

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana

**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI

**Band:** 84 (2012)

**Heft:** 1

**Artikel:** Il sistema di milizia dell'Esercito svizzero, realtà valida del XXI secolo

**Autor:** Coduri, Stefano

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-514295>

### **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:** 02.11.2025

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

# Il sistema di milizia dell'Esercito svizzero, realtà valida del XXI secolo

Il 5 gennaio scorso sono state consegnate alla Cancelleria federale, inutile citare da chi poiché sono sempre gli stessi, le firme per l'iniziativa che ha lo scopo di abrogare l'obbligatorietà al servizio militare in Svizzera.

Si tratta di un chiaro nuovo attacco al sistema di milizia vigente presso il nostro Esercito e di conseguenza di un ennesimo attacco contro la sua esistenza e contro i valori che sostengono la politica di sicurezza del nostro Paese.

Il contributo del tenente colonnello Stefano Coduri, esposto al rapporto della br fant mont 9, è una reale testimonianza del nostro valido sistema e un incentivo per i giovani a perseguire la carriera militare nell'ambito della milizia, una peculiarità svizzera del XXI secolo e esempio a livello mondiale.

## Ufficiale e manager: un connubio sempre attuale

TENENTE COLONNELLO STEFANO CODURI, SM BRIGATA DI FANTERIA DI MONTAGNA 9

Caro comandante della br fant mont 9, egregio signor capo dell'esercito, lodevoli rappresentanti dell'autorità politica, signori ufficiali e signori sottufficiali della br fant mont 9, gentili ospiti, quando il comandante il 9 novembre scorso mi propose di tenere questa relazione mi trovai confrontato con un dilemma.

Ero tentato di rispondere negativamente, poiché non mi piace mettere in evidenza la mia persona; d'altra parte potevo condividere la sua opinione che il mio caso potesse sostenere gli sforzi fatti in ambito di reclutamento dei quadri superiori della brigata; e quindi risposi positivamente.

Tengo a sottolineare che quanto andrò a presentare non è il frutto di una riflessione scientifica o di un'analisi statisticamente significativa: è una storia, un'esperienza, la mia, di cui vi riferisco.

Articolerò il mio intervento come segue: anzitutto vi darò un paio di informazioni sull'azienda in cui lavoro, ormai da 22 anni; in seguito vi indicherò quali sono le competenze che questa azienda cerca e promuove presso i suoi collaboratori; indi vi parlerò del valore aggiunto che ho traslato dall'esperienza militare nella mia attività professionale; poi qualche considerazione sull'importanza di sostenere il nostro "sistema-paese"; infine le considerazioni finali appunto.

Il gruppo BSI fa capo a BSI SA, banca fondata a Lugano 138 anni orsono. Facciamo parte del Gruppo Assicurazioni Generali. La nostra attività principale è quella del cosiddetto Private Banking, tuttavia abbiamo un portafoglio di attività piuttosto ampio, che comprende anche attività creditizia e di mercato dei capitali. Gestiamo attivi dei clienti per 75 miliardi CHF e abbiamo un bilancio di 20 miliardi CHF.

Siamo attivi in parecchi paesi; la struttura più importante è quella Svizzera, con ca. 1400 collaboratori, nel resto d'Europa occupiamo 200 collaboratori, in America Latina e Caraibi 100 e in Asia 300. Complessivamente il gruppo conta ca. quindi 2'000 collaboratori.

La mia carriera militare e la carriera professionale sono avanzate parallelamente, con la carriera militare che ha tendenzialmente anticipato quella professionale: nel 1993 ho assunto il comando di un'unità, l'allora btr 5 can pes 49, 5 anni dopo ho preso la prima responsabilità di conduzione in banca, quella dello SM Private Banking; nel 2000 diventai sost cdt del nuovo gr ob bl 49, mentre nel 2001 venivo promosso a Segretario generale della banca; nel 2003 diventai comandante di gr, in banca nel 2004

sono entrato nella Direzione generale; nel 2008 entrai nello SM br, con la funzione di C art; nel 2010 mi veniva affidata la responsabilità della Banking Platform di BSI, assumendo quindi un ruolo equivalente a quello di un Chief Operating Officer del gruppo, con ca. 600 collaboratori distribuiti in tutta la rete. Contestualmente, negli ultimi 5 anni, ho condotto tre progetti importanti: l'integrazione di Banca Unione di Credito, la fusione con Banca del Gottardo e il cambiamento di piattaforma informatica.

A questo punto sorge spontaneo porsi la domanda del rapporto intercorso tra le due carriere. In particolare mi sono chiesto: sono state compatibili tra di loro? Rispettivamente: si sono sostenute tra di loro?

Per quanto riguarda la compatibilità, la confermo, non senza sottolineare che questo percorso parallelo è stato possibile grazie all'appoggio che mi hanno concesso i due superiori che ho avuto dal 1998 al 2010, un Direttore Generale dapprima, e il Presidente della Direzione Generale in seguito, che, malgrado non fossero ufficiali, hanno sempre visto di buon occhio il servizio militare svizzero. Inoltre devo sottolineare che ho avuto delle posizioni professionali non collegate all'andamento giornaliero dei mercati finanziari; si è trattato sempre di posizioni dove una buona organizzazione mi ha permesso di sopperire alle mie assenze, soprattutto quando queste erano di 4 settimane consecutive.

Per quanto riguarda l'eventuale sostegno di una carriera a favore dell'altra, vale la pena partire dal profilo delle competenze richiesto da BSI.

Data la sua natura di azienda di servizi, fa leva su 19 competenze, raggruppate in 5 famiglie: 1) relazioni con le persone; 2) leadership; 3) flessibilità e dinamismo; 4) analisi e operatività; 5) management.

Parecchie di queste competenze vengono sviluppate ed allenate nella funzione di ufficiale.

In termini più specifici ho cercato di precisare il valore aggiunto delle funzioni di cdt di unità, di cdt bat /gr e di membro di un SM di grande unità.

Per quanto riguarda la funzione di cdt unità la vedo profilata attorno all'assunzione di una responsabilità completa del funzionamento di una data struttura; dall'assolvimento della missione in senso stretto, alla promozione del benessere della truppa, al rispetto di un dato quadro finanziario, all'attenzione dedicata alla sicurezza, ecc.

Per quanto riguarda la funzione di cdt bat / gr mi sono trovato molto bene a lavorare con il Behelf Führung Truppenkörper 07, in particolare con il processo di pianificazione dell'azione e il processo di condotta dell'azione. Anche l'occuparmi regolarmente una volta all'anno della pianificazione del personale è stato molto importante.

Infine per quanto riguarda la partecipazione allo SM della brigata oltre a consolidare il processo di pianificazione, che vivo anche quale membro della direzione d'esercizi dei corpi di truppa della br, mi ha dato l'opportunità di partecipare a operazioni complesse come il WEF del 2009.

In termini generali ecco quanto ho traslato in ambito professionale :

- attività con opzioni/scenari: sistematicità nel richiedere più opzioni quali soluzioni alle tematiche più complesse
- pianificazione delle attività: orientamento a piani di dettaglio con anche riserve per gestire crisi o scostamenti
- presenza nel "territorio aziendale": organizzazione di visite all'interno dell'unità/dipartimenti di responsabilità
- pianificazione di carriera: in generale chiare riflessioni su gerarchia all'interno dei team/divisioni di responsabilità
- gestione delle informazioni / comunicazione all'interno dell'organizzazione: chiara catena di comunicazione con selezione delle informazioni in base alla gerarchia
- tecnica di presentazione: forte orientamento alla sintesi ed alla chiarezza dei concetti; definizione di azioni e responsabilità.
- gestione riunione: rispetto dei tempi e prioritizzazione delle tematiche e delle azioni in un'ottica di importanza ed urgenza
- comportamento in situazioni di stress, di crisi.

Queste considerazioni mi spingono a dire che il connubio tra ufficiale e manager è confermato e resta certamente valido per il beneficio che il singolo manager ne può trarre nell'assolvimento della propria missione.

Tuttavia questa "vista" molto individuale può essere accoppiata ad una "vista" collettiva.

Probabilmente gran parte di voi conosce questa citazione dal discorso d'insediamento del presidente John Fitzgerald Kennedy il 20 gennaio del 1961. E' una frase che mi piace moltissimo, che ben si associa alla figura dell'ufficiale dell'esercito svizzero e che aiuta nella definizione delle priorità di una singola persona.

Ma non si deve applicare unicamente al cittadino, alla persona singola: mi piace pensare che la si possa proiettare anche su di un gruppo di persone oppure su di un'azienda.

Il successo delle aziende attive in Svizzera, è grandemente favorito dalla qualità; dalla competitività del "sistema paese Svizzera". E' quindi più che ragionevole, nel loro stesso interesse, che le aziende contribuiscano attivamente al rigenerarsi del "sistema paese" sostenendo la formazione, la cultura e anche l'impegno del singolo loro collaboratore a favore della comunità. Anche in questo senso il connubio tra ufficiale e manager resta d'attualità.

In conclusione, sono convinto che:

- che i due ruoli siano tutt'ora compatibili;
- che vi sia del valore aggiunto per il singolo nel suo percorso di crescita personale e di carriera;
- e che vi sia del valore aggiunto anche per l'azienda nella sua ricerca di competenze. ■