

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 62 (1990)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Allocuzione del consigliere federale Kaspar Villiger capo del DMF  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-246962>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

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

Giornata per i quadri del DMF

# Allocuzione del consigliere federale Kaspar Villiger capo del DMF

Berna, 11 gennaio 1990

## 1. Scopo della giornata per i quadri del DMF

La situazione geostrategica sta mutando rapidamente. I politici dei due blocchi si superano a vicenda nel presentare proposte di disarmo. Molte persone credono che una difesa nazionale tradizionale non sia più necessaria, visti i rapidi cambiamenti avvenuti nell'Europa dell'Est e nell'Unione Sovietica. Il 26 novembre, più di un terzo dei votanti si è espresso per la soppressione del nostro esercito. La critica nei confronti dell'esercito e del DMF è diventata più aperta e condotta con maggiore intensità nei massmedia. Navighiamo, signore e signori, controvento! Tuttavia, il popolo svizzero si è espresso a favore dell'esercito in rapporto di quasi due contro uno. Siamo l'unico paese al mondo nel quale il popolo ha espressamente confermato l'esistenza del proprio esercito. Il popolo ci ha dato, in altre parole, il compito di continuare ad adempiere il nostro dovere. Si tratta dunque di farlo con la coscienza tranquilla, a viso aperto e motivati.

Quando s'incontrano resistenze, è importante sapere di trovarsi tra persone che la pensano allo stesso modo, di lavorare in un gruppo in cui tutti persegono lo stesso scopo e dove regna il motto «insieme si fa meglio».

Noi formiamo un tale gruppo e questa giornata lo vuole dimostrare, fornendo un contributo per un'ancora maggiore coesione.

Io stesso provengo da un'impresa di media importanza, dove ci si conosce tutti e dove si forma quasi automaticamente un clima familiare. Creare un ambiente analogo in una grande impresa, è più difficile. Lavoro ormai da quasi un anno nel DMF, ma non sono ancora riuscito a visitare tutti i settori e occuparmi dei loro problemi. Mi è impossibile conoscere personalmente ogni collaboratrice e ogni collaboratore e stabilire con loro un rapporto personale. Con queste giornate desidero allacciare un contatto diretto con voi, anche se il fatto che io sia l'oratore e voi gli ascoltatori potrebbe apparire un po' unidirezionale. Ho però la possibilità di comunicarvi direttamente alcune considerazioni sul nostro compito, sulla situazione contestuale e sui nostri obiettivi. Vorrei che sentiste che capisco i vostri problemi e che mi rendo conto delle vostre difficoltà. Vorrei però anche dirvi che sono disposto a risolvere con voi queste difficoltà!

Consentitemi ancora una considerazione sulla composizione dei partecipanti a questa giornata, la cui determinazione è stata difficile. Occorre dire che sempre, qualunque sia la scelta, qualcuno si sente escluso. Per la giornata odierna sono stati invitati in particolare i quadri delle aziende. Sono partito dall'idea di volermi rivolgere a coloro che sono «alla periferia». Ciò non significa che intendo dimenticare i quadri non presenti. Essi godono della mia stessa attenzione e spero che

---

dette collaboratrici e detti collaboratori mostrino comprensione, quando leggeranno la lettera ai quadri, per il fatto che lo spazio disponibile ci ha costretti a limitare il numero dei partecipanti. Può darsi che in una prossima occasione la cerchia dei partecipanti sarà diversa.

Il testo della mia allocuzione di oggi verrà recapitato ai destinatari come, in un certo senso, la prima delle «lettere ai quadri» previste.

## **2. Breve retrospettiva**

La nostra collaborazione ha avuto inizio il 13 febbraio 1989. L'anno appena concluso è stato per me affascinante e ricco d'insegnamenti. Il bilancio personale è senz'altro positivo. Non voglio tralasciare di ringraziarvi della vostra leale collaborazione nella risoluzione dei problemi in corso.

Da subito, senza nemmeno il tempo d'ambientarmi, sono stato confrontato con una serie di problemi. Nondimeno ho l'impressione che gli affari correnti siano stati sbrigati con successo. Penso segnatamente al programma d'armamento, al programma delle costruzioni e al bilancio di previsione. Persino la controversa proposta sull'obiezione di coscienza è stata accolta dal Consiglio federale nel senso che desideravo. Credo che al riguardo si dovrebbe riuscire a trovare una soluzione entro i limiti costituzionali e che rispetti nel contempo la volontà espressa nelle due votazioni popolari.

Se anche il Consiglio degli Stati accetterà detta proposta, allora potremo tentare l'esperienza. Se poi in seguito si volesse cercare una soluzione più avanzata a livello di Costituzione, allora si avrebbe la possibilità di valutarla alla luce di questa esperienza. Sono d'accordo di sostenere un tale progetto.

Il lancio del pacchetto di riforme «Esercito 95» costituisce sicuramente un punto centrale del 1989. Tornerò sull'argomento e parlerò anche della votazione per l'abolizione dell'esercito, fatto saliente degli ultimi anni.

Ho avuto l'occasione di visitare sinora un gran numero di servizi del DMF e molte truppe. Continuerò questa attività anche nel 1990, in quanto dò parecchia importanza alle esperienze personali. Ci tengo chiaramente al principio del «Management by wandering around». Già sin d'ora chiedo però la vostra comprensione perché a quest'importante compito sono imposti dei limiti. Gli affari correnti, le sedute e il lavoro collegiale del Governo assorbono infatti molto tempo.

### **3. Qual è, in fondo, il nostro compito?**

Vorrei iniziare con alcune osservazioni sulla politica di sicurezza e sul nostro compito nell'ambito della stessa!

Il significato della politica di sicurezza non fa più l'unanimità. Il Consiglio federale esprimerà il suo parere in merito ancora quest'anno in un dettagliato rapporto. Con la politica di sicurezza in senso classico, vogliamo opporci alle minacce contro il nostro paese che derivano da una politica di forza. Singoli strumenti della politica di sicurezza possono essere impiegati anche per risolvere crisi che non dipendono da tali minacce. Penso per esempio all'impiego dell'esercito per l'aiuto in caso di catastrofi. Attualmente si discute se la definizione di politica di sicurezza non debba essere applicata anche ad altre forme della minaccia. Personalmente sono dell'avviso che questo significato sia da conservare, anche se leggermente riconosciuto. Non ha senso perdersi in cavillazioni terminologiche. Le minacce dovute a una politica di forza esisteranno verosimilmente fintanto che ci sono uomini e fino ad allora il termine classico mantiene la sua giustificazione.

Naturalmente ci rendiamo tutti conto che un paese si vede confrontato con una moltitudine di altre minacce, in parte nuove, che possono pure essere esistenziali. Si potrebbero citare la minaccia ambientale, l'indebitamento e le difficili sfide economiche.

Lo Stato deve combattere adeguatamente anche queste forme di minaccia, impiegando i mezzi appropriati, quali la politica ambientale, finanziaria, economica o degli affari esteri. È parimenti ovvio che certe minacce si sovrappongono e possono intrecciarsi. Occorre dunque un approccio unitario, indipendentemente dalla terminologia. Il Consiglio federale, come autorità collegiale, è l'organo predisposto come nessun altro al pensiero e all'azione globale.

È pure vero che per un paese le diverse forme di minaccia possono avere un peso differente nelle diverse epoche. Si può senz'altro ammettere che attualmente altre forme di minaccia di quella derivante dalla politica di forza possono essere prioritarie per noi. Ma, poiché proprio le minacce di violenza possono riaccutizzarsi in qualsiasi momento, dobbiamo essere pronti a combatterle. In caso di crisi improvvise, non si possono colmare tempestivamente le lacune createsi nell'ambito dell'equipaggiamento e dell'istruzione. La situazione del nostro esercito prima dell'ultima guerra ne è un significativo esempio.

La nostra politica di sicurezza persegue, fondamentalmente, tre obiettivi:

- a) Vogliamo fornire un contributo, secondo le nostre forze, affinché la guerra in generale possa essere impedita. Al riguardo, disponiamo degli strumenti della

---

politica degli affari esteri e delle misure dinamiche della nostra politica di sicurezza.

- b) Se contro la nostra volontà dovesse scoppiare una guerra, vogliamo tenerla lontana dalle nostre frontiere. Ne incombe la responsabilità alla dissuasione promossa dall'esercito e dalla difesa integrata.
- c) Se dovessimo essere coinvolti in una guerra, non vogliamo perderla.

Potete dunque constatare che l'esercito e il DMF rivestono un ruolo primario in questa politica di sicurezza. Detto in modo un po' disinvolto, siamo un'impresa che produce sicurezza per il paese.

#### **4. Sulla situazione della politica di sicurezza**

Stiamo attualmente vivendo qualcosa di grandioso, d'affascinante e forse di storico. Popoli interi si riversano nelle strade e sulle piazze e chiedono pacificamente, ma ugualmente in modo imponente libertà e democrazia. Il prorompere collettivo del bisogno di libertà, represso per decenni, ma mai stroncato, fa colpo e suscita ammirazione.

Questi movimenti nell'Europa orientale fanno nascere speranze. Eppure: chi non avverte un certo disagio di fronte all'incredibile rapidità del cambiamento! I cambiamenti comportano anche rischi particolari.

È in Polonia e in Ungheria che le forze democratiche sono riuscite per prime a ottenere certe libertà. Sono seguiti i cambiamenti importanti nella RDT, nella Bulgaria, nella Cecoslovacchia e in Romania. Non sono ancora affatto vittorie della democrazia, ma ne sono primi e importanti approcci. Che tali sviluppi siano stati e restino rischiosi è dimostrato dall'ordine di sparare di Honecker del 9 ottobre e dai sanguinosi disordini in Romania. Passerà ancora del tempo fino a quando tutti gli Stati dell'Europa orientale avranno governi stabili ed eletti democraticamente. Sarà questo un periodo particolarmente difficile, non soltanto per gli innumerevoli problemi da risolvere, ma anche per la diversa rapidità con la quale si svolgono i processi di sviluppo dei diversi paesi. Queste evoluzioni s'influenzano a vicenda, senza però svolgersi in modo coordinato. Ciò dà luogo, per dirlo nel linguaggio degli ingegneri, a circuiti di regolazione instabili.

Inoltre, l'Europa dell'Est si è messa in moto all'inizio della stagione invernale il che potrebbe accentuare sensibilmente i già gravi problemi dell'approvvigionamento. Infine, gli avvenimenti nell'Europa dell'Est si svolgono all'ombra dei cambiamenti nell'Unione Sovietica. Gorbaciov è confrontato con una vera crisi federativa e gravato dalla negativa situazione dell'approvvigionamento, dell'eco-

nomia che langue e dai conflitti nazionalistici. Nessuno sa se riuscirà a trovare la forza quasi sovrumana per risolvere detti gravi problemi. All'Est finora c'è poco di assicurato e quasi tutto è collegato con rischi e problemi. Ciononostante, dobbiamo riconoscere che l'ordinamento postbellico europeo è sottoposto a profondi mutamenti. L'Europa sta cambiando. La divisione della Germania e l'unione dei blocchi non sembrano più cementati per l'eternità. L'ulteriore integrazione politica ed economica in Europa potrebbe essere profondamente influenzata dallo sviluppo in atto nell'Europa dell'Est. Il futuro è diventato più aperto, ma anche più insicuro. Tra ciò che si è mosso politicamente e quello che non è ancora cambiato militarmente si è formato un pericoloso abisso. Questo fatto rende maggiormente importanti le trattative sul controllo degli armamenti. Il presente anno potrebbe rivelarsi importante o addirittura cruciale per il futuro. Mi astengo però dal farvi previsioni. Mi meraviglio soltanto di quelle persone che ora sviluppano nuovi e dettagliati modelli del futuro, benché tre mesi fa non siano stati in grado di prevedere la situazione odierna.

Con tutti questi cambiamenti siamo ora in una fase euforica. Molti credono che i movimenti nati abbiano già risolto tutti i problemi. Non si sa invece ancora se i problemi non siano soltanto all'inizio. Nessuno sa quanto siano resistenti questi approcci alla democrazia, pieni di speranza, qualora i successi economici tardassero a giungere. Tutto questo deve interessare anche noi svizzeri.

Gli Stati industrializzati sono chiamati a svolgere una politica che permetta uno sviluppo controllato nell'Europa dell'Est verso strutture democratiche sicure, diritti umani garantiti e sistemi economici funzionanti. Ciò facendo, dobbiamo tener conto dei legittimi bisogni di sicurezza di questi popoli ed evitare ogni atteggiamento protettore, saccante o persino arrogante.

La nostra politica di sicurezza non può più, come durante il periodo della guerra fredda, fare riferimento a scenari di minacce statiche e relativamente ben definibili. Essa dev'essere inserita in un contesto molto insicuro, che muta quotidianamente e di cui nessuno sa quale aspetto avrà fra dieci anni. Non ci resta dunque che sviluppare diversi scenari possibili, che hanno una certa probabilità di avverarsi. In un secondo passo dovremo rendere i nostri strumenti della politica di sicurezza così flessibili da avere una risposta ai più disparati sviluppi della situazione.

## 5. Disegno di una politica di sicurezza in un contesto mutevole

Vorrei ora provare a tracciare una politica di sicurezza adattata a un contesto mutevole. Al proposito, vorrei stabilire tre semplici esigenze fondamentali:

- a) Il nostro esercito dev'essere in grado di reagire in modo appropriato, flessibile ed efficace contro conflitti diretti e indiretti possibili, ma non direttamente prevedibili.
- b) Il ventaglio dei compiti dell'esercito va ampliato in vista della triplice missione «proteggere, aiutare, salvare», soprattutto per quel che concerne possibili catastrofi non militari.
- c) Il nostro contributo per la garanzia internazionale in genere della pace dev'essere intensificato.

### *A proposito di a)*

La primavera politica non ci deve indurre a diminuire la nostra prontezza di difesa, e ciò non soltanto a causa delle citate insicurezze, ma anche per gli arsenali militari che ci circondano, tuttora immensi. La massima napoleonica secondo cui un esercito non deve mai regalarsi giusta le intenzioni dichiarate dei politici, perché esse possono sempre mutare, rimane ancora oggi valida. L'esercito deve dipendere dall'effettivo potenziale presente di uomini e armi. Questi potenziali sono misurabili e analizzabili con precisione. Proprio nell'Europa centrale, essi non sono mai stati così importanti come oggi e concentrati in un sol punto del globo. Soltanto quando essi avranno conosciuto una riduzione significativa e ricevuto una struttura prettamente difensiva, si potranno rivedere i nostri sforzi difensivi. Non è da escludere che le trattative sul disarmo attualmente in corso possano avvicinarsi a questo obiettivo. Dobbiamo però renderci conto che anche il processo di disarmo non ci darà un mondo senza armamenti. I futuri sistemi di sicurezza continueranno a far capo a eserciti. Purtroppo però, conflitti sono possibili a qualsiasi livello d'arma. Anche dopo la riduzione della metà degli armamenti (ma una tale riduzione non è per ora all'ordine del giorno!), resterebbe in Europa un potenziale distruttivo superiore a quello presente all'inizio della Seconda guerra mondiale.

La realizzazione delle fasi di disarmo attuali e prevedibili porterebbe a una rarefazione militare, compensata però presumibilmente in larga misura da una maggiore mobilità ed efficacia dei sistemi d'armi. Dobbiamo inoltre tener presente che nel settore della guerra indiretta ci aspettano maggiori attività e sforzi. Non credo perciò che potremo rinunciare tanto presto al nostro esercito, sempre che vogliamo rimanere una nazione indipendente, non ricattabile e determinata.

Occorre considerare anche l'aspetto psicologico che un esercito efficace costituisce nel contesto internazionale.

Chi è in grado di difendersi, viene preso maggiormente sul serio di un inerme. Chi vuole contribuire nel consenso internazionale per il controllo degli armamenti o nell'ambito di misure per una politica di pace, ha più peso se ha un esercito credibile alle spalle.

Il nostro esercito deve potersi opporre alle citate minacce misurabili e analizzabili. Dato che i conflitti, secondo l'esperienza, si sviluppano sempre in modo diverso dalle previsioni degli esperti, anche il nostro esercito deve avere la maggiore flessibilità possibile. Se l'esercito è convenientemente equipaggiato e istruito, potrà operare anche in futuro in modo altamente dissuasivo, per mezzo della strategia dell'«elevato prezzo d'ingresso».

#### *A proposito di b)*

Non è da escludere che in futuro le catastrofi non militari assumeranno un'importanza maggiore. Esse possono avere una dimensione nazionale o che oltrepassa i nostri confini, oppure avere effetti soltanto all'estero. L'esercito dispone di un importante potenziale d'aiuto, grazie alle truppe di protezione aerea e del genio e alle formazioni sanitarie, di trasporto e di trasmissione. Quanto è stato approntato per superare crisi strategiche e catastrofi, può essere impiegato, quasi completamente, anche in caso di una crisi non strategica. Dobbiamo affinare le strutture per questi interventi ed esercitarli. L'accentuazione delle nuove esigenze è prevista nell'ambito di «Esercito 95».

#### *A proposito di c)*

Voi tutti sapete che la parte cosiddetta dinamica della politica di sicurezza è stata intensificata. Il termine comprende tutto un mosaico di misure note, come la partecipazione alle conferenze nell'ambito della CSCE, la formazione e l'invio di osservatori militari che sorvegliano accordi d'armistizio, o la creazione di unità sanitarie per le truppe dell'ONU in Namibia. Formando una divisione per le misure in materia di politica di pace, abbiamo migliorato le strutture del dipartimento per lo svolgimento di tali compiti.

Il ruolo dell'esercito nella parte dinamica della politica di sicurezza diventerà ancora più importante. Viviamo in un periodo in cui all'estero il caso speciale Svizzera viene sempre meno capito. Abbiamo un eminente interesse a offrire alla co-

---

munità dei popoli un maggior numero di utili servizi. Una Svizzera «utile» alla comunità dei popoli avrà un diritto d'esistenza meglio riconosciuto, fatto che include anche una certa componente «dissuasiva». La partecipazione al destino dei popoli è inoltre un compito di solidarietà, al quale non possiamo moralmente sottrarci.

Potete così constatare che l'esercito svizzero avrà anche in avvenire molti compiti importanti da svolgere. L'esistenza dell'esercito è dunque più che mai giustificata, proprio perché i suoi compiti si estendono sempre più a campi che in passato non facevano necessariamente parte delle sue missioni primarie.

La realizzazione degli obiettivi citati richiederà da noi tutti nuovi modi di pensare in molti settori. Con la semplice mentalità «del tirare avanti», gli adattamenti necessari, probabilmente importanti in futuro, non potranno essere attuati. Anche il nostro esercito di milizia, di per sé lento nei cambiamenti, dovrà accettare trasformazioni più rapide che nel passato. Questo c'impegnerà tutti!

## **6. A proposito della votazione popolare del 26 novembre 1989**

Ammetto apertamente che in occasione di questa votazione così importante per il destino del nostro Paese speravo in un consenso maggiore per il nostro esercito. Infatti, l'iniziativa non concerneva unicamente una questione di politica militare, ma anche e soprattutto di politica dello Stato, collegata con la nostra identità nazionale. Essa toccava pure il compito, la posizione e la naturale esistenza del nostro paese in un'Europa in rapida evoluzione. Per questo, un segnale più netto, avrebbe sicuramente rafforzato la nostra posizione.

Nondimeno: nel contesto svizzero, il risultato della votazione è oltremodo chiaro. La Svizzera conserva l'esercito e circa due terzi dei cittadini si sono espressi in suo favore. Il risultato è stato acquisito con una partecipazione alle urne particolarmente elevata. Ciò dimostra che lo svizzero, accusato di essere stanco della democrazia, va a votare se si tratta di questioni importanti, rendendo così rappresentativo il risultato della votazione. Questo fatto è di enorme importanza politica. Non c'è niente da ridire sulla decisione, non si tratta di una decisione casuale e non esiste motivo alcuno per dichiarare perdenti i vincitori e vincitori i perdenti. La maggioranza del popolo svizzero vuole un esercito, un esercito credibile e in grado di compiere la sua missione. Il popolo ha sanzionato la strategia della dissuasione. Noi abbiamo il dovere di mantenere efficace l'esercito e dobbiamo impegnarci a fondo per assolvere questa missione. Può darsi che il vento ci soffierà ancora di più in viso, ma un buon velista avanza anche controvento.

Tuttavia, l'alta percentuale di sì deve farci riflettere. I motivi che hanno indotto molte cittadine e molti cittadini a votare sì sono molteplici e necessitano ancora un'attenta analisi. Una prima inchiesta ha rivelato che soltanto il 40% circa di coloro che hanno accettato l'iniziativa voleva veramente sopprimere l'esercito. Dopo la votazione ho ricevuto numerosissime lettere che confermano quest'immagine. Si può perciò dire che circa l'85% dei votanti ritiene tuttora importante l'esercito. Posso elencare alcuni motivi che hanno probabilmente spinto molti a votare sì:

- Alcuni credono probabilmente che il desiderio di pace possa essere meglio realizzato senza armi.
- Dopo i promettenti avvenimenti nell'Europa dell'Est, altri hanno tirato la conclusione, speriamo non fallace, che il rischio di uso delle armi sia notevolmente diminuito.
- Altri ancora credono erroneamente che i due blocchi abbiano già ridotto in modo sensibile i loro armamenti.
- Tra i promotori dell'iniziativa ci sono sicuramente persone che mirano a un chiaro cambiamento della nostra società e delle nostre istituzioni.
- Molti di coloro che hanno votato sì volevano esprimere un forte disagio e dare una «lezione» all'esercito. Si è voluto dare un chiaro segnale per nuove riforme.
- Un'altra parte importante dei cittadini è semplicemente dell'avviso che l'esercito costa troppo.
- In molte delle lettere che ho ricevuto, il sì viene motivato con un disagio generale presente nel paese, per esempio per il numero elevato degli stranieri, gli affitti cari, il degrado ambientale, gli elevati premi per le casse malati o le rendite dell'AVS troppo basse.

È interessante rilevare che la convinzione della necessità di riforme è presente anche in molti di quelli che hanno respinto l'iniziativa. Occorre prenderne atto.

Se questa analisi si dimostrerà esatta, l'esercito riuscirà a riconquistare fiducia, sempre che agisca opportunamente nei prossimi anni.

Procederemo ovviamente a un'analisi dettagliata per sapere quali sono le cause del malcontento. I risultati dovranno confluire nelle prossime riforme.

È evidente che l'alta percentuale di sì ha parimenti un significato politico. Vorrei elencare alcune conseguenze politiche:

- I critici dell'esercito hanno ricevuto impulsi, il che si ripercuoterà sulla politica quotidiana. Se però coloro che non vogliono del tutto l'esercito si mettono bonariamente a proporre riforme, non sono credibili. La supposizione che pro-

---

pongano soprattutto riforme intese a indebolire l'esercito, non è di sicuro completamente sballata.

- Diventerà più difficile approntare i mezzi necessari per i bilanci militari.
- L'immagine della Svizzera come nido della solidarietà e della stabilità è stata intaccata e ciò potrebbe ripercuotersi, a lunga scadenza, su settori non strettamente militari.
- Tutti coloro che nell'esercito assumono responsabilità, dovranno convivere con la consapevolezza di non essere accettati né da tutti i politici, né dal popolo intero.

Ciononostante, il risultato è talmente univoco che la base politica risulta essere sufficientemente larga per continuare sicuri e motivati su quella via, di cui siamo convinti che sia quella giusta.

Poiché non sarebbe occorsa questa votazione per scoprire la necessità di riforme, ci sono soltanto poche conclusioni che non si sarebbero potute trarre senza la votazione. Possiamo in primo luogo constatare con soddisfazione che la via intrapresa con il pacchetto di riforme «Esercito 95» è quella giusta. Forse, coloro che sinora non erano troppo convinti di questa riforma, ne riconoscono ora l'inevitabilità. Cercherò di sfruttare al meglio la pressione riformistica venutasi a creare.

## 7. I compiti più importanti dei prossimi anni

Non sono soltanto l'ambito della politica di sicurezza, in continuo movimento, e i cambiamenti intervenuti nel contesto politico dopo il 26 novembre che influiscono sul nostro lavoro. Anche altre condizioni quadro della nostra attività mutano più in fretta che in passato. Non c'è dunque settore dell'esercito e del DMF che non sia sottoposto a una forte pressione di adattamento. Nei prossimi anni dovremo attuare molte trasformazioni. Benché esse siano necessarie e inevitabili, per realizzarle dovremo superare numerose resistenze interne ed esterne. A noi tutti saranno chiesti capacità d'imporsi, flessibilità, creatività, distacco dal modo di pensare tradizionale e rinuncia al perfezionismo. Dovremo suddividere i cambiamenti in parti eseguibili e digeribili. Una sterile e caotica febbre riformistica sarebbe pericolosa. Sarebbe per di più errato fare concessioni, oggettivamente non sostenibili, a una politica quotidiana, le quali causerebbero soltanto confusione. Dobbiamo perciò unire dinamismo e voglia di riforme al buon senso, alla solidità e al mantenimento di ciò che funziona.

Vorrei spiegare un po' meglio alcuni dei punti principali!

### 7.1. «Esercito 95»

Un esercito non deve adattarsi unicamente alla minaccia, ma anche ai cambiamenti sociali, demografici e della politica nazionale. Alcune condizioni quadro sono profondamente cambiate:

- La diminuzione delle nascite non ridurrà soltanto gli effettivi dell'esercito, ma procurerà pure inconvenienti al mercato del lavoro. Si possono quindi prevedere maggiori difficoltà per ricevere personale qualificato e specialisti.
- L'economia è diventata più settoriale e tecnicizzata, acquistando sì più efficienza, ma rendendosi però più soggetta a inconvenienti. In caso di crisi non le si potrebbero più sottrarre oltre 700.000 uomini.
- L'economia altamente specializzata e lo sviluppo tecnico chiedono periodi di formazione più lunghi e maggiori spese per il perfezionamento o la riqualificazione professionale. L'inconciliabilità tra la formazione civile e quella militare sarà più frequente e più aspra.
- La crescita delle spese in vari settori come per esempio in quello sociale, dei trasporti o dell'agricoltura ostacolerà la concessione di crediti militari.
- La disponibilità delle piazze d'istruzione e di tiro si è fatta più scarsa.
- La sensibilità dei cittadini nei confronti dei disagi provocati dal militare è aumentata.

Tutto ciò ci ha indotti a stabilire le seguenti direttive politiche per la riforma «Esercito 95»:

1. L'età dell'obbligo va ridotta. Attualmente essa va dai 20 ai 50 anni per la truppa e dai 20 ai 55 anni per gli ufficiali. Per i sottufficiali e i soldati essa dovrebbe essere abbassata all'età di 42 anni. Per gli ufficiali, benché la questione non sia ancora definitivamente chiarita, essa dovrebbe essere abbassata ai 50 anni. Ovviamente questa riduzione si ripercuote sugli effettivi. L'effettivo regolamentare attuale di 550.000 militari scenderà a 400.000 unità e l'effettivo di controllo da 625.000 a 450.000 unità.  
È naturale che l'abbassamento dell'età dell'obbligo militare influirà pure sulla protezione civile. Le pianificazioni per l'«Esercito 95» e per la protezione civile sono dunque coordinate. Sono convinto che anche per la protezione civile si apriranno nuove strade.
2. Vogliamo ridurre le classi dell'esercito a due al massimo e modificare il ritmo dei servizi. Io personalmente preferirei la soluzione con una sola classe. Però anche con due classi si otterrebbe il maggior numero di unità miste. Una migliore integrazione delle classi d'età e nessun onere per l'addestramento ad al-

tre funzioni in occasione del passaggio in una nuova classe dell'esercito, costituirebbero un vantaggio.

La durata complessiva del servizio per la truppa di 331 giorni rimarrà invariata. Tenteremo invece di ottimizzare la distribuzione dei giorni di servizio. La divisione tra l'addestramento fondamentale e l'istruzione in formazione verrà riesaminata; si tende a prestazioni di servizio più frequenti, però più brevi e di miglior contenuto, integrate nelle abitudini professionali civili.

3. Vorremmo, come già detto, migliorare le strutture per l'aiuto in caso di catastrofi, dove l'esercito ha già prestato, a più riprese, ottimi aiuti.
4. Modificando la struttura dell'esercito, ci sforzeremo di conservarne la tradizione, senza tuttavia farne un motivo per tralasciare cambiamenti importanti o pertinenti.

L'«Esercito 95» non toccherà due pilastri importanti: l'obbligo generale di servire e il principio della milizia. L'obbligo generale di servire fa sì che il popolo e l'esercito rimangono legati e il principio della milizia garantisce la qualità dell'esercito, in quanto anche le forze migliori e gli specialisti del paese devono prestare servizio.

Il nuovo esercito dev'essere concepito in modo da poter raggiungere gli obiettivi operativi posti da una moderna immagine del nemico. Proprio perché è difficile prevedere lo sviluppo di una guerra futura e perché l'avversario più pericoloso sarebbe quello che non rispetta le regole usuali, il nostro esercito deve avere la massima polivalenza. Esso deve diventare uno strumento impiegabile in molteplici circostanze. Mi aspetto perciò dai miei collaboratori che si liberino da idee preconcette e superate e che inizino la pianificazione in modo molto aperto e creativo. La realizzazione di «Esercito 95» chiederà molto a noi tutti, in particolare però ai pianificatori. È importante che il progetto si fondi su una larga base, al fine di godere del sostegno necessario. «Esercito 95» è sicuramente il progetto di riforma più importante intrapreso da decenni e per decenni. Esso deve riuscire, e per di più, entro i limiti di tempo previsti.

## *7.2. L'istruzione*

Non soltanto le armi fanno la qualità di un esercito. Altrettanto importanti sono gli uomini che devono sapere utilizzarle. Inoltre, il modo d'istruire ha un influsso decisivo sulla motivazione dei militari in tempo di pace. Parallelamente a «Esercito 95» occorrerà dunque ripensare e adattare anche molti settori dell'istruzione. Alcuni cenni: ottimizzare lo sfruttamento del ristretto terreno per l'istruzione, mi-

gliori installazioni per un'istruzione ottimale e miglior sfruttamento del tempo a disposizione, riesaminare la formazione dei quadri, maggior impiego di simulatori, evitare le perdite di tempo, risolvere il problema degli istruttori, ecc. Tutto ciò richiederà un notevole investimento finanziario e causerà una notevole mole di lavoro.

### *7.3. L'andamento del servizio in generale*

Sono poche le riforme che non avremmo intrapreso, anche senza la spinta della votazione. Le discussioni prima e dopo la votazione hanno però portato alla luce una serie di critiche e di proposte che meritano un'analisi più attenta. Anche questo è un punto su cui dobbiamo lavorare. Consentitemi al riguardo alcune considerazioni.

I giovani di oggi sono diversi dai giovani di vent'anni fa. Molti di loro hanno voltato le spalle all'esercito in occasione della votazione. Ciò malgrado, l'esercito deve contare su di loro perché rappresentano il nostro maggior capitale. Per questo motivo dobbiamo chiederci sinceramente quali siano gli errori che abbiamo commesso. Ritengo che nell'esercito dobbiamo ricominciare a pensare di più alle persone come sono oggi. Si pongono allora le seguenti domande: è sempre stato usato il tono di voce giusto nell'esercito? Le nostre forme d'istruzione corrispondono ancora interamente alle concezioni moderne intese ad aumentare la motivazione e la responsabilizzazione? Le nostre informazioni sono sempre sufficienti? Non dovremmo magari investire di più negli uomini?

Forse dobbiamo ristrutturare i nostri programmi delle costruzioni e provvedere più rapidamente al risanamento delle obsolete caserme, magari a scapito di altre costruzioni. Può darsi che dobbiamo accelerare l'acquisto di nuove uniformi o nuove scarpe, tralasciando altri acquisti. Molti giovani concittadini sono tuttora ben motivati per l'esercito. Dobbiamo però tentare di motivarli tutti.

Forse dovremo creare un'autorità morale o un'istituzione alla quale i giovani possono rivolgersi in caso di problemi militari. Può darsi che si riesca in tal modo a risolvere possibili tensioni.

Vagliare, ordinare e preparare tutto quanto potrebbe essere fatto in questo campo è un lavoro alquanto dispendioso.

Agiremo in modo pragmatico. Lo stato maggiore di direzione già attualmente sta valutando un grande numero di idee suddivise secondo la loro possibile realizzazione a breve, media e lunga scadenza per poi sottoporle, per un esame più profondo, agli organi competenti. Tra queste idee, lo stato maggiore di direzione di-

---

stinguerà le misure minori e maggiori da proporre per decisione alla Commissione per la difesa nazionale militare. Il capo dell'istruzione designerà in questi giorni il responsabile del gruppo di lavoro che analizzerà le discussioni avvenute prima e dopo la votazione. Le proposte del gruppo di lavoro verranno parimenti trasmesse alla Commissione per la difesa nazionale militare, per il tramite dello stato maggiore di direzione.

#### *7.4. La qualità dei nostri quadri*

La qualità del nostro esercito dipende direttamente dalla qualità dei quadri. Molto dipenderà dal fatto se si riuscirà a convincere i migliori giovani del Paese a intraprendere una carriera militare. Naturalmente anche l'istruzione dei quadri è importante e quindi sarà rielaborata. Ma è molto più importante trovare le persone adatte alle funzioni di superiore. Qualsiasi riforma crolla come castello di sabbia, se i quadri valgono niente. Una buona fetta della critica rivolta all'esercito è dovuta semplicemente al fallimento umano di quadri. Dato che le persone più adatte come superiori militari, esercitano di solito professioni civili importanti, occorrerà limitare al minimo i punti di collisione tra la carriera militare e quella civile.

Dovremo perciò riesaminare a fondo la problematica delle scuole per quadri e dei servizi d'avanzamento. Occorrerà pure esaminare se si vuole creare una possibilità d'avanzamento anche per coloro di «vocazione tardiva».

#### *7.5. Il nuovo aereo da combattimento*

Indipendentemente dagli sforzi intrapresi nel campo del controllo degli armamenti e del disarmo, si può osservare che i mezzi per il combattimento aereo sono stati costantemente rafforzati nel settore europeo. I velivoli più vecchi sono subito sostituiti da aerei da combattimento modernissimi e da elicotteri. Secondo le stime attuali, la NATO e il Patto di Varsavia dispongono ognuno nell'Europa centrale di circa 1400 aerei che possono raggiungere lo spazio aereo svizzero. Se analizziamo i potenziali militari che ci contornano, constatiamo che la possibile minaccia è soprattutto quella aerea. La minaccia terrestre risulta, al confronto, molto minore. In caso di tensioni e senza le dovute contromisure, è molto probabile che una parte dei mezzi disponibili per il combattimento aereo abuserebbe del nostro spazio.

Gli aerei più recenti utilizzati in Europa hanno un vantaggio tecnologico di due

generazioni sulla nostra aviazione. Ci troviamo nella situazione di una compagnia di navigazione di un paese in via di sviluppo che con una flotta di Caravelle, vecchi di trent'anni, vuole entrare in concorrenza con una compagnia moderna, dotata dei nuovi Airbus. Le lance della nostra aviazione e quelle delle aviazioni che ci circondano non hanno la stessa lunghezza. Nel combattimento terrestre, i vantaggi del terreno possono in parte compensare l'inferiorità delle armi impiegate. Ciò non vale per la difesa aerea, dove gli aeroplani s'incontrano direttamente e la tecnologia decide sulla tecnologia.

Se vogliamo raggiungere i nostri indiscutibili obiettivi della politica di sicurezza, ci occorre una difesa aerea sufficientemente forte. Soltanto con aerei da combattimento moderni, il nostro esercito ha un effetto dissuasivo al cospetto della minaccia moderna e può dunque evitare una guerra grazie alla prontezza di difesa. Senza essere padroni del nostro spazio aereo non potremmo salvaguardare il nostro territorio nazionale e perderemmo la libertà d'azione sia aerea, sia terrestre. Anche le possibilità del combattimento terrestre dipendono viepiù dal rapporto delle forze aeree. Senza una forte difesa aerea, la nostra popolazione e le nostre truppe terrestri sarebbero esposte inermi agli attacchi aerei.

La credibilità della nostra difesa aerea esige una combinazione di diversi mezzi accordati tra di loro. Sono necessari sia aerei da combattimento, sia la difesa contraerea, come pure mezzi d'esplorazione e di condotta. Dato che la difesa contraerea non può né identificare né intercettare gli aerei avversari, ma soltanto combatterli, solo aerei di altissime prestazioni sono in grado di compiere in ogni momento e in modo differenziato tali missioni.

Per assolvere questo compito è indispensabile avere un aereo da combattimento dell'ultima generazione. Ed è proprio qui che riscontriamo la maggiore e più acuta lacuna della nostra capacità difensiva.

Mi rendo conto che, in seguito alla votazione del 26 novembre, l'abbandono dell'acquisto di questi velivoli sarebbe una via politica facile da percorrere. Naturalmente, come consigliere federale, potrei vivere benissimo anche senza gli F/A-18. Non posso però, nella mia funzione di capo del Dipartimento militare, assumere la responsabilità di non colmare la più importante lacuna nella nostra difesa nazionale, proponendo improvvisamente una via che ritengo sbagliata e rischiosa. So che tre miliardi costituiscono una bella somma e so pure che non è facile assumersi la responsabilità per una tale spesa. Nulla può tuttavia liberarci da questa responsabilità, se prendiamo sul serio il nostro compito. Credo che dovrebbe esser possibile convincere il popolo e il Parlamento della necessità di tale importante spesa. Aggiungo alcune considerazioni in merito:

- 
- L'F/A-18 è stato scelto dopo una procedura di valutazione esemplare e apprezzata anche dall'estero. Esso è il prodotto che meglio si addice alle nostre esigenze.
  - Ci sono alternative, ma sono più costose. Non ne abbiamo trovato una meno costosa che permetta di salvaguardare in modo credibile il nostro spazio aereo.
  - Sappiamo che non possiamo attenderci grandi aumenti dei nostri bilanci. Dovremo acquistare gli F/A-18 nell'ambito dei normali budget militari, tenendo conto di compensare, al franco e al centesimo, le spese importanti di singoli anni negli anni successivi.
  - Con l'F/A-18 acquisteremo un prodotto che servirà all'esercito per circa 30 anni. Anche questo dovrebbe relativizzare l'alto prezzo.
  - L'acquisto dell'F/A-18 ci permetterebbe di ridurre sensibilmente la nostra aviazione da 300 a 200 aeroplani. Considero ciò un grande vantaggio nel nostro piccolo paese, densamente popolato.

#### *7.6. Finanze*

Ancora alcune osservazioni a proposito delle finanze. Ho già detto che il contesto finanziario è diventato più difficile per noi. Tenuto conto della tecnicità degli armamenti dovremmo poter disporre per le spese militari di crediti fortemente aumentati. Ma, vista la situazione attuale, ciò sarà difficilmente realizzabile sul piano politico. Siamo dunque costretti a definire chiaramente le priorità. Ci impegnneremo però per preventivi che permettano d'impedire l'invecchiamento progressivo del nostro armamento e mantengano la credibilità dell'esercito. Anche in questo settore dovremo trarre le conclusioni dagli errori fatti durante le due guerre.

Colmare la lacuna nel settore della più importante minaccia potenziale, quella aerea, riveste la massima priorità. Dobbiamo dunque rinunciare ad alcune cose desiderabili nell'ambito delle truppe terrestri, le quali, salvo poche lacune, per la loro missione in combinazione con il nostro terreno, sono bene equipaggiate. Ciò vale almeno fino a quando la situazione geostrategica continua la sua evoluzione positiva. In questo contesto penso per esempio all'artiglieria missilistica o agli elicotteri da combattimento. Dovremo inoltre provare in generale a sfruttare meglio ogni franco investito nella difesa, anche se sarà difficile, poiché ci verrà chiesto di fare sforzi supplementari nell'ambito della politica regionale. Ci troveremo qui in un conflitto d'obiettivi di difficile soluzione.

### *7.7. A proposito della situazione nel DMF*

In molte cerchie si è annidata l'abitudine d'imprecare contro il DMF. Ora sono in grado di fare una valutazione personale: la maggior parte dei rimproveri è in fondo ingiustificata. Nel dipartimento si lavora molto e i risultati ottenuti reggono anche al confronto internazionale. Il risultato pro capite è forse migliore di quello che si riscontra nelle nazioni che ci attorniano.

Ogni progetto di riforma che concerne l'esercito avrà conseguenze sul nostro lavoro nel DMF. Inoltre vi sono problemi specifici da risolvere. Penso per esempio all'urgente ristrutturazione dell'IMG, a Koberio, ai problemi delle piazze d'armi e d'esercizio, all'ottimizzazione della politica d'armamento, ecc. Tutto ciò fornirebbe materia per un'altra conferenza. Ci metteremo all'opera e risolveremo anche questo problema.

Vorrei però fare ugualmente un'osservazione generale. Benché, come detto, venga svolto un buon lavoro, ho l'impressione che non tutti nel dipartimento si siano resi conto che il DMF è un'impresa di servizi che opera per il bene del cittadino. Noi siamo qui per i cittadini e la truppa, non il contrario. Non forniamo più un mercato di venditori, ma dobbiamo operare intensamente per avere i consensi del cittadino.

Non ho ancora trovato una ricetta per migliorare questa situazione. Forse dovremmo premiare ogni anno le dieci lettere più amabili, le risposte telefoniche più gentili o gli aiuti più rilevanti. O potrei avere l'idea, come quella avuta dal presidente di una compagnia di navigazione aerea, di sottoporre io personalmente, nella veste di semplice cittadino, un caso a un ufficio del DMF per vedere come sarò trattato. Vi sarei riconoscente per altre proposte in merito! Spero pure che facciate valere il vostro influsso positivo presso i collaboratori affinché la situazione migliori. Constaterete che fa persino piacere essere gentili con i propri «clienti».

### *7.8. La politica d'informazione*

Se i prodotti esercito e DMF sono buoni, dobbiamo anche venderli bene. Pure questo è un compito nel quale vi dovete impegnare. In primo piano c'è naturalmente il prodotto, perché anche il miglior venditore è impotente, se ha un cattivo prodotto.

Noi tutti dobbiamo sensibilizzarci nei confronti dell'informazione. Ho dato l'incarico al mio capo dell'informazione di elaborare un nuovo concetto, che porta il titolo «Infokom 95».

---

Possiamo constatare che per quanto riguarda l'informazione esterna esiste un'organizzazione relativamente ben affiatata, che può fungere da base per una futura politica d'informazione a lunga scadenza. Il nostro obiettivo è di provocare una discussione pubblica e positiva sul senso, lo scopo e le possibilità della difesa nazionale, per mezzo di prese di posizione coordinate dei vertici del DMF e dell'esercito. A questo scopo, determineremo ogni anno un tema destinato all'informazione esterna. Il tema di quest'anno è: «L'esercito merita la fiducia del popolo intero». Si tratterà, tra l'altro, di spiegare obiettivamente la necessità di una difesa dello spazio aereo e d'informare sugli ulteriori passi del progetto «Esercito 95». Tutto ciò che avviene nel Dipartimento deve essere presentato in modo raggruppato, alfine di raggiungere l'obiettivo postoci per quanto concerne l'informazione.

«Infokom 95» si occupa però anche dell'informazione verso l'interno. Sono dell'avviso che essa debba essere promossa in modo particolare. Si prevede dunque, per esempio un'informazione più intensa e più diretta dei quadri mediante «lettere ai quadri» e giornate dei quadri. Dobbiamo cercare di conservare o rafforzare, con la nostra politica d'informazione, la motivazione dei nostri collaboratori anche nei momenti in cui le condizioni politiche contestuali sono difficili. Soltanto il collaboratore informato è un collaboratore motivato.

Con quest'informazione vogliamo parimenti promuovere lo spirito di gruppo, posando una prima pietra in vista di una specie di «Corporate Culture».

Voi tutti siete, nella vostra qualità di quadri, anche specifici portatori d'informazione verso l'esterno. Potete comunicare all'esterno informazioni importanti, se non sono confidenziali. Anche voi dovete sviluppare uno specifico senso per le informazioni. In futuro riserveremo un'attenzione particolare al settore informativo.

Abbiamo inoltre stabilito anche per l'interno un tema informativo dell'anno. Per il 1990 si tratta di: «Noi collaboratori del DMF siamo al servizio del cittadino». Se ho parlato molto di riforme, non vuol dire che tutto quanto è stato fatto sinora sia sbagliato. Ciò che l'esercito svizzero e il DMF hanno fatto è impressionante. Dipende probabilmente dalla caratteristica tipicamente svizzera di denigrarsi, il fatto che molti vogliono criticare esasperatamente il DMF e l'esercito. Varcando il confine provo sempre un contrasto del tutto particolare. Di colpo, non sono più criticato, ma ricevo molti complimenti sinceri per l'efficacia della nostra difesa nazionale. E infatti è vero: la truppa e il DMF sono efficienti, l'estero ci prende sul serio, l'organizzazione funziona.

Ho un profondo rispetto per coloro che hanno costruito tutto ciò. Ma i tempi cambiano più rapidamente che in passato, e di questo dobbiamo tenerne conto.

## **8. Conclusione**

Spero che abbiate potuto rilevare dalle mie parole che le molte sfide alle quali dobbiamo opporci, m'incutono rispetto, ma mi fanno anche in un certo senso piacere. Il nostro compito è, signore e signori, interessante e importante. Vi invito a collaborare motivati. Tentate qualcosa, correte un rischio calcolato, sviluppate la vostra creatività! Non voglio darvi una lezione di tecnica di condotta e di lavoro in gruppo. Se lavorate con piacere, se siete motivati, se sviluppate fantasia e creatività, se avete sempre presente di essere al servizio del cittadino e di una buona causa, se conservate il senso per la qualità e se, infine, riuscite a sviluppare la creatività nei vostri collaboratori, trasmettendo loro responsabilità e voglia di lavorare, allora, signore e signori, raggiungeremo il nostro obiettivo comune. E poi, avremo dalla nostra parte anche più dei due terzi dei cittadini. Vi ringrazio della vostra collaborazione!