

**Zeitschrift:** Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI  
**Herausgeber:** Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana  
**Band:** 93 (2021)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Formazione militare alla condotta : un valido bagaglio esperienziale in un contesto di crisi civile  
**Autor:** Marti, Urs  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-958344>

### **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:** 08.02.2026

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

# Formazione militare alla condotta – Un valido bagaglio esperienziale in un contesto di crisi civile

**Urs Marti**

fiduciario immobiliare dipl. fed.  
tenente colonnello di fanteria  
sindaco di Coira

**N**ella mia attività di sindaco di Coira sono confrontato a numerose problematiche.

Aspetti importanti come

- la gestione di risorse umane: sono circa 1400 le persone impiegate presso l'amministrazione cittadina;
- la gestione d'impresa: in città operano oltre una ventina di imprese completamente diverse le une dalle altre;
- le conoscenze finanziarie: la città presenta un conto economico consolidato di circa 400 milioni;
- il senso della diplomazia: potenzialmente 40 000 persone hanno richieste da sottoporre alla città;
- l'impatto comunicativo: ogni settimana giungono richieste dai media e va gestita la comunicazione interna;

richiedono quotidianamente da parte del sottoscritto una serie di decisioni e atti concreti. Tutto questo presuppone una buona dose di sensibilità, empatia, esperienza e formazione, necessarie per non commettere un errore dopo l'altro. Senza parlare poi della strategia e dell'approccio tattico, che fungono da quadro generale.

Spesso l'opinione pubblica non è sufficientemente consapevole di ciò che la carica di sindaco comporta e del fatto che non esiste nessuno in grado di fare

tutto senza commettere sbagli. Vorrei spezzare in questa sede una piccola lancia contro le critiche semplicistiche espresse al giorno d'oggi dai social media. E precisare che nessuno dovrebbe più affidare un simile mandato solo per simpatia, bensì scegliere persone in possesso di abilità ed esperienze diverse.

Questo ruolo di per sé già sufficientemente impegnativo ha assunto nel 2020 una dimensione più ampia e assolutamente inattesa. Con l'inizio della crisi del coronavirus, la più grande a livello mondiale e anche in Svizzera la maggiore dalla seconda guerra mondiale, le difficoltà legate all'attività di gestione si sono moltiplicate in tutto il paese.

Provenendo anche da una formazione militare ed essendo uso a gestire cabine di regia, mi sono reso subito conto che per mantenere operativo il sistema attuale in un simile contesto e attivarne in parallelo uno di crisi, l'unica soluzione era lavorare in modo strutturato ripartendo con chiarezza i compiti su più persone. E i presupposti necessari erano due: ritmo di gestione e, per l'appunto, cabina di regia.

Prima che si avesse notizia del primo decesso in Italia per coronavirus ho valutato la situazione analizzandone i problemi, adottato subito misure d'urgenza, effettuato una pianificazione preventiva e attivato la cellula di crisi della città, non nuova a situazioni di emergenza.

Il primo provvedimento è consistito nell'emettere un ordine operativo e





La città di Coira è stata un precursore nella crisi del coronavirus, adottando a livello svizzero un approccio innovativo. È stata la prima a riconoscere l'utilità e il senso del contact tracing, quando ancora non era utilizzato. E ha limitato il numero di avventori di bar e discoteche a un massimo di 50 per poter garantire la tracciabilità dell'infezione. Con questo provvedimento Urs Marti si è guadagnato nella trasmissione Rundschau il titolo di "manager anti coronavirus più severo della Svizzera". Successivamente questa misura ha dovuto essere ritirata sotto la pressione di Berna, due sole settimane prima del lockdown totale.

Coira è stata anche la prima città a introdurre l'obbligo della mascherina, quando ancora la Confederazione affermava che questo provvedimento non sarebbe servito a nulla. E nel momento in cui le mascherine hanno cominciato a scaraggiare ne ha addirittura organizzato l'importazione dall'Estremo Oriente. Inoltre ha realizzato in proprio e messo in vendita la ChurMask (maschera di Coira), divenuta un oggetto di culto.

Quando è scoccata l'ora della riapertura, gli esercizi commerciali della città hanno beneficiato di un supporto a livello comunicativo e tecnico. Ognuno ha avuto accesso a informazioni omogenee.

Coira ha inoltre messo a punto molto presto un servizio di consegna di alimentari e libri, con tanto di controllo qualità, precedendo sul tempo i grandi distributori. E prima ancora di Confederazione e Cantoni aveva stanziato nella primavera 2020 un fondo di sostegno finanziario.

Infine, è stata la prima città svizzera a introdurre i test sul coronavirus nelle scuole e fra il personale in collaborazione con il Cantone.

informare uno staff naturalmente sorpreso. Le esperienze acquisite in ambito militare nel quadro della formazione alla condotta si sono rapidamente rivelate efficaci sotto vari aspetti e i risultati sono stati largamente riconosciuti e condivisi. L'approccio militare non si è tradotto nell'impartire ordini, bensì nell'utilizzare quotidianamente strumenti di gestione rivelatisi preziosi anche in ambito civile. Anche collaboratori giovani e privi di esperienza in contesti simili hanno dato rapidamente prova, grazie a questo lavoro di staff, di sorprendenti capacità naturali, districandosi egregiamente fra rapporti mattutini, valutazioni della situazione, scambi di informazioni, definizioni di priorità, ripartizione delle mansioni e attività di progetto più o meno impegnative basati su ordini del giorno, liste delle pendenze, misure di emergenza, impiego e pianificazione di personale ecc. È stato un processo di apprendimento e applicazione pratica, guidato dalla consapevolezza di fare bene le cose giuste. In poche parole un banco di esperienza con un effetto didattico: sono stati in molti, infatti, a confessarmi apertamente di non aver mai imparato così tanto come in questo frangente.

Qual è stato il fattore di riuscita? La chiave nell'affrontare una crisi, che tra

l'altro non abbiamo ancora alle spalle, è stata senza dubbio la capacità di costituire un'ossatura gestionale. Volendo la si potrebbe paragonare alla "ricetta" di un cuoco. Molti hanno acquisito sicurezza grazie a un ritmo di gestione ben articolato. Anche se non tutti gli elementi sono stati applicati sempre correttamente, la struttura impostata ha garantito tenuta e sistematicità.

L'aver potuto analizzare problemi precedentemente ben inquadrati ha permesso di predisporre in anticipo ed efficacemente i tasselli del mosaico e di guadagnare tempo. Una buona preparazione delle singole fasi ha contribuito ad attenuare le situazioni di stress quando si sono presentate e a ridurre al minimo le defezioni di personale. La "mise en place", tanto per rimanere in tema di cucina, è stata essenziale. Questo aspetto ha a sua volta rinsaldato la fiducia nella gestione e convinto anche gli scettici.

La comunicazione verso l'interno e l'esterno è stata rafforzata e ha assunto una nuova importante dimensione, rivelandosi efficace in quanto parte del ritmo di gestione e in grado di trasmettere tutte le informazioni necessarie.

Il tutto è stato affiancato dalla condotta del responsabile dello staff e dei responsabili dei sottostaff, la loro premura e il loro apporto motivante.

Da qui l'idea di introdurre l' "inno" del giorno, presentato a turno dai membri dello staff inserendo anche riferimenti personali.

Nel complesso il bilancio è positivo: ho constatato infatti che l'esperienza diretta acquisita nell'esercito e gli strumenti utilizzati in ambito militare si rivelano idonei, utili e applicabili non solo in contesti normali, ma anche in tempo di crisi con tutte le problematiche connesse. ♦