

---

SIMPOSIO 2022

# Funzione democratica



Foto: Landsgemeinde glarone di Marc Schlumpf [www.icarus-design.ch](http://www.icarus-design.ch)

Versione 1.0

22 febbraio 2022



## Sommario

<b>1.</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
	Obiettivo .....	1
	Contesto .....	1
<b>2.</b>	<b>MODELLO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>2</b>
	Saper fare.....	2
	Poter fare.....	3
	Voler fare.....	3
<b>3.</b>	<b>ANALISI DEL GRUPPO DI LAVORO .....</b>	<b>6</b>
	Sistema di valori e senso di comunità .....	6
	(Im)possibilità di raggiungere degli obiettivi perseguiti e incidere sul processo politico .....	6
	Attrattività e prestigio della carica .....	6
	Costi e benefici (materiali) della carica .....	6
<b>4.</b>	<b>MESSAGGI CHIAVE IN VISTA DEL SIMPOSIO .....</b>	<b>6</b>
	A1. Ridefinizione del ruolo delle commissioni di quartiere .....	7
	A2. Ridefinizione del ruolo dei partiti .....	8
	A3. Sostegno alle associazioni, che sono “incubatori di comunità” .....	9
	B1. Informazione e coinvolgimento.....	9
	B2. Valorizzazione del ruolo di Consigliere comunale e Municipale .....	9
	B3. Condizioni di lavoro .....	10
	B4. Indennità per la carica .....	11
	B5. Formazione.....	12

### Gruppo di lavoro

**Alessandra Galfetti**, Municipale di Riva San Vitale

**Andrea Stephani**, Gran Consigliere

**Edoardo Cappelletti**, Consigliere comunale di Lugano

**Marzio Della Santa**, Capo della Sezione degli enti locali

**Marco Gerosa**, Segretario comunale di Locarno

**Oscar Mazzoleni**, Professore e Direttore dell'Osservatorio della vita politica regionale dell'Università di Losanna

**Ulda Decristophoris**, Vice Sindaca di Riviera

**Simona Corecco**, Collaboratrice della Sezione degli enti locali (*coordinatrice*)

# 1. INTRODUZIONE

*"Dimmelo e lo dimenticherò.  
Mostramelo e forse lo ricorderò.  
Fammelo fare e lo imparerò."* (Confucio)

**Obiettivo** Il compito assegnato al gruppo di lavoro "funzione democratica" è di identificare alcuni assi d'intervento volti a favorire lo sviluppo di una **cultura politica** che incoraggi i cittadini a prendere parte alla vita della loro comunità e più in particolare ad assumere una carica pubblica.

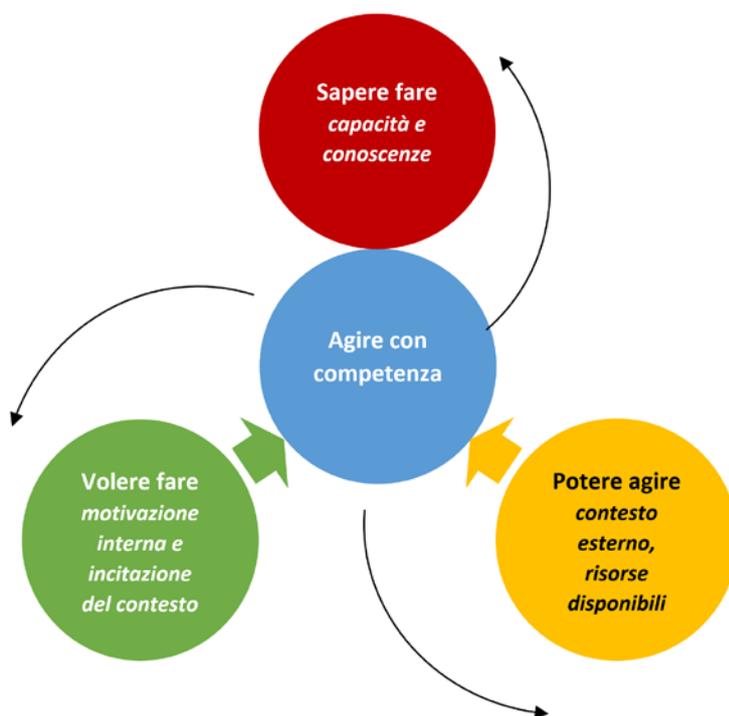
**Contesto** In Svizzera sono i cittadini che fanno lo Stato, partecipando in modo attivo e diretto alla vita politica. Il sistema di milizia è un elemento cardine della democrazia, soprattutto a livello comunale: contribuisce a ridurre la distanza tra la classe politica e la popolazione, favorisce la coesione sociale e promuove la fiducia nelle istituzioni, contenendo il rischio sempre più attuale di generale disinteresse per la cosa pubblica. L'impegno politico promuove il senso civico e favorisce la comprensione dei meccanismi istituzionali e l'acquisizione di competenze utili sia all'economia che alla società. Sul piano del funzionamento della democrazia, funge da complemento agli strumenti democratici del diritto di voto e di elezione e riduce il rischio di una concentrazione del potere nelle mani di un'élite di esperti, più distaccata ed interessata maggiormente ai bisogni dell'economia. Gli approfondimenti condotti in occasione del Simposio Cantone-Comuni tenutosi nel febbraio 2020, hanno confermato l'importanza del terzo livello istituzionale quale "incubatore" di comunità e di democrazia, soprattutto a livello locale: è (anche) dentro il Comune che il cittadino sperimenta il senso di appartenenza, l'apertura verso l'altro e sviluppa la volontà di partecipare alla costruzione del bene comune. Si parla anche di cittadinanza attiva o *civic engagement* che si esprime la voglia dei cittadini di impegnarsi nella società civile e nella sfera pubblica e di mostrare solidarietà e interesse per il bene comune, per la propria comunità, per il proprio territorio. Se il sistema di milizia venisse meno, si esaurirebbe un'importante fonte del capitale politico e sociale della Svizzera. Dentro questa consapevolezza, preoccupa il crescente disinteresse da parte dei cittadini per la vita politica della propria comunità. Un sondaggio interno condotto dalla Sezione enti locali nel 2019 ha evidenziato una fatica nel reperire candidati disposti ad assumere cariche pubbliche, e più in generale, una difficoltà della politica ad intercettare l'interesse dei cittadini, confermando una tendenza in atto in tutto il Paese. Tra i più giovani (18-34), solo il 38% di essi afferma di essere interessato al tema e il 22% si dice interessato a ricoprire una carica pubblica. Questa percentuale scende ulteriormente per le fasce di età superiore. La non attrattività del ruolo ("non mi interessa"), la mancanza di tempo e il clima litigioso sono i tre fattori principali emersi a giustificazione del disinteresse nella politica. E questo dentro un mondo profondamente cambiato, più globalizzato, dinamico ed effimero, avaro di tempo e frenetico nei suoi ritmi. Il problema della scarsa disponibilità ad assumere cariche pubbliche non è nuovo, come evidenziato nello studio del 1998 condotto dal Dipartimento delle istituzioni, *il Cantone e i suoi comuni, l'esigenza di cambiare* che ha dato l'avvio all'ampio cantiere di riforma dei comuni. Le aggregazioni comunali hanno risolto il problema nei comuni più piccoli, garantendo una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi. Nei progetti che hanno portato alla nascita di grandi comuni, soprattutto nelle aree urbane, i risultati sono più sfumati. Con il crescere della dimensione istituzionale, è aumentato il divario tra la politica e i cittadini mentre è svilito

il senso di d'appartenenza. Il far politica è diventato oneroso in termini di tempo e denaro, alzando ulteriormente l'asticella d'entrata nel mondo della politica attiva. Il problema non quindi è solo legato alla diminuzione dei candidati, ma anche la selettività intrinseca del sistema che tende a privilegiare determinati profili (indipendenti, persone istruite con un reddito elevato) e ad escluderne altri. La situazione necessita pertanto l'individuazione di piste nuove o già conosciute per rilanciare l'interesse e la voglia dei cittadini di prendere parte alla vita politica comunale.

## 2. MODELLO DI RIFERIMENTO

Le variabili che influenzano la partecipazione politica sono diverse. In generale, affinché ci sia attivazione, ovvero voglia di mettersi a disposizione, occorre che i cittadini dispongano delle necessarie conoscenze ("saper fare"), siano motivati ad agire ("volere fare") e ne abbiano la possibilità ("poter fare"). Queste tre condizioni devono essere compresenti affinché la partecipazione sia non solo possibile ma anche efficace (Fig. 1). Il sapere è conoscenza ma non solo: questo termine deriva dal latino *sapere*, che significa "avere sapore" delle cose, intuirne il gusto ma anche insaporirle, renderle preziose. Il sapere, quando si trasforma in voglia di utilizzare quanto appreso, diventa potere: "se so, allora posso fare delle cose". Il passo successivo è l'esercizio della volontà di mettere in atto un'azione "posso, allora voglio fare".

Fig.1: Partecipare e agire con competenza



Saper fare

Gli elementi che costituiscono il saper fare sono: la disponibilità di conoscenze adeguate (conoscenza teorica e strumentale), le attitudini che rendono praticabili il "saper fare" (caratteristiche personali e capacità possedute) e l'esperienza già maturata, quindi l'esercizio fatto di quella competenza:

- **caratteristiche personali** personalità più socievoli, dominanti ed estroverse hanno più probabilità di essere politicamente attive;
- **capacità possedute dall'individuo**: le abilità sociali, analitiche, capacità organizzative, doti oratorie sono tutti elementi che possono accrescere la partecipazione;

- **grado di istruzione** influisce considerevolmente sulla partecipazione;
- **conoscenze strumentali** e tecniche per lo svolgimento della carica pubblica (conoscenze di tipo giuridico e finanziarie legate al funzionamento delle istituzioni, ruolo del Comune, Leggi e regolamenti, ecc.),

Poter fare

Le possibilità di “partecipazione” dipendono dalle risorse interne all’individuo e dal contesto esterno che condiziona le possibilità di azione e definisce il repertorio di possibilità e alternative considerate valide per intervenire:

- **risorse possedute dall’individuo** (tempo, denaro, contatti e relazioni personali);
- **stimoli politici** (discussioni politiche, membro di un partito, possibilità di accesso a informazioni riguardanti la politica, ecc);
- **ambiente politico**: le regole di funzionamento della democrazia, l’organizzazione del sistema elettorale, l’estensione delle libertà civili e dei diritti politici (diritto di voto, frequenza delle elezioni, referendum, numero dei seggi, ecc.) condizionano le modalità e l’intensità della partecipazione democratica. Democrazia deriva dal greco antico ed è composto da *démos*, «popolo» e *krátos*, «potere», che significa "governo del popolo". Esistono “diversi modi per associare i cittadini al processo di decisione politica. Semplificando, è possibile distinguere quattro forme di democrazia (Fig.2). La Svizzera è una democrazia che oscilla tra il modello pluralista e quello partecipativo: i cittadini non solo sono coinvolti nelle “elezioni” ma partecipano direttamente alle decisioni politiche. Il federalismo e la concordanza garantiscono la partecipazione delle minoranze alla politica e il processo argomentativo aperto a tutti permette di giungere a soluzioni condivise. Il modello partecipativo si basa sul principio della giustizia politica secondo il quale **i cittadini hanno diritto a partecipare alle decisioni che li concernono.**

Tab. 1: Modelli di democrazia

Modello democratico	Ambiente politico	Strumenti di partecipazione democratica.
Elitismo competitivo	Il cittadino è incompetente nella sfera pubblica.  Solo i più idonei possono esercitare il potere politico	Il coinvolgimento è limitato alle elezioni, quale legittimazione del governo dei politici. La democrazia è quindi il metodo per selezionare l’élite di dirigenti. Le altre forme di partecipazione esercitate dai cittadini sono considerate superflue, perturbatrici o inopportune.
Democrazia legale	La democrazia di massa è considerata una “tirannia della maggioranza sulla minoranza”. Sono necessarie rigorose restrizioni legislative per limitare e controllare i poteri della maggioranza.	La partecipazione elettorale delle masse legittima il potere politico degli eletti. Le altre forme di partecipazione politica e manifestazioni d’interesse del cittadino non sono considerate né positive né negative a condizione che rispettino la legge.
Pluralismo	La pluralità degli interessi e degli attori protegge la democrazia dalla “tirannia della maggioranza”	La partecipazione elettorale è indispensabile per comunicare le preferenze, legittimare gli eletti e animare il dibattito politico. Il processo argomentativo aperto a tutti permette di giungere a soluzioni condivise.
Democrazia partecipativa	Solo un ampio coinvolgimento dei cittadini nel processo decisionale conduce ad una piena cittadinanza.	Cittadini e autorità lavorano insieme per migliorare la vita di una comunità, attraverso processi decisionali decentrati e partecipativi.

Voler fare

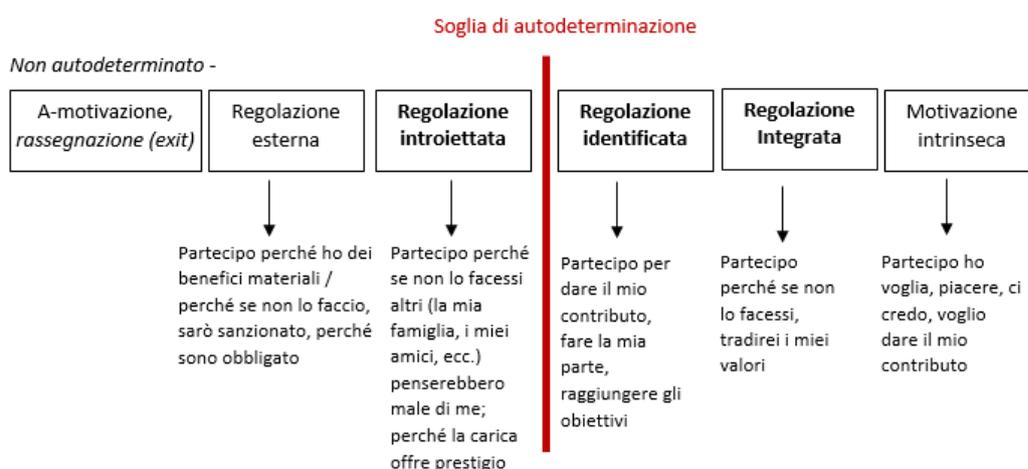
Nonostante la Svizzera si caratterizzi da un alto livello di istruzione (sapere) e ampie possibilità di partecipazione (potere), non tutti coloro che “sanno” e “possono” accettano di confrontarsi con il mondo e con gli altri, di dibattere, votare o assumere delle

responsabilità a livello politico. **La volontà politica è indispensabile per aprire spazi di partecipazione cittadina.** *Che cosa attiva le persone? Che cosa induce un individuo a mettere in pratica un certo comportamento?* Secondo la teoria dell'autodeterminazione sviluppata da Edward L. Deci e Richard M. Ryan (1985), un individuo adotta un comportamento in virtù dei valori e dei principi che lo animano (mix di valori, conoscenze e competenze) come pure in funzione della possibilità di ottenere, con quell'azione, benefici personali materiali o immateriali od evitare sanzioni. Quando un'azione è attuata liberamente senza condizionamenti esterni si parla di motivazione intrinseca. Se invece l'individuo agisce sulla spinta del contesto esterno in funzione di premi/benefici o sanzioni si parla di motivazione estrinseca. Gli autori hanno distinto differenti tipologie di motivazione, situandole su un *continuum* che va dalla motivazione intrinseca alla regolazione esterna:

1. La motivazione **intrinseca** è il più alto livello di motivazione autodeterminata. La persona agisce in modo libero e s'impegna in attività per il senso di soddisfazione che ne ricava. L'azione è generata da stimoli interni che sono i **valori**.
2. Nella regolazione è **integrata**, la persona sentirebbe di tradire sé stessa e di perdere la propria identità se non adottasse dei comportamenti coerenti con i propri valori.
3. La regolazione **identificata** fa leva sul fatto che la persona riconosce come importanti alcuni valori e quindi alcuni obiettivi e regole di comportamento e da questo ricava la motivazione, parzialmente autonoma, di mettere in atto un certo comportamento.
4. Una regolazione **introiettata** fa leva sulla connessione esistente tra il senso di autostima della persona e il raggiungimento di risultati. La persona si sentirà in colpa o sotto pressione se decidesse di non intraprendere una certa attività.
5. Una regolazione **esterna** è basata su forme di punizione e ricompensa che inducono una motivazione all'azione pienamente controllata dall'esterno.

Una volta superata la soglia dell'autodeterminazione, l'individuo vuole ottenere qualche cosa in cambio alla messa in atto di un comportamento. Non agisce più per il piacere che ne deriva ma per motivi esterni. Questa teoria si presta per spiegare le leve motivazionali che spingono un cittadino ad impegnarsi politicamente ed assumere una carica pubblica (Fig. 2).

Fig.2: le motivazioni autodeterminate ad assumere una carica pubblica secondo la Teoria dell'Autodeterminazione



I valori sono quindi un concetto centrale per spiegare le motivazioni alla base di un comportamento perché ne condizionano gli obiettivi, ovvero il fine ultimo. Schwartz (1992)<sup>1</sup> ha sviluppato una teoria dei valori che può essere applicata anche all'analisi della

<sup>1</sup> Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (pp. 1-65). New York: Academic Press.

partecipazione politica. Sulla base di un'importante e rigorosa ricerca empirica condotta in oltre 60 nazioni, ha distinto dieci tipi valoriali sulla base della motivazione che sottostà ad ognuno di essi (potere, successo, edonismo, stimolazione, auto-direzione, universalismo, benevolenza, tradizione, conformismo, sicurezza). Essi formano un continuum motivazionale che dà origine ad una struttura circolare: più due valori sono vicini più sono compatibili, in quanto hanno motivazioni simili.

Fig.3: modello teorico delle relazioni tra i dieci tipi di valore, Schwartz (1992)

Fonte: AUER P., "Cos'è importante per te?". Uno studio preliminare sulle priorità dei valori nei bambini di scuola primaria", Università di Bolzano, Formazione & Insegnamento XVIII – 1 – 2020, <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siref/article/view/4157>

Gli individui differiscono per l'importanza relativa che attribuiscono ai valori e perseguono di conseguenza obiettivi diversi. La gerarchia dei valori è individuale: coloro che sono animati principalmente da valori di tipo universali e benevoli considereranno la partecipazione come modo per dare il proprio contributo a favore della collettività nella quale s'identificano e sentono di appartenere. Vi è una connessione forte tra felicità privata e pubblica. Quando prevale l'autoaffermazione di sé, la partecipazione diventa un'opzione se porta a dei vantaggi personali.

Tab. 2: Priorità valoriali e partecipazione politica

Tipologia di valori	Obiettivo motivazionale legato alla carica pubblica
<b>Autoaffermazione</b> <i>Potere, successo</i>	In un'ottica utilitarista, l'assunzione di una carica pubblica diventa un'opzione se consente di conseguire dei vantaggi personali in termini di carriera o riconoscimento sociale.
<b>Apertura al cambiamento</b> <i>Edonismo, stimolazione, auto-direzione</i>	L'esperienza politica è considerata positiva nella misura in cui consente di sviluppare relazioni positive e fare nuove esperienze nonché di realizzare progetti e politiche mettendo a frutto la propria creatività.
<b>Auto-trascendenza</b> <i>Universalismo, benevolenza</i>	L'individuo si sente parte della comunità nella quale vive e dentro la quale sperimenta rapporti di amicizia e di solidarietà. L'apertura verso l'altro, la disponibilità ad impegnarsi per contribuire a migliorare la qualità di vita residenziale spingono l'individuo a partecipare attivamente alla vita politica della propria comunità.
<b>Conservatorismo</b> <i>Tradizione, conformismo, sicurezza</i>	Far politica è considerato un dovere, una responsabilità alla quale il "buon cittadino" non può sottrarsi.

### 3. ANALISI DEL GRUPPO DI LAVORO

Problematiche riscontrate

Sistema di valori e senso di comunità

Il Comune è allo stesso tempo un'istituzione e un insieme di persone che abitano un territorio. I valori e la qualità delle relazioni che intercorrono tra i suoi membri hanno un impatto sulla funzione democratica. Con l'affermarsi di una società sempre più globalizzata, accelerata e frammentata e un mondo del lavoro sempre più esigente, prevale una mentalità viepiù più individualista. Il cittadino è sempre meno attivo (in politica, nella società) e sempre più "consumatore di servizi" (paga, pretende, vuole).

(Im)possibilità di raggiungere degli obiettivi perseguiti e incidere sul processo politico

La propensione ad impegnarsi per la cosa pubblica dipende anche dalle possibilità concrete di realizzare idee e progetti a favore della collettività. In generale si registra un senso di frustrazione per l'impossibilità di cambiare le cose nonostante il tempo e le energie dedicate alla cosa pubblica. I temi all'ordine del giorno e le problematiche affrontate richiedono competenze e conoscenze specialistiche che non tutti dispongono. Il quadro giuridico è inoltre in continua evoluzione. Questi aspetti non solo scoraggiano i nuovi candidati ma possono spingere i politici in carica a dimettersi o non ripresentarsi al termine del quadriennio.

Attrattività e prestigio della carica

I mandati sono sempre più impegnativi in termini di tempo, soprattutto nei grandi comuni. Il carico di lavoro è spesso sottovalutato e non riconosciuto. Le critiche e il contesto litigioso riducono ulteriormente l'attrattività della carica. L'attuale mondo del lavoro, sempre più competitivo e frenetico, lascia poco spazio per un'attività politica accessoria. Questo vale in particolare nelle piccole aziende, dove è più difficile compensare l'assenza di un dipendente. Le competenze acquisite dal collaboratore nelle vesti di consigliere comunale o municipale non sono sempre valutati positivamente dal datore di lavoro. Questi aspetti incidono negativamente sulla motivazione dei giovani a fare politica, in un'età dove il percorso professionale è in divenire e le possibilità di carriera sono ancora da costruire.

Costi e benefici (materiali) della carica

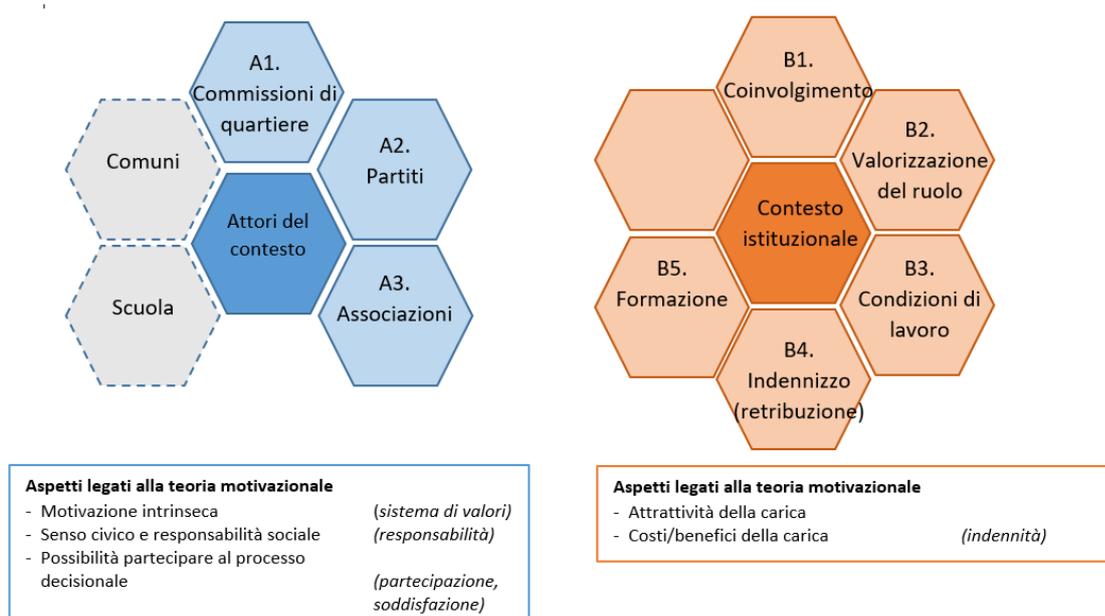
Nei comuni medio-piccoli gli organi esecutivi si ritrovano spesso a svolgere mansioni di tipo burocratico in assenza di un'amministrazione sufficientemente strutturata e, in generale, di supporti istituzionali che puntellano l'attività di municipale. Anche l'organizzazione interna al Comune nonché il livello di digitalizzazione dei processi incidono sul tempo investito nella carica.

### 4. MESSAGGI CHIAVE IN VISTA DEL SIMPOSIO

Misure volte ad incentivare i cittadini a prendere parte alla vita politica

A fronte della situazione appena descritta, si pone la domanda a sapere **come incentivare la partecipazione politica?** Gli assi d'intervento identificati si suddividono in due gruppi (Fig. 3): il primo riguarda gli attori del contesto che hanno un ruolo di "incubatori" di cittadinanza attiva, in quanto promuovono la comunità e il senso d'appartenenza e di comunità. Tra questi figurano i partiti, che sono importanti agenti di mobilitazione politica, favorendo il passaggio dal "valor fare" politica all'interno delle istituzioni al "poterlo fare". Il secondo gruppo di misure riguarda il contesto esterno ed hanno quale obiettivo il miglioramento l'attrattività della carica.

Fig.4: Misure atte a incentivare la cittadinanza attiva e la partecipazione politica



### A1. Ridefinizione del ruolo delle commissioni di quartiere

Previste dai regolamenti comunali, sono uno strumento importante di connessione fra la popolazione del quartiere con le istituzioni. Rappresentano una forma di decentralizzazione e tentano di recuperare i vantaggi della prossimità tra politica e cittadini, in particolare nei comuni aggregati. Esse hanno un ruolo di propositivo e consultativo, fungono da antenna sul territorio (forniscono segnalazione sui bisogni dei cittadini) e sono degli “incubatori di comunità” a seconda delle attività che propongono.

### Proposte d'intervento

Si ritiene necessario riposizionare questo organo e rilanciarne il ruolo. Al fine di garantire un minimo di uniformità è necessario un inquadramento cantonale, che precisa i requisiti minimi di funzionamento, il ruolo (compito), la relazione con l'esecutivo e il legislativo e il principio della remunerazione dei membri. In particolare andrà inserito l'obbligo di consultazione in momenti da stabilire del processo di formulazione di una politica che tocca il quartiere. I Comuni, nell'ambito della propria autonomia, dovranno fissare l'importo effettivamente riconosciuto (indennità) e potranno prevedere deleghe e compiti più estesi, previo riconoscimento di un'indennità.

### Analisi di opportunità

<i>Dal punto di vista del cittadino</i>	Favorisce un avvicinamento dei cittadini alla politica e contribuisce a rendere le proposte in termini di politiche pubbliche maggiormente conformi ai bisogni del quartiere e dei cittadini. Riconoscimento del ruolo di chi opera all'interno di essa e maggiore propensione a far parte della Commissione di quartiere.
<i>Dal punto di vista della classe politica</i>	Promuove la ricerca del consenso attraverso il processo partecipativo e ha un possibile impatto positivo sul clima politico (riduzione del numero di critiche e opposizioni). Maggiore soddisfazione da parte dei cittadini, con un impatto positivo sul clima politico generale. L'azione politica potrà essere più efficace ed efficiente e conseguente riduzione del

	carico di lavoro per i municipali. Maggiore completezza dei dossier grazie alle informazioni supplementari raccolte.
<i>Dal punto di vista dell'amministrazione comunale</i>	Sgravio di lavoro all'amministrazione grazie alla delega esecutivi di compiti puntuali legati al quartiere alla Commissione di quartiere.

#### **Analisi di fattibilità (requisiti necessari)**

<i>Risorse umane</i>	Necessità di personale dedicato (percentuale di lavoro da definire) che garantisca il collegamento tra le Commissioni di quartiere e il Comune e il suo coinvolgimento nel processo decisionale.
<i>Strumentali</i>	La persona designata dovrà disporre di competenze relazionali.
<i>Logistici</i>	Supporto logistico da parte del Comune (eventualmente spazi, supporto amministrativo per invii postali, ecc.).
<i>Culturali</i>	Presa di coscienza della popolazione sulla valenza consultiva e propositiva delle Commissioni nell'ambito della politica comunale.
<i>Finanziari</i>	Risorse finanziarie supplementari per garantire l'indennità dei membri e il funzionamento dei servizi preposti ad assistere le Commissioni di quartiere.
<i>Giuridici</i>	Introduzione di deleghe esecutive (revisione delle deleghe) alla Commissione di quartiere; possibilità di sottoporre una mozione al Consiglio Comunale.

#### **A2. Ridefinizione del ruolo dei partiti**

Dal punto di vista del sistema politico i partiti politici e i gruppi di pressione possono essere definiti come agenti di mobilitazione politica. Essi giocano un ruolo importante a sostegno della spinta motivazionale a favore di un impegno politico (volere), nel rendere possibile una candidatura (potere) e nella trasmissione di conoscenze e competenze (sapere). Se in una democrazia parlamentare i corpi intermedi si indeboliscono, viene a cadere la selezione politica.

#### **Proposte d'intervento**

Si ritiene necessario chiarire il ruolo dei partiti a sostegno della funzione democratica. A tale scopo è necessario avviare uno studio che rilevi le tendenze in atto negli ultimi due decenni, anche alla luce dei processi aggregativi avvenuti, con una con una mappatura delle liste civiche a livello comunale. Questa base conoscitiva costituisce il punto di partenza per il riconoscimento di una nuova legittimità istituzionale basata su una dimostrata utilità politica.

#### **Analisi di opportunità**

<i>Dal punto di vista del cittadino</i>	Fenomeni quali l'isolamento, l'indifferenza possono essere contrastati attraverso una maggiore prossimità con il cittadino. I partiti offrono un primo luogo di confronto tra i bisogni dei cittadini e "danno voce" al malessere in modo "ordinato".
<i>Dal punto di vista della classe politica</i>	Può contribuire a risolvere il problema della "mancanza di candidati" (voler fare). Incrementa il capitale sociale (saper fare). L'analisi conoscitiva permette di capire "quali sono i problemi" che stanno alla base delle difficoltà a trovare i candidati.
<i>Dal punto di vista dell'amministrazione comunale</i>	-

### Analisi di fattibilità (requisiti necessari)

<i>Risorse umane</i>	Presenza di servizi all'interno dell'amministrazione preposti a fungere da contatto e sponda tra il Comune e i Partiti politici.
<i>Strumentali</i>	Disposizione di competenze relazionali e cognizione del ruolo svolto dai Partiti all'interno degli appositi servizi dell'amministrazione.
<i>Logistici</i>	Sul piano comunale vi è un numero importante di liste civiche. Come integrare e considerare questo universo composito?
<i>Culturali</i>	Valorizzazione pubblica del ruolo svolto dai Partiti in una società democratica e maggiore legittimazione della loro attività.
<i>Finanziari</i>	Margini d'intervento nell'ambito dei contributi destinati ai Partiti o delle agevolazione (anche in natura) a loro concessi.
<i>Giuridici</i>	Modifiche di regolamento comunale per il sostegno accordato e maggiore inquadramento della materia a livello cantonale.

### A3. Sostegno alle associazioni, che sono "incubatori di comunità"

La comunità fiorisce quando le condizioni sono favorevoli, ovvero quando c'è presenza di luoghi, motivi e occasioni d'incontro e prevalgono i valori di apertura verso gli altri (auto-trasendenti). Il Comune, nel suo ruolo di "incubatore di comunità", deve non solo curare i gli spazi e i luoghi pubblici attraverso decisioni d'investimento e scelte pianificatorie, ma anche sostenere a determinate condizioni quegli ambiti che creano comunità come ad esempio: la famiglia, le associazioni sportive e culturali, le opere di volontariato, la parrocchia, il patriziato, il gruppo genitori, ecc. In questi contesti le "relazioni tra le persone" sono facilitate dalla comunanza d'interessi e motivazioni e l'esperienza che ne consegue soprattutto in qualità di membri attivi (e non solo di utenti) contribuisce a formare il capitale umano necessario al buon funzionamento del Comune stesso.

#### Proposte d'intervento

Le soluzioni da ricercare in questo settore sono demandate al gruppo "funzione comunitaria".

### B1. Informazione e coinvolgimento

L'informazione è funzionale al buon governo: consente di tenere i cittadini al corrente di aspetti ritenuti essenziali ed è una forma di partecipazione simbolica. L'informazione quando è bi-direzionale diventa coinvolgimento, e favorisce la partecipazione attiva del cittadino nel processo di costruzione delle politiche pubbliche locali.

#### Proposte d'intervento

Le soluzioni da ricercare in questo settore sono demandate al gruppo "funzione politica".

### B2. Valorizzazione del ruolo di Consigliere comunale e Municipale

L'attrattività della carica esige apprezzamento, rispetto e riconoscimento. Soprattutto tra i giovani, la propensione ad impegnarsi in politica è correlato alla possibilità di ricavarne dei vantaggi in termini di sviluppo personale e professionali.

#### Proposte d'intervento

Il Cantone deve promuovere una politica comunicativa mirata, che favorisca la cultura del rispetto e l'apprezzamento del ruolo. Il riconoscimento da parte dei datori di lavoro è un ulteriore aspetto importante in termini di attrattività della carica pubblica. Il Cantone ma anche i Comuni sono chiamati a rafforzare la comprensione dell'economia nei confronti del sistema di milizia e a mostrare come l'esercizio di un mandato pubblico generi benefici sia per la società che per l'economia. È necessario sviluppare corsi teorici di formazione

con rilascio di un attestato di capacità. Il modulo potrebbe beneficiare di un riconoscimento di crediti presso scuole professionali e/o università

#### Analisi di opportunità

<i>Dal punto di vista del cittadino</i>	Possibilità per i politici di disporre di migliori conoscenze e competenze così da poter rispondere al meglio (efficienza ed efficacia) alle necessità e ai bisogni dei cittadini. Possibilità di sviluppare soluzioni innovative, grazie al trasferimento di conoscenze dal privato al pubblico e vice-versa.
<i>Dal punto di vista della classe politica</i>	Ricadute positive in termini di percorso professionale grazie alle competenze acquisite e riconosciute (padronanza di dossier complessi, capacità di redazione e di comunicazione, gestione dei conflitti, ecc.).
<i>Dal punto di vista dell'amministrazione comunale</i>	Più efficienza ed efficacia dell'operato svolto dai municipali.

#### Analisi di fattibilità (requisiti necessari)

<i>Risorse umane</i>	Docenti formati, esterni e interni all'amministrazione. Accresciuto impegno da parte dell'amministrazione cantonale sul fronte della preparazione e dell'organizzazione dei corsi.
<i>Strumentali</i>	Supporti didattici, disponibilità di tempo da dedicare alla formazione
<i>Logistici</i>	Predisposizione di spazi per l'organizzazione dei corsi.
<i>Culturali</i>	Maggiore sensibilizzazione della popolazione ma anche dei datori di lavoro sulle responsabilità richieste dall'attività politica.
<i>Finanziari</i>	Risorse per l'organizzazione dei corsi, riconoscimento degli stessi e eventuale promozione di campagne di sensibilizzazione.
<i>Giuridici</i>	Intervento regolamentare svolto principalmente a livello cantonale.

#### B3. Condizioni di lavoro

I mandati politici vanno resi maggiormente attrattivi

#### Proposte d'intervento

Le condizioni di lavoro vanno migliorate, ad esempio rafforzando i servizi preposti a supportare i legislativi e gli esecutivi nei rispettivi ruoli. La digitalizzazione dei processi offre interessanti opportunità di miglioramento. La competenza in questo settore è comunale, mentre il Cantone ha lo scopo di informare e creare consapevolezza dando visibilità ad esempio alle "buone pratiche" e agli esempi virtuosi in altri Comuni, con proposte differenziate in funzione della dimensione del Comune.

#### Analisi di opportunità

<i>Dal punto di vista del cittadino</i>	Miglioramento dell'esperienza e coinvolgimento del cittadino: maggiore trasparenza, semplificazione delle pratiche amministrative, tempi di risposta più breve. Grazie alle migliori condizioni di lavoro, i politici potranno prestare una maggiore attenzione e garantire una rispondenza alle domande dei cittadini.
---	--

<i>Dal punto di vista della classe politica</i>	La facilità d'accesso alle informazioni, la possibilità di agire e interagire in "remoto" (presenza in sede non sempre richiesta) portano ad una riduzione dei tempi decisionali ed hanno un impatto positivo sulla conduzione strategica del Comune. Dal punto di vista personale, ne consegue una migliore conciliabilità tra lavoro-famiglia-carica politica.
<i>Dal punto di vista dell'amministrazione comunale</i>	Possibilità di migliorare i processi in seno all'amministrazione (ottimizzazione, riduzione dei doppioni amministrativi, ecc.).

#### **Analisi di fattibilità (requisiti necessari)**

<i>Risorse umane</i>	Un'amministrazione strutturata richiede l'assunzione di personale specifico.
<i>Strumentali</i>	La digitalizzazione richiede l'analisi dei processi e l'implementazione di soluzioni adatte ai Comuni. Occorrerà pure prestare attenzione alla sicurezza dei dati.
<i>Logistici</i>	Eventuale predisposizione di spazi destinati alle realtà attive a livello comunale nell'esercizio del loro lavoro istituzionale comunale.
<i>Culturali</i>	Disponibilità al cambiamento.
<i>Finanziari</i>	Spese maggiorate derivanti dal possibile potenzialmente dei servizi di supporto istituzionale. Possibilità di contenere i costi attraverso progetti di collaborazione con altri comuni.
<i>Giuridici</i>	Apposite modifiche del Regolamento comunale con relativa creazione di uno standard legislativo a livello cantonale.

#### **B4. Indennità per la carica**

Il mandato di milizia è oggi scarsamente retribuito e il reddito è accessorio all'attività professionale. Questa situazione alimenta la frustrazione e porta a ridurre la qualità e la quantità del tempo dedicato alla funzione. Ogni volta che la il tema inerente la retribuzione dei municipali è oggetto di una votazione, prevalgono argomenti contrari anche perché il modello del sistema di milizia, amatoriale e gratuito, è radicato nell'ideale collettivo. Nei grandi Comuni la "professionalizzazione" della politica è spesso una realtà a fronte di carichi di lavoro elevati soprattutto negli esecutivi.

#### **Proposte d'intervento**

L'onere della carica è tale che pur restando di milizia, è necessario garantire un'indennità minima per gli esecutivi comunali, una sorta di riconoscimento materiale per il lavoro svolto, analogamente a quanto avviene per l'impegno di milizia in ambito militare. A tale scopo il Cantone s'impegna a favorire una "cultura del riconoscimento". Si ritiene necessario avviare uno studio che quantifica l'impegno profuso in relazione ai diversi compiti dei municipali e del sindaco, con un distinguo in funzione della dimensione del Comune. Sarà così possibile per i Comuni proporre indennità più elevate, alle quali la popolazione potrà associare una maggiore consapevolezza in termini di impegno richiesto.

#### **Analisi di opportunità**

<i>Dal punto di vista del cittadino</i>	Migliora l'attrattività della carica e della funzione e sostiene il principio delle "pari opportunità" all'accesso, soprattutto delle persone stipendiate (non indipendenti) a tempo pieno. Dal punto di vista degli elettori, si amplia (sul piano teorico) la scelta della rosa dei candidati evitando una limitazione alla cerchia dei liberi professionisti. L'indennizzo rappresenta un
---	--

	<p>modello intermedio tra il sistema di milizia amatoriale e la professionalizzazione della carica (comunque non implementabile nei Comuni piccolo-medio). Favorisce (sul piano teorico) maggiore indipendenza e più efficienza ed efficacia dell'operato svolto dai municipali come contropartita della maggiore retribuzione.</p>
<p><i>Dal punto di vista della classe politica</i></p>	<p>Il riconoscimento sociale dei carichi di lavoro e, di conseguenza, l'introduzione di un corretto indennizzo sostengono la motivazione e favoriscono un impegno maggiore per la cosa pubblica. Si riducono inoltre i rischi di corruzione. La maggiore disponibilità di tempo e l'ampliamento (sul piano teorico) del ventaglio di candidati permettono di rispondere alle esigenze accresciute del mandato in seno all'esecutivo comunale in termini di tempo e competenze. La carica di Municipale diventa un mezzo di parziale sostentamento, sufficiente per vivere, consentendo di ridurre il tempo di lavoro.</p>
<p><i>Dal punto di vista dell'amministrazione comunale</i></p>	<p>L'apparato amministrativo potrà interfacciarsi con persone elette negli esecutivi più motivate, capaci di interagire con maggiore prontezza ed efficacia. I municipali potranno "guidare" effettivamente l'amministrazione. La maggiore presenza fisica da parte del capo dicastero può avere un impatto positivo sui processi decisionali, sulla capacità di reazione agli imprevisti e sul disbrigo delle pratiche quotidiane. Si riduce il rischio (intrinseco al sistema) di asimmetria informativa tra funzionari e politici.</p>

#### **Analisi di fattibilità (requisiti necessari)**

<i>Risorse umane</i>	-
<i>Strumentali</i>	Avvio di uno studio da parte del Cantone che chiarisca le responsabilità della carica, le competenze richieste e il carico di lavoro al quale gli esecutivi comunali sono sottoposti in funzione della dimensione dei comuni.
<i>Logistici</i>	-
<i>Culturali</i>	Il principio della carica onorifica, di milizia, è ancora molto radicato nelle opinioni dei cittadini. Occorre perciò predisporre una strategia comunicativa mirata per dimostrare che la remunerazione è opportuna dal punto di vista dell'interesse dei cittadini. Da questo punto di vista occorre creare una nuova consapevolezza sul ruolo e la funzione di municipale e la necessità di un superamento (nei grandi comuni) della norma culturale dell'impegno pubblico di milizia nella sua forma più tradizionale.
<i>Finanziari</i>	Disponibilità da parte del Comune di risorse adeguate.
<i>Giuridici</i>	<p><i>Sul piano cantonale:</i> Regolamentazione cantonale in termini generali, con l'indicazione di classi di reddito in funzione della dimensione del Comune (minimo e massimo), riconoscendo ai Comuni autonomia decisionale ed esecutiva.</p> <p><i>Sul piano comunale:</i> modifica del ROD.</p>

#### **B5. Formazione**

Il "saper fare" è legato al tema della cittadinanza consapevole e alla presa di decisioni efficaci (cfr. capitolo 2).

### Proposte d'intervento

A fronte di tematiche sempre più complesse ed esigenti, è necessario promuovere una formazione continua che tocchi aspetti diversi con valenza anche professionale (aspetto pure legato all'attrattività della carica) e utile in termini di impegno nel mondo associativo.

### Analisi di opportunità

<i>Dal punto di vista del cittadino</i>	Più efficienza ed efficacia dell'operato svolto dai municipali.
<i>Dal punto di vista della classe politica</i>	Migliore direzione strategica del Comune. Acquisizione di conoscenze proprie dell'ambito politico utili anche in ambito privato in termini di carriera professionale e competenze personali.
<i>Dal punto di vista dell'amministrazione comunale</i>	Evita che l'amministrazione sia guidata da dirigenti privi delle necessarie competenze, non solo a livello tecnico ma anche di gestione del personale.

### Analisi di fattibilità (requisiti necessari)

<i>Risorse umane</i>	Accresciuto impegno da parte dell'amministrazione cantonale sul fronte della preparazione e dell'organizzazione dei corsi.
<i>Strumentali</i>	Valutazione sulla necessità di implementare un apposito software per l'offerta dei corsi.
<i>Logistici</i>	Predisposizione di spazi per l'organizzazione dei corsi.
<i>Culturali</i>	Politica di comunicazione.
<i>Finanziari</i>	Risorse per l'organizzazione dei corsi, il loro riconoscimento e l'eventuale promozione di campagne di sensibilizzazione.
<i>Giuridici</i>	A livello cantonale, accorgimento per garantire il riconoscimento dei corsi e la eventuale obbligatorietà di frequenza di determinati corsi.