

Zeitschrift: Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI
Herausgeber: Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana
Band: 95 (2023)
Heft: 2

Artikel: Comando istruzione : avanti insieme, con fiducia, giudizio e cuore
Autor: Annovazzi, Mattia
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1046578>

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: 15.01.2026

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

Comando istruzione – avanti insieme, con fiducia, giudizio e cuore

Il rapporto dei quadri si è svolto il 22 novembre scorso ad Aarau.

colonnello Mattia Annovazzi

“**P**er migliorarsi è necessario giocare in modo più semplice”: così in ingresso il cdt C HANS-PETER WALSER, citando l’adagio di un’impresa locale, pubblicizzata da Roger Federer. Quanto già vale nell’ambito della rete integrata sensori-servizio informazioni-condotta-effetti militare per essere più rapidi della controparte sotto il profilo conoscitivo e decisionale, deve valere nella collaborazione sui progetti, nelle questioni di “cultura”, nel coinvolgimento dei collaboratori, nella presa d’atto e discussione sui fattori rilevanti per la decisione. “Occorre svilupparci e occupare nuovi terreni chiave, oltre ai nostri, come già fanno gli altri. L’istruzione e il lavoro di stato maggiore va arricchito e appoggiato con mezzi digitali. Vanno offerti corsi con supporto digitale in forme, svolgimenti e caratteristiche adattate, sfruttando certo i *Quick-Wins*, ma in modo non soltanto moderno, ma anche innovativo.

Retrospettiva del Cdo Istr

Il cdt C HANS-PETER WALSER non ha mancato di sottolineare come la pandemia nel 2022 abbia imposto l’inizio delle scuole reclute scaglionate e corsi con limitazioni. La seconda scuola reclute si è svolta in modo abbastanza normale senza troppe restrizioni dovuti al Covid-19. Quale conseguenza di trovarsi in una situazione di multicrisi (pandemia, guerra in europa, minaccia di manco di energia, migrazioni), occorre prepararsi. Si è iniziato a rivedere

la capacità di difesa, “almeno a livello di concetti in ampiezza e profondità”, coscienti che ci vorranno anni per vederli attuati. Uno riguarda “l’autoprotezione”, un altro il “supporto alla Segreteria di stato per la migrazione (“ABRI”), ad

esempio con riguardo alla caserma di Bülach, dato che in poche ore è stata sgombrata nonostante fossero in corso una scuola reclute e una scuola ufficiali: “solo l’esercito è in grado di fare questo”. Si parla ancora di un servizio di



assistenza in favore della Segreteria di stato della migrazione (SEM), eventualmente dell'Ufficio federale della dogana e della sicurezza dei confini (UDSC). Ovunque sono in corso le preparazioni per un eventuale situazione di manco di energia e gas. Questi focus, tuttavia, nulla tolgono alla continuazione dei progetti in corso. "Occorre lavorare per convincere i giovani, per lavorare meglio con la milizia, ciò che si ripercuote sul morale della truppa, come visto cruciale nell'ambito della resistenza ucraina all'aggressione russa". Insomma, citando il cdt C pr S Dominique Andrey, "senza persone, nessun esercito".

È stato sorpreso di quanto fatto, nelle condizioni avute, a livello istruzione: 28 scuole reclute, 31 scuole suff, 11 scuole ufficiali, 99 corsi di formazione tecnica, 18 140 militi istruiti di cui 519 donne (1.3% a livello esercito, ma quelle formate nell'anno rappresentano il 4%). Vale ancora il "principio 30/30" (un capo sezione riceve 30 militi da istruire e ne restituisce 30 formati). Non

c'è reclutamento supplementare o altra selezione, ma si tratta mediante la leadership di formare tutti con i loro punti di forza e debolezza.

L'ISQE ha consegnato alla truppa 21 nuovi ufficiali di professione e 35 nuovi sottufficiali di professione, svolgendo 198 corsi, 37 stage di formazione e 19 esercizi di simulazione.

Per la prima volta si è svolto il corso di condotta a livello unità di 4 settimane, con la possibilità di completare un CAS presso l'università di Lucerna; la metà dei partecipanti ne ha usufruito.

Nell'istruzione di reparto sono state svolte – 7 al Centro d'istruzione al combattimento est (Walenstadt e St. Luzisteig), 9 al Centro d'istruzione al combattimento ovest (Bure) – esercizi a livello corpo di truppa: nel complesso sono stati svolti 230 esercizi al CIC est e 332 esercizi di simulazione al CIC ovest.

Il nuovo *Servizio specializzato Donne nell'Esercito e Diversità* (DnED) ha iniziato la sua attività, elaborato la strategia

quadro e presentato i primi concetti di istruzione, svolgendo un primo ruolo essenziale a livello di consulenza ai comandanti o ai militi interessati.

Il *Personale dell'esercito*, oltre a gestire un effettivo reale di milizia di 140 000 militi, ha fatto un passo avanti nella digitalizzazione a livello di richieste di differimenti di servizio, quale primo passo di semplificazione.

"Fai bene e parlarne": secondo tale motto sono state organizzate con successo manifestazioni aperte al pubblico (ad esempio il 50° della piazza d'armi di Drogens). Con *Chance Armee* l'esercito ha visitato 35 "espoprofessioni", 15 eventi pubblici, e offerto 20 relazioni in manifestazioni esterne. In queste presenze prima di tutto si è cercato di entrare in contatto un pubblico giovane. Hanno partecipato a "settimane della sicurezza" in scuole in diversi cantoni. Più ad ampio raggio ci sono state le giornate dei parenti e gli eventi speciali, prima di tutto anche rivolte a un pubblico femminile (businesswomen,

helvetia.ch/bellinzona

**Le vostre
esigenze.
Analizzate.**



**Soluzioni
ideali.**

semplice. chiaro. helvetia 
La Sua Assicurazione svizzera



Michele Morisoli
Agente Generale

Agenzia generale Bellinzona
T 058 280 62 11
michele.morisoli@helvetia.ch

**Saremo
lieti di darvi il
benvenuto.**

associazioni femminili ecc.), per “cercare di convincere quel 50% della nostra popolazione che potrebbe prestare servizio volontario”. Non vanno dimenticate le attività fuori servizio, cui vanno aggiunti i contatti con le associazioni. Nell’ambito delle *attività fuori servizio* dispongono di 34 società militari riconosciute, circa 600 associazioni con 60 000 membri, 4000 giovani, 22 000 attivi e 34 000 che sono stati militi dell’esercito. “Queste società militari e associazioni realizzano 3000 eventi all’anno e appoggiano il nostro esercito di milizia”.

ISQE – La formazione del futuro per gli adulti

Il col SMG NICO KERN ha spiegato come il progetto intenda stimolare e arricchire la formazione in seno all’Istruzione Superiore dei Quadri dell’Esercito, mediante supporti digitali e sviluppare i corsi tenendo meglio in conto la tensione tra lavoro, famiglia ed esercito. La preparazione ai corsi di condotta avviene mediante il learning management system (LMS) dell’esercito con prodotti migliorati per permettere l’home schooling. L’87% ha trovato i contenuti ben rappresentati, mentre il 92% vedono un valore aggiunto in queste lezioni. I contenuti saranno messi a disposizione di tutto l’esercito nell’estate 2023.

DnED – la via per la creazione di un servizio

MAHIDE ASLAN, capo Servizio specializzato Donne nell’Esercito e Diversità, ha spiegato che all’inizio vi è stata la

decisione politica di allargare la problematica dalle donne nell’esercito alle questioni dell’inclusione e della diversità. La “Strategia parità di trattamento 2030” del Consiglio federale e relativo piano di azione 2021-2023. Le prestazioni riguardano la ricerca e le basi, un nuovo servizio di annuncio e la consulenza a beneficio di tutti i militari, coordinazione / cooperazione / messa in rete, informazione comunicazione, sensibilizzazione, formazione. I temi riguardano la prevenzione, il miglioramento della conciliabilità della vita familiare/lavoro/servizio militare, l’aumento della quota di donne nell’esercito, il rilevamento della violenza e delle discriminazioni di genere nell’esercito e relativo catalogo di misure, ecc. Ha rilevato che si sono trovati troppo in fretta inseriti nei meccanismi istituzionali, ciò che ha generato una certa saturazione. All’inizio sono partiti da una divisione tra milizia e collaboratori dell’aggruppamento difesa, differenza che hanno ben presto abbandonato, in quanto non ovunque praticabile. Difficile parlare di sistema complessivo se si lavora con le divisioni, ciò che non va bene per il tema diversità e inclusione. È stato necessario creare una strategia quadro. Una divisione ab initio a livello concettuale o sulla base dell’esistente impedisce di lavorare a livello di sistema o in modo interdisciplinare. La strategia quadro va sviluppata per tutta l’organizzazione nel suo complesso in modo da creare una via per tutti i collaboratori dell’Aggruppamento difesa, della milizia e dei professionisti militari. “Abbiamo raggiunto molto:

il servizio di annuncio e consulenza ai quadri e ai militi funziona, la strategia è stata scritta e la prospettiva seguirà il processo di approvazione, mentre si continua a livello di ricerca. Ora si tratta di crescere e coinvolgere tutti”.

FOA dei blindati e dell’artiglieria – corso di formazione tecnico capo sez per candidati a suff di professione

L’aiutante capo PHILIPPE LÜDEKE ha rilevato che il progetto mira ad aumentare le competenze tattiche e di condotta a livello di sezione per i sottufficiali di professione a vantaggio del coaching della milizia. In questo corso tecnico non si tratta di formare un suff a livello di un ufficiale capo sezione, ma di fornire delle basi di condotta: il quadro è stato stabilito con un mix tra sala di teoria, modello terreno/carta, simulatore e terreno. Il corso viene svolto prima della selezione due per i quadri di professione. Quest’anno un candidato è stato esercitato per tutta la scuola reclute perché mancavano capi sezione.

FOA dell’aiuto alla condotta – “Distance learning light”

Il col SMG PETER HOFER ha illustrato quanto fatto nella Scuola aiuto alla condotta 63 di Bülach con un progetto pilota nella scuola reclute del 2022. Importante l’adattamento a un microclima. Con il rapporto sul distance learning del 2021, vi era il timore che sarebbero state sviluppate soluzioni unitarie “da Berna”, ma ciò non è successo. Non è stato semplice definire i



I vostri valori sono in buone mani

I vostri esperti per la revisione contabile e la consulenza aziendale, legale e fiscale

KPMG SA, Via Balestra 33, 6900 Lugano, Tel: 058 249 32 32, Email: infolugano@kpmg.com

giorni, visto che nelle prime 12 settimane di una scuola reclute, ve ne sono 7 in cui si è legati a strutture e a personale esterno che vanno utilizzati. La dipendenza da corsi esterni e infrastruttura impedisce lo svolgimento di altre giornate di distance learning. Si sono definite le attività con LMS, l'istruzione dei quadri nelle infrastrutture protette e il programma attribuito ai militi. L'assistenza all'inizio è avvenuto grazie a un supporto tecnico, poi è bastata una semplice raggiungibilità. Occorre una chiara e dettagliata comunicazione delle regole del gioco e delle conseguenze in caso di inadempimento. Ha elencato i punti di forza (elevata accettazione, tempo di lavoro personalizzabile, nessun problema legato all'ampiezza della gamma, entrata facilitata nella vita militare e nelle attività di condotta, disponibilità 100% dei quadri, istruzione in rete su tutta infrastruttura) e le debolezze (episodici sovraccarichi di sistema, onere iniziale di preparazione dei piani di lezione, controllo istruzione solo parzialmente possibile nel LMS). Il controllo istruzione diventa molto importante quando le reclute sono entrate in servizio: siccome il LMS produce elementi sostanzialmente solo quantitativi, sono stati svolti test scritti e pratici per verificare lo stato delle conoscenze, ciò che ha comportato un onere elevato per i quadri. Sono state definite le condizioni quadro e tecniche: le debolezze sono state corrette nel secondo start. Al momento lavorano con i sistemi e le risorse in personale disponibili. Ritiene che il sistema LMS

sia troppo rigido e complesso nell'architettura, quindi troppo limitante, non permettendo semplici e veloci implementazioni di contenuti di istruzione. Il modello sviluppato nella loro scuola funziona, per cui hanno chiesto di poter continuare con il loro "Distance learning light"; in tal modo la scuola potrà continuare a svolgere i giorni di istruzione in questa modalità migliorando dove possibile. Non crede che queste giornate siano un'innovazione paragonabile alla luce elettrica: "fanno parte del processo di miglioramento delle candele" ("The electric light did not come from the continuous improvement of the candle", Oren Harari), ma si tratta di uno strumento che dà libertà di mano-
vra per modellare le scuole.

Personale dell'esercito – realizzazione di processi digitali End-to-End

FLORIAN KOMMINOTH ha illustrato due progetti in relazione al differimento del servizio, nell'ottica di essere "agili e digitalizzati". Su incarico del Capo del personale dell'esercito, mediante "Softmassnahmen", si vuole rendere il PISA (Sistema di gestione del personale dell'esercito e della protezione civile) compatibile con la digitalizzazione, nell'amministrazione e nella gestione del personale, oltre al controlling della milizia. L'altro progetto è DIMILAR (Digitalizzazione dell'esercito di milizia), su incarico del CE, con cui si vuole attivare un portale/piattaforma per rendere possibile alla milizia di interagire con l'amministrazione. Si tratta anche

di trasformare il libretto di servizio in formato digitale. Il portale sarà un punto di riferimento per la milizia. Questi due progetti sono strettamente legati. "Senza carta e con un unico sistema/applicazione", sarà possibile elaborare le circa 35 000 richieste di differimento di servizio annue. Il potenziale per aumentare l'efficienza è molto elevato. Il portale permetterà di caricare documenti e giustificativi, indicare date alternative per il servizio, trattare le richieste di riesame ecc. Quando si vuole digitalizzare i processi occorre esaminare le problematiche nel complesso, con un'analisi fondata delle conoscenze. Dall'inizio occorre gestire in modo serio gli stakeholder, l'organizzazione, le persone e loro bisogni, le aspirazioni e le influenze. Il lavoro è complesso e occorrono i giusti collaboratori "a bordo". Non è scontato, in un'organizzazione a matrice, disporre dei necessari profili e specialisti tra coloro che svolgono le attività nel quotidiano, legati al management "sulla linea". Le conoscenze generali di metodo, indipendentemente che si tratti di HERMES, SAFE, SCRUM o altri, possono essere acquisite dai collaboratori, ma ci sono funzioni chiave che vanno formate. Chi ha una formazione militare nel lavoro a progetto si trova in una posizione di vantaggio. Le attività di progetto sono simili alle attività di pianificazione e condotta militare.

SM Cdo Istr – mezzi didattici sulla politica di sicurezza svizzera

La I ten LARISSA ZOGG ha spiegato che in collaborazione con l'Università di

**Elettricità | Riscaldamento, Ventilazione, Clima, Sanitari | Tecnica del freddo
Technical Services | Security & Automation ICT Services | FV & Calore solare
Efficienza energetica | E-Mobility | Facility & Property Management**

Rivera, Giornico, Locarno e Mendrisio

Bouygues E&S InTec Svizzera SA
Tel. +41 58 261 00 00
info.intec.ticino@bouygues-es.com
bouygues-es.ch/it



Shared innovation

San Gallo l'inverno del 2022 è stato svolto un sondaggio sulla mancanza di motivazione dei giovani a prestare servizio militare. Molti tra i 16 e i 18 anni avrebbero risposto che non vedono il senso della nostra istituzione come confermerebbe lo studio Sicurezza 2022. "Ma se non si conosce l'istituzione diventa difficile vederci un senso. La sicurezza è un bisogno di base. Una base importante per la convivenza pacifica". Se su altri aspetti della sicurezza in senso lato vi sono campagne di sensibilizzazione, la sicurezza della collettività è stata trascurata ritenendola associata. La crescente insicurezza a livello internazionale ha generato un bisogno di informazione. L'alta scuola pedagogica di Lucerna ha constatato che mancano mezzi didattici e ha contattato il Cdo Istr se vi fosse un interesse a collaborare, che evidentemente c'è. L'applicazione è costruita in modo modulare ed è pensata per le scuole dell'obbligo e per le scuole professionali. Il modulo base presenta 5 sottocategorie, dedotte dal rapporto politica di sicurezza: conflitti armati, riarmo, terrorismo, minacce ciber e catastrofi e situazioni di emergenza. Si tratta di una piattaforma digitale: i temi sono definiti e presentano un filmato di 7 minuti introduttivi, con domande e contenuti individuali o per lavori di gruppo, in cui è possibile esprimere delle valutazioni di rischio. Seguirà la preparazione "editoriale" con la necessaria elaborazione didattica e grafica, per rendere il prodotto attrattivo per giovani adulti. Sarà proposto sulla piattaforma dell'editore in modo che sia pubblicizzato e distribuito e possa raggiungere le scuole. Il lancio è previsto entro il 2023, cui seguirà la versione in francese e in italiano, visto il sistema scolastico svizzero di tipo federalista. Occorre questo know-how esterno, per presentare i contenuti disponibili.

FOA della fanteria – innovazione digitale

Il col SMG SIMON HOBI ha presentato quanto sviluppato presso le scuole della fanteria 11, di San Gallo, ovvero un filmato per l'istruzione di militi e quadri.

Un pratico codice QR collega ai filmati, in parte anche in italiano, disponibili dal 2023 nella libreria del Centro dei media digitali dell'esercito (MDW/ZEM), a beneficio di un apprendimento autonomo, pensato per la generazione Z.

FOA del genio/salvataggio/NBC – sistemi di condotta e di allenamento del futuro

Il ten col SMG MANUEL LAUENER ha portato l'esempio di un capo sezione che si sposta dal settore di prontezza e quello di impiego. Il contatto con il nemico manca da 8 giorni; improvvisamente assiste a un'esplosione, mentre i collegamenti non funzionano più. Un veicolo più avanti è finito su una mina. Ci sono tre feriti, con un primo contatto con il nemico, a causa di un ordigno esplosivo improvvisato (IED). Si fornisce un'immagine concreta ai capi sezione e ai comandanti in formazione che devono acquisire esperienza. La tecnologia fornisce queste immagini, con una virtualità "allargata". Con i sistemi di simulazione si può esercitare in modo sistematico e regolare e ovunque, con scenari sfidanti. Durante un esercizio, mediante l'uso di visori, si può arricchire lo scenario con ulteriori elementi e sollecitare la presa di decisione. "L'interessato vede, non è più necessario raccontargli una situazione". È anche possibile costituire un settore d'impiego virtuale con sistemi e veicoli, non solo nel terreno in esterna, ma anche nelle sale di teoria. "Le immagini dicono più delle parole in questo caso". L'interazione nel mondo virtuale non è una semplice presa di decisione sulla base di un modello, ma permette una data d'ordine completa, il dialogo tattico e anche il monitoraggio della situazione durante l'azione. Nella simulazione possono essere inseriti in ogni momento ulteriori elementi: un avversario, nostre truppe, una modifica del settore di impiego ecc. La rappresentazione permette una comprensione migliore della situazione e dell'ambiente rispetto alle cartine. Ci sono possibilità di combinazione. Un capo sezione può generare una cartina sul terreno, poi il cdt di unità tramite il modulo virtuale prende

la propria decisione. L'escalation della situazione è possibile quasi senza limiti fino al livello delle grandi unità, secondo il motto "Immaginare meno e vivere di più".

Ad esempio, il modulo "terreno" permette la presa di decisione e la data d'ordine sotto pressione di tempo. Le opportunità sono immagini e rappresentazioni realistiche, l'introduzione di fattori di stress, adattamenti individuali, senza essere legati a un luogo predefinito, scalabilità permanente e integrabilità nella vita quotidiana. Il modulo "carte" permette la presa di decisione, la data d'ordine, la sincronizzazione tra quadri, il monitoraggio della situazione. Le opportunità sono la rappresentazione tridimensionale della situazione, il riconoscimento di dipendenze e l'interazione.

Centro d'istruzione dell'esercito – Scuola reclute 4.0

Il ten col SMG MARCO ANRIG ha posto la domanda cosa caratterizzi un ventenne oggi. Se guarda al modello delle generazioni, abbiamo i baby boomer (nati tra il 1946 e il 1964: guerra delle Falkland Chernobyl, cellulare motorola), la generazione X (1965-1976: caduta del muro di Berlino, seconda guerra del Golfo, cellulare nokia 1011), la generazione Y (1977-1997: 9/11, guerra in Kosovo, cellulare Blackberry) e la generazione Z (1998-2010: guerra in Ucraina, crisi Corona, crisi climatica, "Friday for future", cellulare iphone 14 promax). Secondo lo studio "Generationenkompass" del 2020, il Must-Have-Benefit riguardo alle prestazioni di un datore di lavoro, per un giovane della generazione Z, è la compensazione delle ore straordinarie (81%), gli orari di lavoro flessibili (67%), e buoni collegamenti ai mezzi pubblici (43%). Questa esigenza di tempo libero, di sfera privata, di massima mancanza di vincoli, si scontra con la vita militare di tutti i giorni. Il concetto "scuola reclute pilota 4.0" si compone di *hard measures* (competenze, warrior readiness training center ecc.) e di *soft measures*. Prendendo l'esempio del combattimento d'incontro, la griglia

delle competenze elenca le stesse (comunicare, muoversi, sparare, orientarsi, osservare, proteggersi), attribuendo un livello da 1 a 3 (minima, normale, massima) a seconda delle funzioni. I livelli cambiano a seconda, ad esempio, che si tratti di un cuoco di truppa, di un fante, o di un esploratore. Occorrono certamente ancora lezioni, pur con l'orientamento alle competenze. Le misure soft, senza esprimere giudizi al riguardo, partono da considerazione come, ad esempio, la preso d'atto che una recluta possa bere una "red bull" a colazione. La diana e la colazione potrebbero essere svolte individualmente. La colazione potrebbe essere fatta in forma di buffet in determinati orari, con la possibilità di ritirare autonomamente una sussistenza intermedia. L'appello principale diventa il primo punto fisso della giornata. Il termine degli obiettivi di istruzione della giornata potrebbe essere di principio alle 18:30, cui segue cena, tempo libero, sport, studio individuale. I controlli materiale dell'equipaggiamento personale potrebbero essere svolti individualmente. Vi potrebbe essere la possibilità di prendere posizione mediante comitati di soldati o persone di fiducia. L'uscita libera o il congedo potrebbero essere autorizzati

in tenuta mimetica. Si studia anche la possibilità di alleggerire il programma settimanale facendolo terminare al giovedì sera, in modo che al venerdì le reclute possano, nelle prime sei settimane, apprendere o recuperare deficit nelle competenze (distance e-learning: nell'istruzione di base generale vi sono 18 ore di lezione), nel luogo che preferiscono. Con i piani di lavoro settimanale si continuerebbe in questo modo fino all'inizio dell'istruzione a livello di reparto. È possibile che un buon mix tra misure hard e misure soft possa portare ad aumentare il numero di quadri e di professionisti nell'esercito.

FOA della logistica – competenze e benefici per la vita

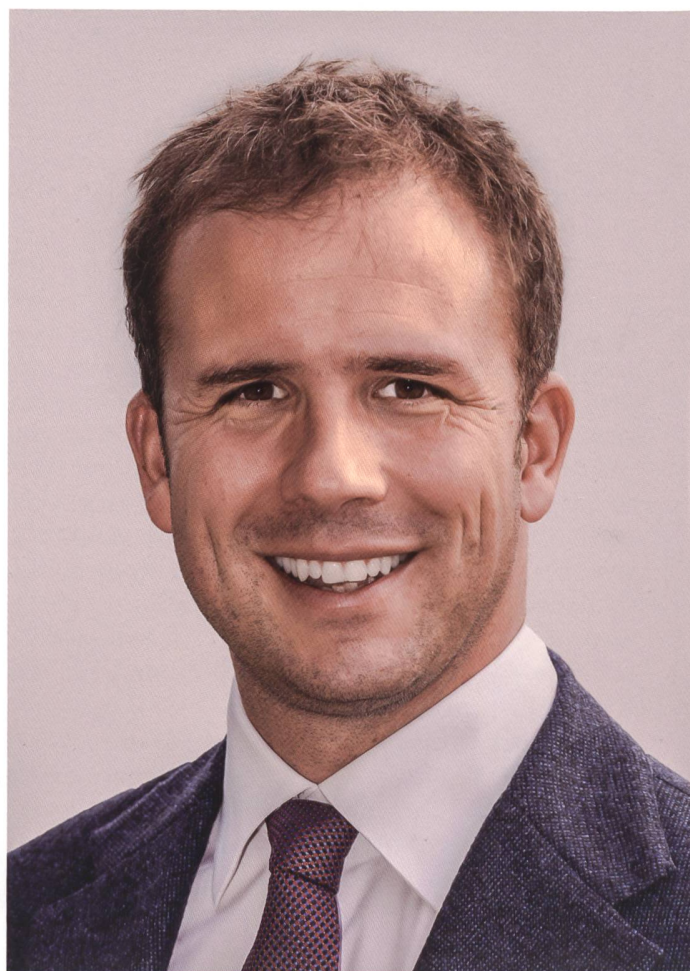
Il col SMG YANNICK PORRET, ha illustrato la soluzione realizzata nella Scuola d'ospedale 41 a Moudon. Nel gennaio 2022 ha ricevuto una missione: "competenza al posto di lezioni", "benefici per la vita", "vita sulla piazza d'armi" da sviluppare entro inizio giugno 2022. I sdt d'ospedale sono attivi in quelli militari e civili. L'istruzione deve terminare entro la decima settimana di scuola reclute, in modo da poi poter mandare i militi in impiego o a fare uno stage negli ospedali civili per essere certificati

come curanti riconosciuti in civile, oppure continuare con l'istruzione di reparto. Si è proceduto in due direttrici: rivedere il rapporto di istruzione delle reclute e la loro autonomia. Per quanto riguarda i benefici per la vita, in una prima fase è stata considerata già presente nella misura in cui i militi hanno un'istruzione riconosciuta nel civile. Lo sviluppo di competenze invece che lo svolgimento di mere lezioni ha fatto leva su esami infrasettimanali, la possibilità di allenamento personale su temi dove i militi intravedevano debolezze, la ri-elaborazione del programma settimanale e l'andamento del servizio. Per quanto riguarda la "vita sulla piazza d'armi" è stato ricreato un punto di incontro con chiosco, terrazza e luogo per grigliare durante il tempo libero, così da facilitare la socializzazione. L'offerta sportiva è stata ampliata con un percorso e una sala fitness. Per quanto riguarda la "competenza al posto delle lezioni" sono stati integrati degli esami alla fine della settimana (ogni due settimane), con un blocco di allenamento personale di una mezza giornata in cui ogni recluta può scegliere cosa vuole esercitare. I quadri di milizia preparano posti di lavoro, solo di allenamento, non di istruzione. Le settimane sono state





Michele Masdonati



Michele Bertini

**Una solida realtà
nel Cantone Ticino.
Siamo qui per voi da oltre
145 anni.**

Agenzia generale Bellinzona
Michele Masdonati

Piazza del Sole 5
6500 Bellinzona
T 091 601 01 01
bellinzona@mobiliare.ch

mobiliare.ch

Agenzia generale Lugano
Michele Bertini

Piazza Cioccaro 2
6900 Lugano
T 091 224 24 24
lugano@mobiliare.ch

la Mobiliare

riadattate: le reclute che riescono gli esami possono andare in congedo, gli altri possono recuperare ancora il sabato mattina. L'istruzione dopo cena è stata soppressa, lasciando così del tempo libero: "molti hanno approfittato per ripetere le lezioni in vista delle verifiche". Gli esercizi notturni sono stati mantenuti nella cadenza di uno a settimana. Nell'andamento del servizio è stata tolta la diana, l'appello del mattino e l'obbligo della colazione. Le reclute dovevano essere pronte a una certa ora, a disposizione dei capi sezione. È stato tolto l'invio della galba nel terreno: la mattina c'è la sussistenza a disposizione nel refettorio e ognuno prende il necessario in base a quanto ha bisogno, in modo autonomo. Ha insistito su un punto: la riuscita è soprattutto dovuta ai quadri e in questo caso si sono dovuti adattare a meglio informare le reclute la sera prima sul programma del giorno dopo. Si è constatato che il 30% delle reclute fa colazione; ma se li si informava che avrebbero passato la giornata nel terreno e magari avrebbe fatto freddo o vi era un esercizio notturno, la quota di partecipazione raddoppiava. "Si sono responsabilizzati autonomamente con un'educazione per adulti, liberi di definire il loro ritmo in funzione delle loro necessità". La prossima tappa sarà di offrire formazioni supplementari durante il tempo libero e cercare di gestire le istruzioni puntando più sulle competenze rispetto alle lezioni. Per ora questa modalità è stata utilizzata una volta. Nelle scuole sottufficiali l'autonomia è maggiore rispetto alle scuole reclute. Durante la fase di istruzione di reparto hanno notato un aumento di motivazione nelle persone. Si vedrà se questi elementi di bilancio si confermeranno nel futuro.

Prospettiva Cdo Istr

Il cdt C HANS-PETER WALSER, quale commento generali ai progetti presentati, ha sottolineato come si possano raggiungere buoni risultati con pochi mezzi e buone idee. L'esercito deve affrontare tre grosse sfide: aumentare la capacità difesa "in ampiezza e profondità" (v. Visione 2030+, AURORA,

iniziativa strategiche a lungo termine), l'alimentazione e l'equipaggiamento (24 sistemi da rinnovare per circa 40 mila nei prossimi 20 anni).

Per quanto riguarda AGILO ci sono le idee e il concetto è in approfondimento (sviluppo di forze leggere, medie e pesanti, sostituzione di parti dell'esercito in modo da rinnovare le formazioni nel complesso). Nell'istruzione occorre focalizzarsi di nuovo sulla difesa da un attacco militare (grado elevato di violenza). Nell'ambito dell'alimentazione vanno realizzate tutte le misure del "rapporto alimentazione 1" per riuscire a convincere più giovani a prestare servizio militare, con "Chance Armee", mezzi didattici e informativi, giornate orientative, reclutamento e poi nel servizio di istruzione di base per tenere i giovani in servizio e poterli "consegnare" ai corpi di truppa. Nell'equipaggiamento occorre collaborare in particolare le Formazioni di addestramento (FOA) nell'ambito della "materializzazione" delle capacità, per supportare il Comando operazioni ad impiegarle al meglio e in modo economico. Ciò significa anche collaborare nel generare le necessarie basi di dottrina e nel saper trasferire le ampie conoscenze a disposizione. Per quanto riguarda AGILO, il Cdo Istr è particolarmente interessato e sollecitato. Se non si equipaggia più tutto l'esercito allo stesso modo, si pone la domanda di come istruire la truppa: tutti con sistemi nuovi, ma poi in impiego una parte dovrà usare ancora vecchi sistemi? O tutti sia sui vecchi e i nuovi sistemi? O formiamo tutti allo stesso modo e poi si organizzano corsi di aggiornamento? Tutte le possibilità sono in esame. Il focus è l'istruzione di base e quella dei quadri.

Per lo SM Cdo Istr si tratta di proseguire con le iniziative strategiche, due delle quali sono coordinate dal Cdo Istr ("acquisizione", "istruzione di base e allenamento"). Nella prima parte del 2023 si tratta anche di sviluppare i concetti nel quadro di AURORA (ovvero come possiamo con i mezzi attuali aumentare le capacità di difesa a corto e medio termine?) Una parte dei prodotti

confluisce nelle iniziative strategiche e una parte viene implementata subito. Si tratta anche di continuare nei progetti e nell'innovazione. Ci sarà anche il trasloco del Cdo Istr alla Bolligerstrasse a Berna nel primo semestre.

Con il *Personale dell'esercito* si tratta di continuare nella via intrapresa: reclutamento, digitalizzazione, giornate orientative, impiego in modo conseguente dei "quattro gruppi" (chi combatte, chi protegge, i tecnici, chi aiuta/supporta) non più focalizzato su una singola funzione, reclutamento, in particolare per equilibrare gli effettivi invernali ed estivi (60+ in estate e 40- in inverno, mentre l'infrastruttura e il personale è orientata su un rapporto 50/50) e naturalmente la gestione del personale.

Nel *Servizio specializzato Donne nell'Esercito e Diversità* si tratta di elaborare le strategie e i concetti di istruzione e portare avanti l'istruzione in parallelo al resto.

Uno sforzo va fatto sulle forme di progetto relative alla *collaborazione*, con i "pionieri" della FOA dei blindati e dell'artiglieria e quella della logistica, sfruttando meglio il potenziale, lavorando in modo gerarchico soltanto dove necessario e per il resto a matrice. Anche se l'onere resta alto, importante mantenere "il piacere al lavoro".

Nel core business dell'istruzione, un confronto con gli ospiti gli stranieri permette di dire che "usciamo bene, grazie alla forza della milizia.

Lavorando con tanti documenti, date d'ordine, ausili di istruzione, strategia ecc. vi sono voci secondo cui "non si sa sempre cosa vale e cosa voglia il capo". Il cdt C HANS-PETER WALSER ha cercato di ridurre in 4 pagine quanto egli si aspetta: "la bussola dell'istruzione" è proposta come linea direttrice e strumento di pilotaggio. "Ognuno può misurarsi con 8 principi e i relativi sottopunti; è ovunque applicabile e adattabile.

Orientare il pensiero all'impiego, significa basare l'istruzione a ogni livello e ogni attività su uno scenario di minaccia ad elevato livello di escalation: difesa da un attacco militare. Ibrido significa

che la controparte attacca mediante operazioni di informazione, nella sfera operativa cibernetica ed elettromagnetica, con forze cinetiche ecc. Al nostro livello significa allenare la minaccia ibrida a livello interarmi. Occorre focalizzarsi sul cbt in terreno urbano. Il *Centro d'istruzione dell'esercito* sta elaborando un concetto come realizzare un terreno urbano a Hinterrhein per i blindati o come costruire un impianto a Bure per avvicinarsi alla realtà del combattimento urbano. Occorre quindi allenarsi sul terreno reale, anche "in mezzo alla gente" e dove possibile in modalità "multiarma" (fanteria, blindati, trasmissioni, logistica), anche in un ambito ridotto nell'istruzione di reparto 1 o a livello di esercizi. Va aumentata l'interoperabilità in particolare nei corsi a livello ISQE, integrando il necessario, auspicabilmente nel corso di condotta operativa. Occorre poi saper gestire le lacune a livello di capacità durante l'allenamento. Sistemi che sono in acquisizione devono poter essere utilizzati già a livello di esercizi di stato maggiore, stato maggiore "quadro" o simulazione. I nuovi sistemi che vengono messi a disposizione della truppa devono essere compresi dai quadri che prendono le decisioni. In tutte le "armi" e a tutti i livelli, le forme "settore di prontezza", "marcia", "combattimento di incontro" e "tenere uno stazionamento" devono costituire la base e vanno allenati.

L'istruzione delle formazioni e dei quadri resta al centro. A livello di ogni scuola deve esserci un quadro, uno scenario in cui ogni attività trovi il suo posto. L'istruzione deve avvenire in modo integrato e uscire dal sistema dell'insegnamento per lezioni, per poter meglio inquadrare "il senso delle cose". Occorre garantire che la milizia abbia successo, promuovere l'iniziativa, affidando responsabilità. Importante imparare a pianificare l'istruzione, nonostante i piani e i vincoli esistenti nelle piazze. Per quanto riguarda l'ISQE e i corsi di condotta va promosso il "pensiero in rete" in tutti gli ambiti fondamentali di condotta, non solo a livello di processo ma anche di contenuti, dove possibile inserendo anche il livello tattico,

focalizzandosi sulla lettura del terreno e non solo su modelli. "Il terreno porta le soluzioni". Occorre riuscire a formare i quadri con un orientamento pratico e in direzione di una condotta trasformativa. "Con l'esempio, ispirando, motivando, stimolando intellettualmente, considerando le individualità e restando riconoscenti".

Va sfruttato il potenziale della Svizzera a partire dal reclutamento per mettere la persona giusta al posto giusto, già procedendo all'aggiornamento del libretto di servizio (professione: studente ...), digitalizzando dove necessario, aumentando la quota femminile, per "conquistare i migliori per la milizia o l'amministrazione militare". Il Cdo Istr appoggia le attività fuori servizio e cerca di migliorare la "sincronizzazione" della formazione militare e civile e la conciliabilità militare/lavoro/famiglia, anche con il riconoscimento non solo del militare nel civile, ma anche delle prestazioni civili nel militare. Competenza significa metodica attuale, leadership, modalità di conduzioni, gestione delle crisi come nostri *selling points* (presso l'ISQE è attivo un nuovo "Comando istruzione condotta e comunicazione"). Si spinge "nell'innovazione e nella digitalizzazione, permettendo esperimenti e tentativi che possono fallire, ma poi si corregge il tiro e ci si riorienta, dove possibile semplificando, anche con pochi mezzi". Va promosso l'uso migliore possibile dell'infrastruttura. Infine, importante sono relazioni basate sul rispetto, secondo i principi e valori del regolamento di servizio. Il cameratismo è importante: "esce sempre nei sondaggi come base" e "create un avvenimento da raccontare".

Assistenza spirituale dell'esercito

SAMUEL SCHMID, capo dell'Assistenza spirituale dell'esercito, ha intervistato 4 cappellani con un background culturale differente (FRANZISKA HEIGL, cattolico romano; STÈVE GALEUCHET, protestante, ZSOLT BALKANYI-GUERY, ebraico, MURIS BEGOVIC, musulmano). Tutti sono stati formati nel 2022: per la prima volta nel corso hanno partecipato anche cappellani di origine mussulmana ed

ebraica. Nel corso tecnico è stata sottolineata la continua ricerca di un minimo comune denominatore tra le religioni e i collegamenti che le uniscono, in uno scambio aperto e costruttivo, per superare le vicendevoli frontiere. "L'uniforme unisce". L'estensione a un contesto multireligioso nell'esercito allarga gli orizzonti e porta ad assumere una responsabilità per la comunità, in cui tutti i militi sono parte alla pari di un medesimo tutto, con un orecchio aperto per il prossimo, accettando le persone come sono e con tutto quanto portano nel loro vissuto.

La diversità e la fluidità possono fare paura, ma vanno riconosciute come opportunità e ricchezza, non come pericolo. Una bussola è buona per quanto può generare e mostrare. Occorre vivere la cultura con disponibilità: "la cultura di parlare di cultura è importante, ma vivere la cultura è ugualmente importante".

"La nostra cultura"

Il dott. SIMON SAGMEISTER, del The Culture Institute, e il col SMG DOMINIK BELSER, della Scuola ufficiali blindati e artiglieria 22, hanno presentato lo stato di avanzamento di questo progetto del Comando istruzione. Se all'inizio erano titubanti, ora la denominazione cultura ha trovato la propria legittimazione e importanza, in quanto determina l'efficacia e l'efficienza di un'organizzazione e la capacità di adattamento. Permette di utilizzare il potenziale a disposizione, determina il modo in cui un'organizzazione viene percepita. Se si mette l'accento sulle differenze tra collaboratori civili e militari, o l'amministrazione civile e quella militare, si tratta sempre di una questione di noi verso gli altri, ma questo non è il caso. Il pubblico ha potuto rispondere in modo interattivo ad alcune domande.

Quanto tempo ci vuole per cambiare una cultura? La ricerca avrebbe messo in evidenza che sia possibile in tre anni. La questione fondamentale è sapere quale "compartimento", prendendo singoli individui, va cambiato e per quale ragione. La cultura non è un fine a sé stesso. Nel 2021 è stata fatta la

valutazione della situazione, nel 2022 si è iniziato con un *culture hub*, attivando un primo gruppo di "pionieri" sotto il cappello dello SM del Cdo Istr, poi un secondo presso il simulatore di condotta di Kriens e poi un terzo nella Scuola ufficiali blindati e artiglieria 22.

Qual è la parte di collaboratori che di regola si impegna veramente? Meno di un terzo si impegna attivamente in progetti di tipo culturale (v. Gallup Engagement Index, stato 2020: "impegnati" 17%, "non impegnati", 68%, "attivamente disimpegnati" 15%; i valori sono validi per la Germania, ma non sarebbero verosimilmente tanto diversi da quelli svizzeri). Un esempio di come aumentare questa quota è quanto illustrato nel libro *Turn the ship around, a true story of turning followers into leaders*, di L. David Marquet, in cui l'autore in 160 giorni ha fatto del peggior sottomarino della U.S. Navy quello con il miglior rating, soltanto usando tecniche di empowerment e chiarendo le competenze, ma senza modificare processi e strutture.

Quanti collaboratori dei gruppi di pionieri si sono impegnati? Quasi tutti, se come in concreto nel setting viene considerato tutto il contesto, coinvolgendo tutti prima di porsi obiettivi.

Le culture maps dei gruppi di pionieri hanno mostrato ... Le risposte potevano essere (1) modelli diversi, (2) gruppo di caratteristiche indicate con il color

viola (appartenenza, coesione, lealtà, esperienza, tradizione), (3) gruppo di caratteristiche indicate con il color blu (ordine, struttura, consapevolezza del dovere, regole, disciplina), (4) gruppo di caratteristiche indicate con il color rosso (forza, decisione, capacità di imporsi, impulsività, coraggio). Si tratta di un processo di apprendimento, per cui sono stati coinvolti tutti a livello di gruppi. Gli elementi cardine sono riconoscimento, Know-how ed energia. I temi in comune sono il senso e lo scopo, la cultura dei conflitti, la cultura dell'errore. In concreto vi sarebbe stata una prevalenza di "blu" e "viola".

Una buona cultura dell'errore significa ... (1) ognuno può fare errori, (2) non ripetere lo stesso errore due volte, (3) gli errori sono da evitare. L'ultima sembra prevalere, per quanto molti prodotti, scoperte o miglioramenti sono stati il risultato di errori (*I believe we are the best place in the world to fail. Because failure and invention are inseparable twins. To invent you have to experiment, and if you know in advance that it is going to work, it's not an experiment*, Jeff Bezos).

Quale fattore di successo principale ha identificato google riguardo alla capacità prestazionale dei team? Diversità, sicurezza psicologica, o uno scopo comune? L'analisi condotta su 180 teams ha rilevato che la sicurezza a livello psicologico è determinante ovvero "un

senso di fiducia nel fatto che un team non metterà in imbarazzo, non respingerà o non punirà qualcuno che ha espresso la propria opinione". La questione da affrontare è per quale motivo qualcuno non si esprime riguardo a quanto pensa o quanto sa, in un determinato contesto o organizzazione. Nei tre gruppi sono usciti risultati diversi quanto a cultura del conflitto.

Sono poi state illustrate le iniziative per realizzare un luogo con un ambiente favorevole per questo di attività. Sono stati realizzati anche alcuni strumenti, come una Culture App e un Kultur Radar, per seguire i risultati di questo processo di cambiamento.

La presentazione del tema è terminata con una tavola rotonda, con alcuni "pionieri" (dei 130 attivi), che hanno presentato un ritorno delle esperienze fatte. Hanno partecipato MARIA TANTARDINI, FiAD; ten col MARC NUSSBAUM, capo pilotaggio SM Cdo Istr; SALOMÉ STEIGER, simulatore SM Cdo Istr; PAUL BUNGE, Cdo sim cond ISQE; MARK SCHÄRER, Progetti/sviluppo SM Cdo Istr; Aiut SM MAXIMILIAN VERMAAT, SU blindati artiglieria FOAP blindati artiglieria.





Promovimento della pace dell'Esercito svizzero all'estero

In qualità di ufficiale dell'Esercito svizzero hai già avuto modo di assumere funzioni di condotta e di svolgere complessi lavori di pianificazione. È pronto/a per una nuova sfida in cui sono richieste le sue competenze sia in ambito civile che militare?

Comando Operazioni
Centro di competenza SWISSINT
I1 Personale
Kasernenstrasse 4
6370 Stans-Oberdorf
058 467 58 58
rekr.swissint@vtg.admin.ch

Una nuova esperienza di vita e possibilità d'impiego avvincenti la attendono nell'ambito del promovimento internazionale della pace dell'Esercito svizzero ad esempio in veste di ufficiale di stato maggiore presso il quartiere generale della KFOR (Kosovo Force) in Kosovo o quale osservatore/trice militare in Siria.



Allora si iscriva senza impegno a un evento informativo virtuale. Il team del Marketing del personale SWISSINT le fornirà informazioni in merito ai seguenti temi:

- impieghi attuali
- candidatura
- reclutamento
- istruzione
- impiego
- funzioni



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Schweizer Armee
Armée suisse
Esercito svizzero
Swiss Armed Forces



www.peace-support.ch

