrastrutture logistiche;
- + maggior senso di appartenenza alla polizia della pubblica sicurezza per rapporto alla vicinanza con il ministero pubblico.

Punti deboli:

Eccessivo distacco dalle realtà locali, sovente discoste e distanti da quella che potrebbe essere una sede unica, con conseguente difficile raggiungibilità per il cittadino. L'allontanamento eccessivo dalla popolazione locale rischia di incrementare il sentimento di insicurezza soggettivo.

Una seconda alternativa potrebbe consistere nel mantenere lo statu quo, perpetuando i rilevanti svantaggi già diffusamente illustrati in precedenza.

Va nondimeno evidenziato che un simile scenario avrebbe un impatto negativo e demotivante sulla stragrande maggioranza degli appartenenti al corpo di polizia che ora attendono il rinnovamento.

Il progetto di riorganizzazione, al quale occorrerà senz'altro apportare qualche correttivo in base alle esperienze maturate nel corso dei primi periodi, rappresenta pertanto a nostro avviso, la soluzione su misura per il Ticino alle soglie del terzo millennio.

#### ***5.4 Il coordinamento di tutte le forze in campo attraverso un sistema di alleanze fra polizie***

Al di là della riorganizzazione della polizia cantonale, il coordinamento e la razionalizzazione di tutte le forze dell'ordine (ivi comprese quindi le polizie comunali) sono argomenti sicuramente meritevoli di approfondimento.

Oggi giorno, sia il cittadino, sia i comuni, sia il cantone, riconoscono che difficilmente ci si potrà permettere di lasciar perdurare l'attuale situazione contraddistinta da una mancanza di coordinamento operativo sul piano cantonale di tutte le forze che ai diversi livelli si occupano di tutelare la sicurezza e l'ordine pubblico. Criteri di razionalità, di migliore impiego delle risorse, di efficacia e di efficienza, impongono un processo di riflessione e di avvicinamento fra polizia cantonale e polizie comunali, anche perché il cittadino deve poter chiamare "la polizia" senza doversi chiedere chi nella fattispecie concreta (polizia comunale o cantonale?) sia competente per il caso che lo vede coinvolto.

Questo processo si è avviato durante l'anno in corso. In questo contesto, i comandanti, consapevoli di condividere la responsabilità comune per la sicurezza del Cantone, si propongono di elaborare assieme un progetto efficace ed economico attraverso una ripartizione dei compiti in funzione dei rispettivi punti di forza e dello spazio d'azione definitivo dal territorio giurisdizionale. Secondo gli intendimenti di principio, la sicurezza di prossimità sarà essenzialmente garantita dalle polizie comunali in uno spirito di polizie comunali forti e regionalizzate, mentre la sicurezza mobile e la lotta contro la grande criminalità saranno essenzialmente responsabilità della Polizia cantonale che si occuperà di polizia di prossimità soltanto a livello di coordinamento globale e nelle località sprovviste di polizia comunale. L'obiettivo comune è sostanzialmente quello di eliminare qualunque ripartizione per categorie fra le polizie, attraverso la creazione di un'identità comune degli agenti inserita in un sistema di alleanze nel quale vengano armonizzati aspetti come la formazione, gli stipendi, le carriere, la comunicazione interna ed esterna, gli strumenti e le strategie d'azione, la telematica, le strutture logistiche e gli standard di qualità.

Nel frattempo, ci si propone, unitamente ad alcuni comuni di dare avvio a dei progetti pilota mediante la costituzione di posti di prossimità "misti" dove sotto uno stesso tetto operano agenti di polizia comunale e agenti di polizia cantonale.

In quest'ottica, appare importante che le autorità politiche, locali e cantonali, diano il proprio sostegno verso queste alleanze che condurranno ad un servizio più professionale, razionale e ripartito in maniera più omogenea sul territorio cantonale.

### **III. RIASSUNTO DELLE ESIGENZE EMERSE**

L'accresciuta mobilità delle genti, l'intensificazione delle telecomunicazioni e lo sviluppo vertiginoso di nuove tecnologie, rendono il globo terrestre sempre più piccolo.

Nell'ottica della polizia, la missione di ordine pubblico e di sicurezza, va assolta prendendo coscienza del fatto che la criminalità è divenuta un fenomeno agile, in costante movimento ed espansione, che non tiene conto né di limiti territoriali, né di frontiere. Occorre pertanto sradicarsi dall'immagine, ormai superata, di una criminalità locale, per ragionare in dimensioni cantonali, nazionali e sovranazionali. La pragmatica ed efficace collaborazione fra le polizie dei vari paesi, rappresenta sempre più l'unica risposta adeguata all'incontrollata migrazione di popoli, al traffico di stupefacenti, di armi, di opere d'arte, di autoveicoli rubati, alle rapine, alla pedofilia, al riciclaggio di denaro e agli innumerevoli reati finanziari.

Per la Polizia cantonale tutto ciò significa rimettere completamente in discussione l'intera sua struttura per adeguarla alle nuove mutate circostanze.

In particolare significa, a livello operativo, abbandonare i limiti territoriali dei settori di polizia per ragionare su scala cantonale; significa pure la scomparsa della figura del delegato di polizia locale (a capo di un posto principale di gendarmeria e di un commissariato locale di pubblica sicurezza), per far spazio ad una condotta del personale più agile ed efficace, attraverso un unico capo della polizia giudiziaria per tutto il cantone, un solo capo della polizia mobile per l'intera attività di intervento e un solo capo della polizia di prossimità per la sicurezza locale.

E' su questi tre pilastri operativi ai quali vengono ad aggiungersi lo stato maggiore e i servizi generali, che intende poggiare in maniera agile, mobile e dinamica, la Polizia cantonale alle soglie del 2000, confrontata non soltanto con un'altra immagine dell'avversario, bensì parimenti con un prospettato aumento entro il 2010 del 75% del volume di traffico veicolare (merci e persone) che attraverserà le alpi lungo l'asse nord-sud. Nel solco di quanto stanno effettuando le aziende del settore privato, la Polizia cantonale intende peraltro accentuare il proprio orientamento verso il cliente, in modo tale da rispondere adeguatamente ai bisogni del cittadino.

### **IV. COMMENTO AGLI ARTICOLI OGGETTO DI MODIFICA**

#### **Art. 11 Composizione**

Il nuovo capoverso 1 sancisce la prospettata struttura della polizia cantonale, sostanzialmente basata su cinque unità, due delle quali deputate al coordinamento e al supporto (stato maggiore e servizi generali) e tre operative (polizia giudiziaria, polizia mobile e polizia di prossimità).

I capoversi 2 e 3 rimangono invariati.

#### Art. 13 Gendarmeria

Al capoverso 1, per acquisire maggiore flessibilità, è stata tolta la funzione ricoperta da aiutanti e sergenti maggiori, funzione che sarà contemplata dall'apposita pianta organica.

Al capoverso 2 vengono gettate le basi per la differenziazione fra il compito di sicurezza locale e di contatto con la popolazione attribuito alla futura polizia di prossimità e il compito di sicurezza di intervento affidato alla polizia mobile.

Al capoverso 3 si precisa come la polizia di prossimità si rivelerà l'anello di congiunzione fra polizia cantonale e polizie comunali, ritenuto che da subito il compito di garantire la sicurezza a livello locale potrà essere svolto in stretta collaborazione fra l'una e le altre.

#### Art. 14 Polizia giudiziaria

Strumento futuro per combattere ad armi pari la criminalità specializzata e organizzata sarà l'investigazione specializzata, attribuita alla polizia giudiziaria. Per coerenza il termine "pubblica sicurezza" è di conseguenza stato sostituito nell'intero testo legislativo con "polizia giudiziaria". Allo scopo di garantire ampia flessibilità dal punto di vista organizzativo, la designazione di commissari capo, rispettivamente capi sezione e responsabili dei commissariati locali sarà fissata dal Consiglio di Stato mediante regolamento.

#### Art. 15 Distribuzione nel territorio

La presenza di posti di polizia di prossimità nelle diverse località deve giocoforza essere garantita con una certa flessibilità. Essa dipende infatti da più fattori, fra i quali spiccano le necessità del momento (pensiamo ad esempio al prospettato insediamento dei cantieri Alp Transit con conseguente incremento della popolazione locale), dal grado di integrazione e di collaborazione con le locali polizie comunali, nonché dalle disponibilità di effettivi che, non essendo illimitate, impediscono un'atomizzazione dei posti nelle località più periferiche.

La polizia mobile richiede per contro la concentrazione dei mezzi per far sì che, a dipendenza dell'evento, si possano creare sforzi principali convogliando rapidamente forze importanti laddove le circostanze lo richiedono.

Il fatto che la polizia giudiziaria lavori ormai su scala cantonale, suggerisce di concentrare presso una sede principale le sezioni specialistiche; la norma prevede nondimeno il mantenimento degli uffici locali attuali, segnatamente Chiasso, Locarno e Bellinzona.

Ancor più che in passato gli ufficiali sono destinati ad operare sull'insieme del cantone secondo la specializzazione dei compiti, fermo restando che nel contesto attuale l'impiego flessibile degli ufficiali, anche attraverso periodiche rotazioni, diverrà una costante. Agli ufficiali compete parimenti il coordinamento armonioso tra le unità.

#### Art. 17 Assunzione degli ufficiali

#### Art. 20 Nomine

#### Art. 22 Promozioni e trasferimenti

Il termine pubblica sicurezza è stato semplicemente sostituito con "polizia giudiziaria" senza altri cambiamenti.

All'art. 20 cpv 1 è stata inserita la dichiarazione di fedeltà alla Costituzione e alle leggi. Questa disposizione sostituisce, in sintonia con la nuova Legge sull'esercizio dei diritti politici del 7 ottobre 1998, il giuramento o la promessa solenne con il rilascio, mediante la firma del relativo attestato, della dichiarazione di fedeltà alla Costituzione e alle leggi.

#### Art. 27a Strutture miste

Il concetto di polizia di prossimità rappresenta l'anello di congiunzione fra polizia cantonale e polizie comunali.

In questo specifico contesto entrambe queste istituzioni sono chiamate a garantire la sicurezza a livello locale. Le ridondanze e le lacune che sistematicamente e regolarmente vengono segnalate come riconducibili ad una mancanza di coordinazione, possono essere evitate unicamente attraverso una intensificazione della collaborazione, segnatamente un graduale processo di integrazione che, pur salvaguardando le specificità locali, il ruolo e l'autonomia delle autorità comunali, consenta quantomeno da subito un coordinamento dal punto di vista strategico e operativo, nonché una razionalizzazione dal profilo logistico.

A dipendenza della dimensione e delle caratteristiche di ciascuna polizia comunale, occorrerà concepire, mediante la stipulazione di convenzioni fra cantone e comuni, un modello di integrazione confacente alle esigenze locali. Tale indirizzo non impedisce la regionalizzazione del servizio di polizia di prossimità che si può evidentemente concretizzare anche attraverso la stipulazione di convenzioni fra i comuni stessi o addirittura fra più comuni e il cantone.

E' implicito che nella prospettiva di un sistema di alleanze fra polizie sarà indispensabile condurre progetti pilota e sperimentazioni che saranno affiancati dai necessari processi di riqualifica professionale nonché di armonizzazione dei gradi e degli stipendi.

(All. IV quadro sinottico della legge)

## **V. CONSEGUENZE FINANZIARIE E CONGRUENZA CON LE LINEE DIRETTIVE**

La presente modifica è prevista dalle linee direttive 1999-2003 nell'ambito dell'obiettivo programmatico "nuove garanzie sociali, la sicurezza, una polizia affidabile".

Circa le conseguenze finanziarie si richiama il messaggio 25.11.1998 no. 4810 e la relativa decisione del Gran Consiglio mediante i quali è stato concesso un credito di fr. 570'000.- quale investimento nell'ambito del progetto A2000. Per il resto, la modifica della legge, non comporta come tale altri nuovi costi né aumenti di personale, fermo restando che nel corso della riorganizzazione e indipendentemente dalla stessa occorrerà comunque provvedere ad un aumento degli effettivi pari ad almeno 55 unità, effettivi dei quali già oggi si risente la mancanza.

## **VI. CONCLUSIONI**

Il nuovo sistema d'insieme di polizie che scaturirà da un lato dalla riorganizzazione della polizia cantonale e, d'altro lato, dal processo di integrazione delle polizie comunali nel contesto della polizia di prossimità, persegue l'obiettivo di fornire al cittadino un servizio di qualità, basato su tre aspetti fondamentali:

- prossimità del posto di polizia (poco importa che si tratti di un posto di polizia cantonale, di polizia comunale o misto);
- prontezza e rapidità di intervento delle pattuglie mobili;
- sforzo di prevenzione strutturale mirato sulla situazione locale e regionale.

Da ciò traspare come oggi non abbia più molto senso avere nello stesso comune due posti di polizia (cantonale e comunale); ciò che importa è per contro che, nell'insieme del territorio cantonale, un posto di polizia sia raggiungibile entro un lasso di tempo ridotto (ad esempio 10 minuti nelle zone urbane, 20 minuti nelle zone più discoste).



Con questo scenario ci si propone di conciliare un servizio di qualità al pubblico con un servizio efficace ed economico, una sfida per il cantone e per i comuni che val la pena di raccogliere per garantire sicurezza al Ticino che si appresta ad entrare nel terzo millennio.

Vogliate gradire, onorevole signor Presidente, onorevoli signore e signori Consiglieri, l'espressione della nostra massima stima.

Per il Consiglio di Stato:

Il Presidente, G. Buffi

Il Cancelliere, G. Gianella

Allegati:

4.1.1A aumento della popolazione nei principali agglomerati

4.1.1B il Cantone Ticino nel contesto insubrico

4.1.1C traffico pesante in transito nelle gallerie

4.1.1D incremento complessivo della popolazione cantonale

4.2.2A organigramma transitorio (01.09.99 – entrata in vigore della riorganizzazione definitiva)

5.2.1A bollettino di informazione interna sulla riorganizzazione novembre 98 sul concetto di polizia di prossimità

5.2.1B rapporto TC Team Consult SA

5.2.2A organigramma d'entrata Stato Maggiore

5.2.2B organigramma d'entrata Polizia giudiziaria

5.2.2C organigramma d'entrata Polizia mobile

5.2.2D organigramma d'entrata Polizia di prossimità

5.2.2E organigramma d'entrata Servizi generali

5.2.2F organigramma polizia cantonale Zurigo

5.2.2G organigramma polizia cantonale Zugo

IV. quadro sinottico della legge

Disegno di

## **LEGGE**

### **sulla polizia del 12 dicembre 1989; modifica**

Il Gran Consiglio  
della Repubblica e Cantone Ticino

visto il messaggio 19 aprile 2000 n. 4999 del Consiglio di Stato,

#### **d e c r e t a :**

#### **I.**

La legge sulla polizia del 12 dicembre 1989 è così modificata:

#### **Art. 11**

##### **Composizione**

<sup>1</sup>La polizia cantonale è composta dallo Stato Maggiore, dalla Polizia Giudiziaria, dalla Gendarmeria suddivisa in Polizia Mobile e Polizia di Prossimità, nonché dai Servizi Generali.

<sup>2</sup>Il corpo di polizia cantonale è istruito ed organizzato così da poter funzionare anche come organo militare, segnatamente nell'impiego di reparti e nella condotta in situazioni d'emergenza.

<sup>3</sup>Ai funzionari tecnici e amministrativi integrati nell'organizzazione del corpo secondo la pianta organica dei dipendenti dello Stato, non si applicano le disposizioni per gli agenti di polizia, riservati analoghi diritti e doveri connessi con le funzioni svolte.

#### **Art. 12**

##### **Ufficiali**

<sup>1</sup>Gli ufficiali sono funzionari dirigenti del corpo che assicurano, in particolare, il coordinamento tra gendarmeria e polizia giudiziaria.

<sup>2</sup>Il comandante del corpo risponde, nei confronti del direttore del Dipartimento, per il funzionamento e la disciplina del corpo; egli assicura, con la cooperazione degli altri ufficiali, la direzione del corpo.

#### **Art. 13**

##### **Gendarmeria**

<sup>1</sup>La gendarmeria comprende aiutanti, sergenti maggiori, sergenti, caporali, appuntati e gendarmi.

<sup>2</sup>La gendarmeria presta servizio di regola in uniforme e opera prevalentemente tramite il contatto locale con la popolazione (polizia di prossimità) e l'intervento rapido (polizia mobile).

<sup>3</sup>La polizia di prossimità può essere svolta in collaborazione con le polizie comunali.

## **Art. 14**

### **Polizia giudiziaria**

<sup>1</sup>La polizia giudiziaria comprende commissari e ispettori, oltre ai responsabili definiti dal regolamento.

<sup>2</sup>La polizia giudiziaria svolge prevalentemente compiti investigativi in abiti civili.

## **Art. 15**

### **Distribuzione nel territorio**

<sup>1</sup>Il comando ha sede nel distretto di Bellinzona.

<sup>2</sup>La polizia giudiziaria, oltre ad una sede principale per le sezioni specialistiche, dispone di uffici locali nei distretti di Mendrisio, Lugano, Locarno e Bellinzona.

<sup>3</sup>Almeno un posto di polizia di prossimità ha sede in ciascuno dei distretti di Mendrisio, Lugano e Locarno, compreso il distretto di Vallemaggia, rispettivamente nei distretti di Bellinzona e Riviera, compresi i distretti di Blenio e Leventina.

<sup>4</sup>Per garantire la permanente prontezza di intervento reparti di polizia mobile hanno sede nei pressi degli svincoli autostradali di Bellinzona per il Sopraceneri e di Lugano per il Sottoceneri.

<sup>5</sup>Posti locali possono essere istituiti secondo il bisogno.

<sup>6</sup>Gli ufficiali operano su tutto il territorio cantonale secondo la specializzazione dei compiti garantendo il coordinamento tra le unità, in particolare tra polizia mobile, polizia di prossimità e polizia giudiziaria.

## **Art. 17**

### **Assunzione degli ufficiali**

<sup>1</sup>Gli ufficiali sono assunti per pubblico concorso, aperto ad agenti di gendarmeria o di polizia giudiziaria e a candidati esterni con titolo accademico o con altra formazione adeguata.

<sup>2</sup>Nessuna delle categorie di provenienza deve essere rappresentata in numero preponderante.

## **Art. 20**

### **Nomine**

<sup>1</sup>La nomina a gendarme avviene, al termine della scuola aspiranti conclusa con successo, con il rilascio, mediante la firma del relativo attestato, della Dichiarazione di fedeltà alla Costituzione e alle leggi.

<sup>2</sup>La nomina a ispettore di polizia giudiziaria avviene per concorso ed esame fra gli agenti idonei della gendarmeria.

<sup>3</sup>Possono essere nominati direttamente nella polizia giudiziaria i licenziati o diplomati in specializzazioni di interesse per la polizia giudiziaria, con o senza frequenza della scuola per aspiranti gendarmi.

## **Art. 22**

### **Promozioni e trasferimenti**

<sup>1</sup>Il grado è attribuito agli ufficiali con l'assunzione o tramite promozione, conformemente alla pianta organica e alle funzioni assunte.

<sup>2</sup>Nella gendarmeria e nella polizia giudiziaria le promozioni avvengono secondo gli esami superati, i corsi di formazione frequentati, l'idoneità, il merito e l'anzianità di servizio; la pianta organica determina il grado massimo al quale si può accedere per ciascuna funzione.

<sup>3</sup>Le funzioni che comportano trasferimenti o possibilità di promozione sono offerte di regola a concorso interno.

<sup>4</sup>Il trasferimento periodico di sede o di servizio può essere prescritto, particolarmente nei primi anni di carriera, allo scopo di migliorare l'esperienza degli agenti e la funzionalità del lavoro della polizia.

## **Art. 27a**

### **Strutture miste**

<sup>1</sup>I compiti di polizia di prossimità possono essere svolti da agenti di polizia cantonale in collaborazione con agenti delle polizie comunali opportunamente formati, organizzati in strutture miste.

<sup>2</sup>Il Consiglio di Stato, nell'intento di favorire la regionalizzazione del servizio di polizia, sancisce i termini della collaborazione, stipula convenzioni con i Municipi e rilascia le deleghe necessarie.

## **Art. 29**

### **Norme abrogative**

Abrogato

## **Art. 30**

### **Legge speciale**

La protezione dei dati personali nell'ambito delle attività di polizia è disciplinata dalla legge sulla protezione dei dati personali elaborata dalla polizia cantonale e dalle polizie comunali del 13.12.1999.

## **Art. 31**

### **Modifica di altre leggi**

Abrogato

## **Art. 32**

### **Norme transitorie**

Abrogato

## **II. ENTRATA IN VIGORE**

<sup>1</sup>Trascorsi i termini per l'esercizio del diritto di referendum, la presente modifica di legge è pubblicata nel Bollettino ufficiale delle leggi e degli atti esecutivi del Cantone Ticino.

<sup>2</sup>Il Consiglio di Stato fissa la data dell'entrata in vigore.