

# PoliWork

Approcci per il miglioramento della compatibilità tra professione e cariche di milizia politica

Versione breve

Curdin Derungs, Andreas Müller e Dario Wellinger  
Scuola universitaria professionale dei Grigioni



Strumento in rete  
SU  
[poliwork.fhgr.ch](http://poliwork.fhgr.ch)

# Versione breve

## Obiettivi

Il concetto di milizia e il forte ancoraggio della responsabilità politica nella popolazione più ampia sono elementi portanti del sistema politico nella Svizzera, in particolare nella politica comunale. Molti dei circa 2'200 comuni della Svizzera hanno grandi difficoltà a occupare gli uffici delle proprie autorità comunali con candidati adatti, sia nell'esecutivo che nel legislativo oppure per le commissioni.

Finora il ruolo delle ditte / aziende come datori di lavoro e il loro influsso sull'impegno politico dei dipendenti negli uffici di milizia non è stato quasi mai analizzato scientificamente. Il progetto di ricerca «PoliWork» della SUP dei Grigioni esamina in modo più approfondito la compatibilità tra la professione e l'impegno di milizia e sviluppa una selezione di misure di incentivazione basate sull'evidenza empirica. I risultati sono pubblicati su [www.poliwork.fhgr.ch](http://www.poliwork.fhgr.ch). Questa piattaforma in rete si rivolge ai/alle rappresentanti delle ditte / aziende e ai dipendenti politicamente interessati. Con il «PoliWork - verifica per le aziende» essa mette a disposizione un test basato su 24 domande per determinare come un'azienda promuova globalmente l'impegno politico dei propri dipendenti e come si classifica a confronto con le altre aziende. Il «PoliWork-Toolbox» fornisce inoltre, con più di 50 esempi pratici e concreti, delle indicazioni le cui misure sono particolarmente promettenti nei settori «Cultura aziendale», «Strategia & ruolo», «Condizioni quadro attrattive», «Apprezzamento» nonché «Impegno & comunicazione» e «Regolarità & conformità». Ciò dovrebbe dare origine a nuove iniziative che conferiscano all'economia, alla politica e alla società civile, impulsi nuovi per la promozione dell'impegno politico e volontario.

## Conclusioni centrali

Il presente studio scientifico costituisce la base per la piattaforma in rete. Comprende fra altro un'analisi dei dati statistici e dei documenti esistenti, un sondaggio su quasi 1'900 titolari di un mandato politico nonché un'interrogazione rappresentativa su oltre 500 aziende. Per la prima volta in tutta la Svizzera si possono trarre conclusioni centrali sull'interazione tra l'economia e il sistema di milizia politica. Queste possono essere riassunte come segue:

► **Evidente assenso all'attuale sistema di milizia politica:** l'odierno sistema di milizia è sostenuto dalle aziende nella Svizzera e viene considerato sostenibile. In prima linea rientra nella responsabilità delle singole aziende di garantire la compatibilità tra professione e milizia politica. Su questo c'è un ampio consenso. Le «misure coercitive» statali, che obbligano l'economia a dare un contributo obbligatorio alla promozione del sistema di milizia politica, incontrano scetticismo in ampie fasce aziendali. La maggior parte delle aziende interpellate si esprime in modo favorevole unicamente per il sostegno statale tramite l'ordinamento delle indennità per perdita di guadagno (in modo analogo al servizio militare). Complessivamente questo significa che l'economia continuerà a seguire la via confederata collaudata e vorrà osare sperimentare solo in misura limitata. Oppure formulato in altro modo: evoluzione invece di rivoluzione.

► **Grande potenziale di reclutamento presso i dipendenti, ma subordinato al settore e al gruppo professionale (Immagine 1):** l'adempimento di una carica di milizia pubblica o politica avviene sempre più durante il giorno e richiede quindi una certa flessibilità nell'orario di lavoro. Dei circa 4.7 milioni di lavoratori salariati in Svizzera, il 33 % oppure 1.4 milioni di persone hanno orari di lavoro flessibili e quindi l'autonomia richiesta durante il tempo di lavoro. Per questo con una stima di 100'000 uffici e funzioni di milizia pubblica e politica (inclusi i corpi pompieri), il fabbisogno misurato nell'ambito del potenziale di reclutamento sarebbe più volte coperto. Oggi tuttavia ci sono nei singoli settori (per es. prestazioni di servizio vicine alle aziende a confronto dell'industria alberghiera) e nei gruppi professionali (per es. professioni scientifiche a confronto con i venditori / le venditrici) presupposti molto diversi per assumere una carica pubblica o

politica. Pertanto l'accesso alle cariche di milizia politica che richiedono tempo è di fatto limitato per certi settori e determinati gruppi professionali.

**Potenziale occupazionale per l'impegno nella milizia politica**  
(Base: UFS/RIFOS, principali gruppi professionali, stima)

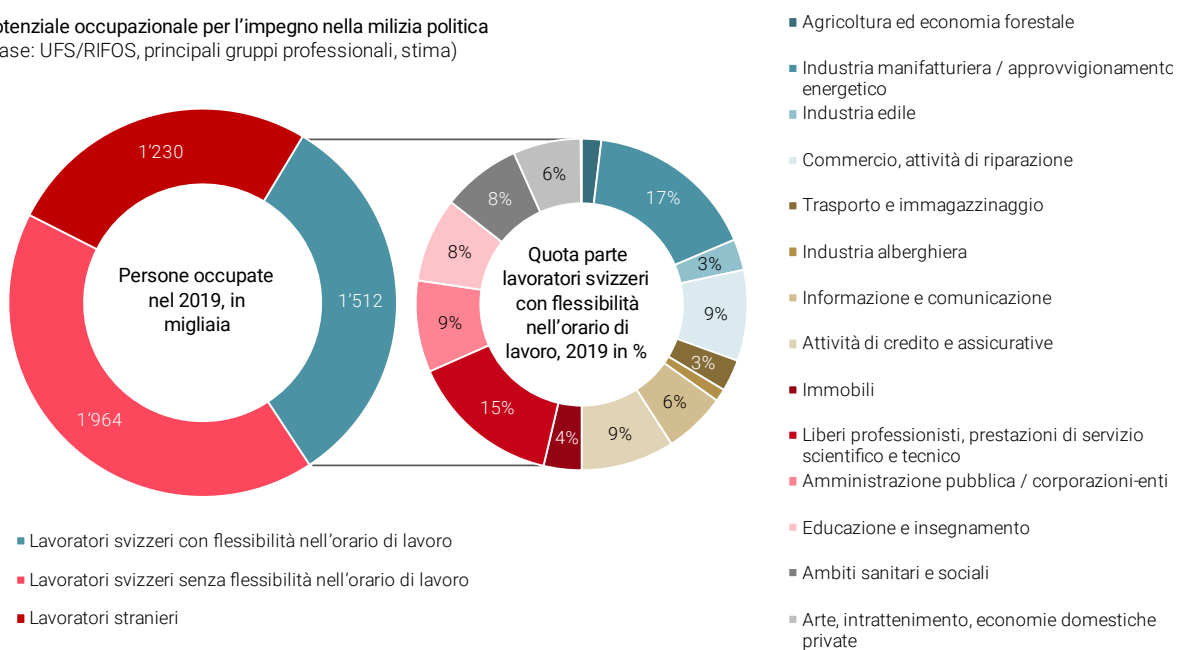


Immagine 1: potenziale di reclutamento presso i dipendenti secondo i settori (apprezzamento proprio)

► **Compatibilità costantemente impegnativa tra professione e impegno politico per persone attive nella milizia (Immagine 2):** la compatibilità di un'attività di milizia politica con la famiglia, il tempo libero e in particolare la professione è una sfida. In particolare lo esprimono chiaramente i membri dell'esecutivo comunale e del legislativo cantonale. I motivi di ciò sono fra altro l'elevato carico di lavoro per i membri dell'esecutivo comunale (anche durante il tempo di lavoro), l'aumentato atteggiamento di richiesta della popolazione sulle conoscenze specialistiche e la disponibilità di tempo nonché la crescente attestazione di legalità della politica. In questo contesto nella pratica sono necessari stretti accordi tra i superiori e i dipendenti nonché possibilmente una riduzione del lavoro nell'attività professionale principale.



### Compatibilità con la professione

Compatibilità: quanto è impegnativo per Lei conciliare la carica nella milizia politica con i seguenti impegni? [professione]

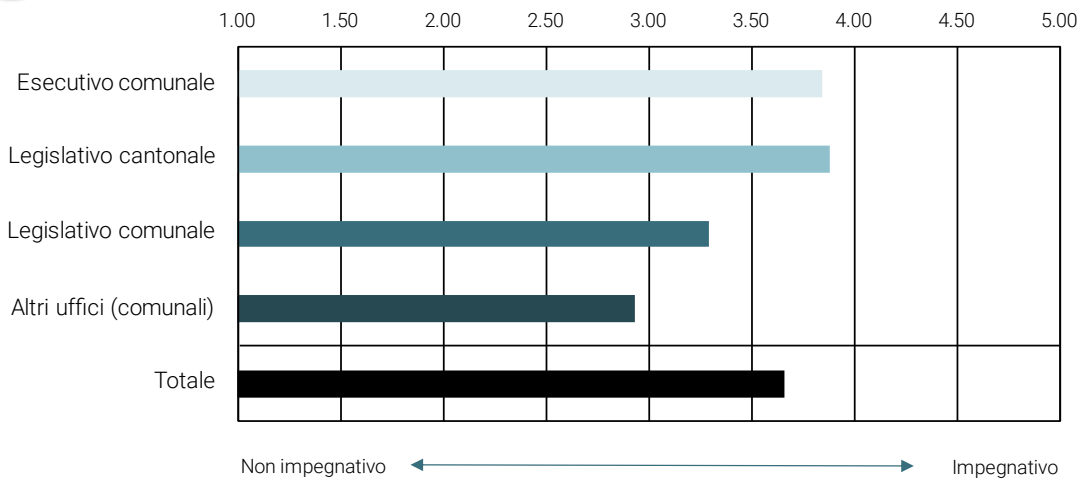


Immagine 2: titolari di un mandato politico e compatibilità tra professione e carica politica (N=1'609)

► **Persone attive nella milizia politica soddisfatte del sostegno, tuttavia la promozione è espandibile (Immagine 3):** in generale le persone attive nella milizia sono molto soddisfatte nella loro azienda delle condizioni quadro per l'impegno politico. Notano nella loro attività un grande beneficio, anche a favore delle stesse ditte. Queste ultime condividono questa valutazione, ma in misura minore (soprattutto nel settore delle conoscenze specifiche e del guadagno di immagine). Le persone attive nella milizia politica sono anche notevolmente soddisfatte del sostegno dei datori di lavoro. Questo vale in particolare se per le aziende l'argomento inerente all'attività di milizia politica è importante e se esse praticano una promozione attiva dell'impegno politico. Allo stesso tempo in queste aziende l'impegno politico ha un effetto più positivo per i candidati durante il reclutamento di nuovi dipendenti. Tuttavia, in generale le persone attive nella milizia richiedono un maggiore impegno da parte dell'economia rispettivamente dai datori di lavoro nella promozione del sistema di milizia politica.



### Supporto

Supporto: come valuta in generale il supporto della vostra ditta / azienda per i collaboratori con attività di milizia?

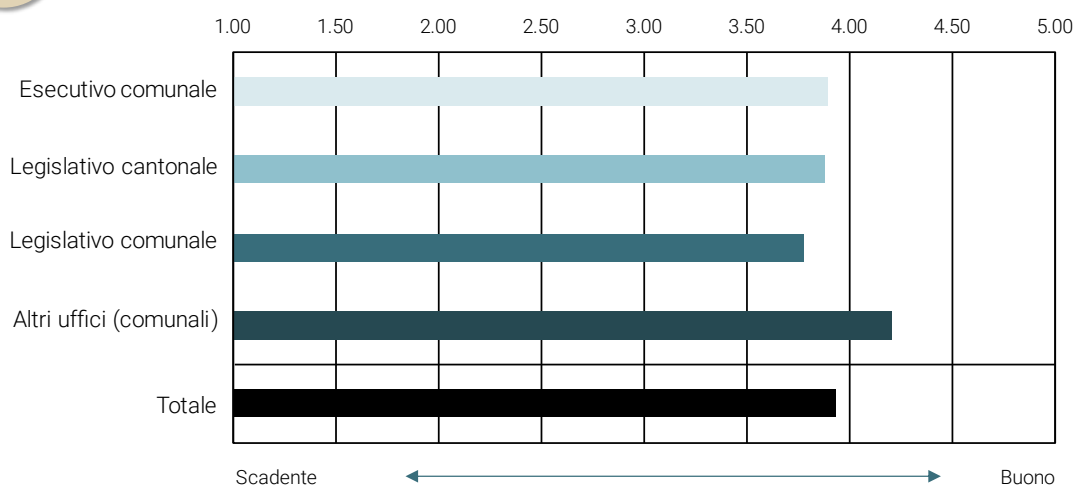


Immagine 3: titolari di un mandato politico e sostegno delle aziende (N=1'235)

► **Le aziende si impegnano attivamente, però solo alcune (Immagine 4):** complessivamente circa il 70% delle aziende interpellate non vede il fabbisogno di promuovere in modo specifico il sistema di milizia politica. D'altra parte, solo poco meno del 9% si immagina in un ruolo promozionale attivo, un ulteriore 21% in uno passivo. La maggior parte delle aziende, cioè il 46%, non ha dipendenti che esercitano una carica di milizia politica. Questo contraddice l'immagine di un sistema di milizia ampiamente ancorato. Un altro 33% delle aziende impiega una persona e il 14% due persone nella politica di milizia comunale o cantonale. Solo il 7% delle aziende dispone di tre o più persone attive nella milizia. Per due terzi delle aziende, che impiegano almeno una persona con un mandato politico, sono solo uomini e per il 19% solo donne. Ciò indica che le persone attive nella milizia politica sono distribuite in modo molto disuguale tra tutte le aziende e si concentrano solo in alcune. Inoltre risulta evidente che solo un buon 20% delle aziende incoraggia i propri dipendenti per una candidatura relativa a una carica politica.



### Ruolo delle ditte / delle aziende

Secondo Lei quale ruolo ha attualmente la vostra ditta / azienda in merito alla promozione del sistema di milizia politico?

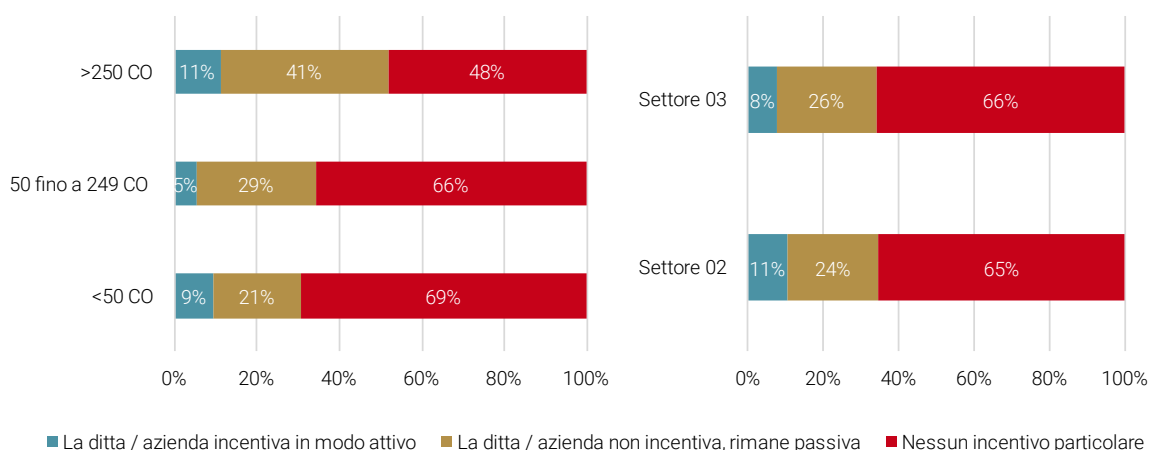


Immagine 4: comprensione dei ruoli secondo la dimensione e il settore aziendale (N=509)

► **Le aziende vedono la necessità di agire, in parte con altri punti chiave rispetto alle persone attive nella milizia (Immagini 5 e 6):** al fine di promuovere maggiormente l'impegno politico, alcune misure devono essere particolarmente evidenziate e riscontrano un grande consenso sia presso le persone attive nella milizia che anche nelle aziende. Da un lato spicca la promozione della gestione flessibile del tempo di lavoro, dall'altro spicca anche l'accesso e l'utilizzo dell'infrastruttura del datore di lavoro per l'attività di milizia nonché il maggior apprezzamento per le attività di milizia da parte della direzione aziendale. Ciononostante le aziende e le loro persone attive nella milizia valutano diversamente le possibili misure per rendere più attrattiva l'attività di milizia politica. Le differenze sono particolarmente evidenti nelle grandi aziende, dove le persone attive nella milizia hanno aspettative più elevate a confronto dei loro datori di lavoro. Indipendentemente da questo, le persone attive nella milizia considerano centrale il riconoscimento del loro impegno per la carriera professionale, le aziende invece di meno.



## Misure (ditta/azienda)

Quali misure della ditta / azienda renderebbero in generale più attraente l'attività di milizia politica?

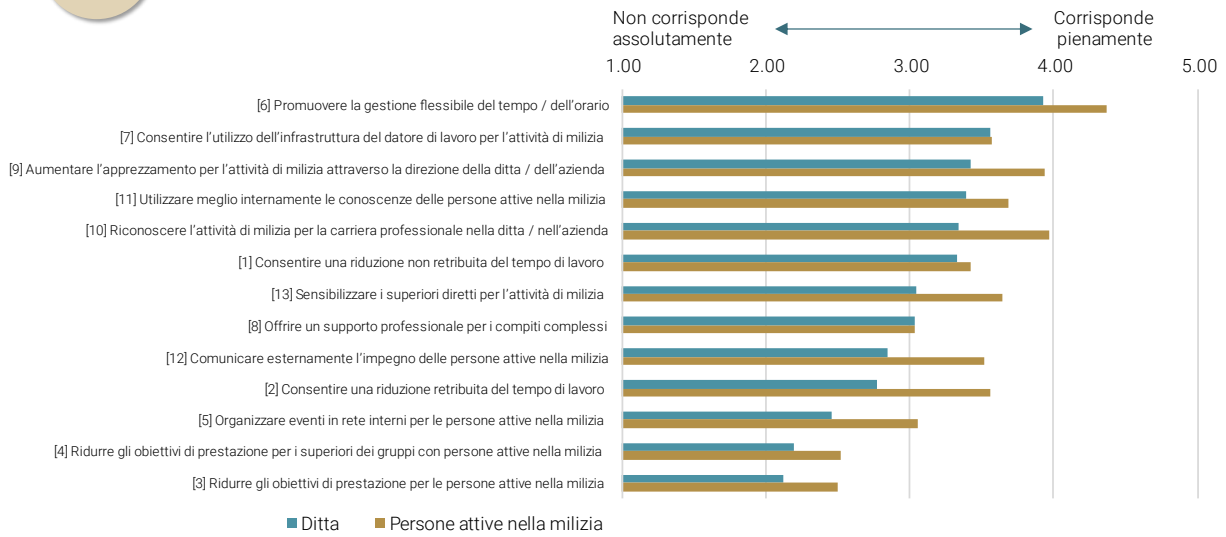


Immagine 5: efficacia delle misure aziendali - valutazione (N=435 | N=1'667)



## Misure (economia)

Quali misure dell'economia/settori renderebbero in generale più attraente l'attività di milizia politica?

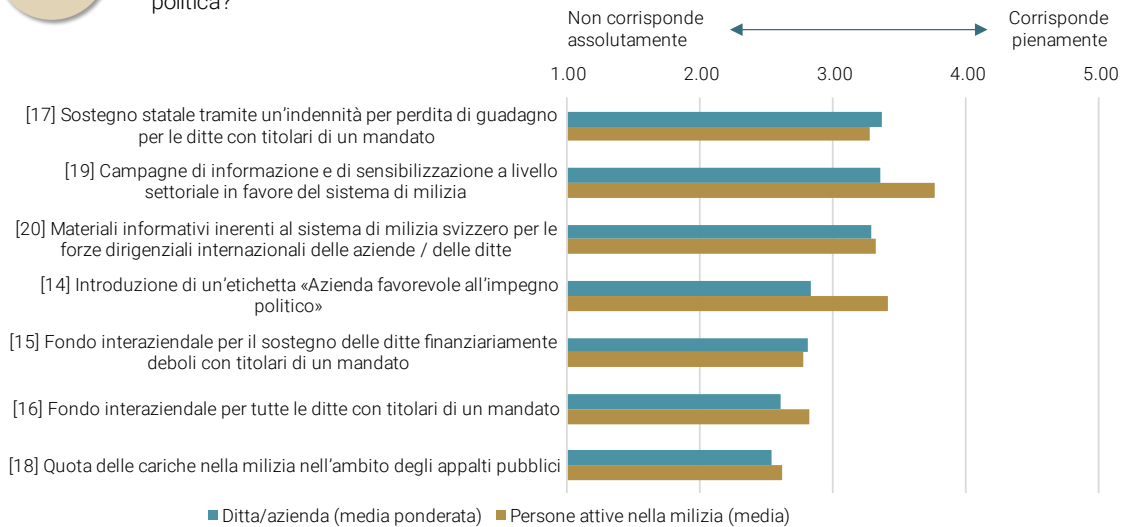


Immagine 6: efficacia delle misure interaziendali - valutazione (N=451 | N=1'652)

## Apprezzamento e conclusioni

Nel 2015 Economiesuisse e l'Unione svizzera degli imprenditori hanno pubblicato un manifesto a nome dell'intera economia, con più di 100 aziende e associazioni firmatarie, con il seguente contenuto: «All'identità svizzera appartiene l'idea fortemente ancorata che lo Stato è dipendente dall'impegno volontario delle sue cittadine e dei suoi cittadini. Questa idea viene messa in atto attraverso il principio della milizia, che invita tutte le persone a impegnarsi per il bene della comunità oltre al proprio lavoro professionale. Per le aziende svizzere firmatarie, per le associazioni e per la Camera di commercio e dell'industria questo principio di milizia è parte della storia di successo della Svizzera. L'intreccio tra l'attività lucrativa e una carica

politica ha favorito per decenni la comprensione reciproca e ha consolidato il sapere economico nella politica e nella società. Ne hanno beneficiato tutte le parti. Il principio della milizia ha quindi contribuito significativamente in modo diretto e indiretto al benessere odierno nella Svizzera, allo Stato burocraticamente snello e alle buone condizioni quadro economiche. Le aziende e le organizzazioni vogliono pertanto attenersi al collaudato principio di milizia svizzera e promuoverlo e rafforzarlo con l'aiuto di questa dichiarazione d'intenti. [...]. A tal fine le aziende promuovono condizioni di lavoro flessibili e modelli di orario di lavoro.»

Come assenso di base questo era plausibile: da un lato le persone attive nella politica del comune sono a livello locale vicini alla realtà di vita delle cittadine e dei cittadini, dall'altro portano le loro esperienze professionali e la loro evoluzione personale nelle decisioni politiche a favore della comunità. Le cittadine e i cittadini con le rispettive capacità dovrebbero (potrebbero) assumersi cariche pubbliche accessorie o onorifiche e incarichi pubblici. Tutto secondo l'immagine ideale dell'«homo universalis» del Rinascimento.

Tuttavia, sei anni dopo, la realtà è diversa. I comuni faticano sempre ancora oppure addirittura di più ad assegnare le proprie cariche comunali relative alle autorità. Le risorse di tempo rientrano nelle strettoie centrali: nelle 24 ore devono essere collocati il lavoro lucrativo, l'attività di volontariato, il lavoro di milizia, l'economia domestica, le relazioni sociali e il riposo nelle differenti sfere (azienda, famiglia, società, ecc.). È fondamentale che quelli che si impegnano abbiano a disposizione del tempo sufficiente per la propria carica / il proprio ufficio, perché l'attività di milizia raccorcia non solo il tempo libero, ma l'intera sequenza quotidiana. Il sistema di milizia presuppone quindi una relativa condiscendenza del datore di lavoro (e della famiglia). Dipende dalla prassi di esenzione dei datori di lavoro privati e delle autorità pubbliche nonché dalla politica sull'orario di lavoro della Confederazione, dei cantoni, dei comuni e delle aziende.

Tuttavia se il sistema di milizia politica dovesse continuare a esistere anche in futuro, lo sviluppo professionale personale e l'impegno politico non devono escludersi a vicenda. In questo contesto, la richiesta di una migliore compatibilità tra professione e carica di milizia e il conseguente appello di maggiori sforzi da parte delle aziende diventa ancora più forte. L'economia aderisce fondamentalmente al sistema di milizia svizzera e alcune firme svizzere, soprattutto le maggiori, hanno già sviluppato misure e programmi di promozione che dovrebbero consentire ai dipendenti di conciliare meglio le esigenze della professione rispettivamente della famiglia con il mandato politico. Questi sforzi dovrebbero trovare un riconoscimento più ampio nel grande pubblico.

Tuttavia i singoli risultati di questo studio confermano una chiara necessità di azione e lasciano dedurre un maggiore impegno da parte dell'economia e delle aziende per la tutela del sistema di milizia. Occorre a livello superiore trovare un (nuovo) consenso su chi debba sostenere i costi per il crescente carico inerente al tempo impiegato per l'impegno di milizia politica. Se in prima linea questo ha una caratteristica di hobby privato, deve essere a carico delle persone attive nella milizia. Più gli interessi pubblici sono al centro, tanto più sarà opportuno che la società rispettivamente le contribuenti e i contribuenti siano chiamati a pagare.

Prima di questo scenario sono da analizzare in modo critico le condizioni quadro e l'organizzazione delle varie cariche di milizia politica. Questo include l'indennizzo finanziario e la mole di lavoro con le aspettative relative al carico di lavoro e alla qualità dello stesso. Ciò può significare un passo in direzione di una maggiore retribuzione e professionalizzazione, che contraddice l'idea base del pensiero di milizia «pura», ma aumenterebbe l'accessibilità alle cariche di milizia politica per molti impiegati (a tempo pieno). In questo senso l'indennizzo ha un effetto «democratizzante» e apre l'opportunità a una nuova fascia di lavoratori salariati di poter assolutamente assumere una carica politica, senza dover sopportare le relative perdite finanziarie. Ciò presuppone tuttavia che le aziende si mostrino flessibili nell'organizzazione dei modelli di lavoro e/o supportino inoltre finanziariamente l'impegno di milizia politica dei propri dipendenti. Questo può avvenire per esempio sotto forma di esenzione retribuita volontariamente per le persone attive nella milizia politica oppure di contributi tramite l'ordinamento statale delle indennità per perdita di guadagno

(in modo analogo al servizio militare). Un impegno (finanziario) più forte da parte dell'economia per il sistema di milizia politica si lascia giustificare anche dal fatto che uno Stato ben gestito sia necessario per un'attività imprenditoriale di successo e quindi rappresenta una parte dei «costi intrinseci agli affari» (Costs of Doing Business). Il buon personale politico costa.

Allo stesso tempo si possono osservare nuove tendenze nel mondo del lavoro, come la fusione tra la vita professionale e quella privata («Work-Life-Blending») oppure l'esigenza di molte attività «Multi-Jobbing» rispettivamente di dare senso al lavoro e sentirsi realizzati. Queste indicano comunque che le aziende devono mostrarsi più innovative rispetto al passato in relazione alle nuove forme di lavoro. Altrimenti sarà sempre più difficile poter reclutare le giuste forze specialistiche e dirigenziali. Questa è un'opportunità per il sistema di milizia politica della Svizzera. Nel migliore dei casi la carica di milizia politica diventa, oltre ai vari impegni professionali, sociali e privati, un'ulteriore colonna per gli impiegati, per realizzare i propri talenti e interessi individuali. Qui sta il potenziale per il sistema di milizia come noi lo conosciamo oggi. Se il progresso non avvenisse, non potesse essere gradualmente rinnovato e adattato alle nuove realtà di lavoro e di vita, allora sarebbero richiesti passi più rivoluzionari, almeno per le circostanze svizzere. Ciò può significare un servizio generico per tutte le cittadine e tutti i cittadini oppure una completa professionalizzazione di tutte le cariche politiche. Ambedue avrebbero come conseguenza profondi cambiamenti per l'economia e per le ditte / aziende, a volte con esito incerto.

## Autori



**Curdin Derungs**

Prof. Dr. oec. HSG

Curdin Derungs è professore per la gestione pubblica e capo sostituto del Centro per la gestione amministrativa (*acronimo tedesco ZVM*). Si è specializzato in questioni inerenti alla conduzione comunale e alle strategie comunali.



**Andreas Müller**

Lic. phil., MAES

Andreas Müller è titolare di Politconsulting. È stato capo dell'«Anno del lavoro di milizia 2019» ed è redattore e coautore dello studio Avenir-Suisse «Stato e cittadini: politica di milizia tra miti e moderno» (NZZ Libro, 2015).



**Dario Wellinger**

Collaboratore scientifico, MSc

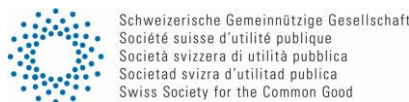
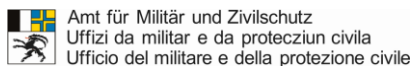
Dario Wellinger è collaboratore scientifico al Centro per la gestione amministrativa (ZVM) e si occupa di ricerca e didattica con argomenti inerenti all'attività di milizia e alla conduzione amministrativa.



# Centro per la gestione amministrativa (ZVM)

Il Centro per la gestione amministrativa (ZVM) promuove l'attività aziendale nella pubblica amministrazione e nelle organizzazioni senza scopo di lucro (ONP) con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e l'efficacia. Per questo scopo trasmettiamo conoscenze applicate, sviluppiamo soluzioni pratiche per le conduzioni amministrative orientate al risultato e ricerchiamo in punti chiave selezionati, in particolare nella gestione comunale. Supporta l'amministrazione pubblica nonché le organizzazioni senza scopo di lucro (ONP) in progetti di consulenza sugli argomenti relativi alla conduzione comunale e alle fusioni comunali, le attività di milizia e del volontariato nonché strategia, organizzazione e valutazione.

## Partner del progetto



**Scuola universitaria professionale dei Grigioni**  
Centro per la gestione amministrativa  
Comercialstrasse 22  
7000 Coira / Svizzera

Curdin Derungs, Andreas Müller, Dario Wellinger  
T +41 81 286 24 90  
zvm@fhgr.ch



[fhgr.ch/zvm](https://fhgr.ch/zvm)  
[poliwork.fhgr.ch](https://poliwork.fhgr.ch)



Fachhochschule Graubünden  
Scola auta spezializada dal Grischun  
Scuola universitaria professionale dei Grigioni  
University of Applied Sciences of the Grisons