

# Organizzazioni sempre meno locali, ma sempre più regionali

Workshop n. 2

## 2° Simposio Cantone-Comuni

Lugano, 4 febbraio 2020

Repubblica e Cantone Ticino

**Dipartimento delle istituzioni**

**Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport**

# La domanda

**Come il Comune dovrà assolvere  
la funzione di erogatore di servizi pubblici?**

## 3 sotto-domande?

Quali servizi è in grado di erogare?

*considerando...*

- servizi «**propri**» e servizi «**delegati**» dal Cantone
- servizi da «**produrre in casa**» e servizi da **affidare a terzi** soggetti
- standard qualitativi **uniformi** o **differenziati**
- capacità decisionale di comuni «**grandi**» e comuni «**piccoli**»

Quali modalità di conduzione (*governance*) sono da introdurre?

*considerando...*

- identificazione delle **responsabilità**
- modalità di **indirizzo e controllo**
- **standard** qualitativi e requisiti di **accreditamento**
- capacità amministrativa di comuni «**grandi**» e comuni «**piccoli**»

Quale personale vi lavora?

*considerando...*

- **competenze** richieste
- politica comunale delle **risorse umane**
- rapporto tra **politica e amministrazione**
- capacità attrattiva di comuni «**grandi**» e comuni «**piccoli**»

# I facilitatori



**Paolo Pezzoli**  
Direttore  
Lugano Istituti Sociali



**Massimo Demenga**  
Segretario comunale, Città  
di Mendrisio



**Philippe Bernasconi**  
Segretario comunale, Città di  
Bellinzona



**Mario Branda**  
Sindaco di Bellinzona

# Il percorso

**Gruppo  
A**



Quali  
servizi?

**Gruppo  
B**



Quali modalità  
di conduzione  
(governance)?

**Gruppo  
C**



Quale  
personale  
comunale?

Inquadramento e  
presentazione delle  
«affermazioni»

30'

Discussione in  
sotto-gruppi e  
affinamento  
delle  
«affermazioni»

30'

Restituzione in  
plenaria e  
votazione

30'

**Mario  
Branda**



Tavola rotonda

# Gruppo A: Quali servizi è in grado di erogare?

## «Segnali»

Problemi che suggeriscono la necessità di un cambiamento

1. Servizi non più sostenibili per il comune proprietario.
2. Assegnazione attività di propria competenza a comuni strutturati
3. Comuni medio-piccoli non hanno la capacità di assicurare standard qualitativi sempre adeguati.
4. Diverse capacità amministrative dei comuni creano disparità di trattamento
5. Cantone impone regole / comuni eseguono e pagano.
6. Costo generato dagli standard di servizio imposti a volte ha un'incidenza tale da dimostrare che l'esecutore non ha margini di autonomia.
7. Troppo spesso la regolamentazione superiore non si limita a definire i risultati, ma anche le condizioni di produzione.

## «Affermazioni»

Indirizzi rispetto a come il comune dovrà assolvere la funzione di erogatore di servizi

A1	I bisogni primari dei cittadini sono simili da Chiasso ad Airolo ma le risposte non devono essere necessariamente le medesime.
A2	Il comune strutturato sa interpretare in modo dinamico e robusto le esigenze del cittadino ed è in grado di dare risposte conformi alle strategie e adeguate alle necessità e risorse del proprio territorio.
A3	Per evitare che lo svolgimento autonomo di talune attività in comuni non strutturati induca a decidere per la cantonalizzazione, meglio un meccanismo che preveda il subentro dei servizi cantonali solo nei comuni che dimostrano di non essere in grado («federalismo asimmetrico»)

# Gruppo B: Quali modalità di conduzione (*governance*)?

## «Segnali»

Problemi che suggeriscono la necessità di un cambiamento

1. I Comuni alla ricerca di nuove forme di governo per assolvere ai propri compiti.
2. La ricerca di nuovi strumenti per rendere l'azione del Comune maggiormente tempestiva.
3. Le nuove forme di governo comportano un deficit democratico nel controllo della cosa pubblica.
4. Controllo democratico corrisponde alla responsabilità finanziaria.
5. Delega a nuove forme di governo o alla propria amministrazione.

## «Affermazioni»

Indirizzi rispetto a come il comune dovrà assolvere la funzione di erogatore di servizi

B1	Si dovrebbero istituire nuovi enti specializzati per tematiche a livello regionale, i cui vertici siano eletti direttamente dai cittadini e abbiano una propria autonomia (e responsabilità) finanziaria.
B2	Dovrebbero essere i municipali stessi a sedere nei CdA invece che rappresentanti nominati.
B3	Organi politici definiscono gli obiettivi e delegano l'esecuzione all'amministrazione attraverso un contratto, così che sia chiara la strategia politica.

# Gruppo C: Quale personale vi lavora?

## «Segnali»

Problemi che suggeriscono la necessità di un cambiamento

1. Per richieste sempre più complesse personale sempre più specializzato.
2. Comuni medio-piccoli poco attrattivi per profili professionali specializzati.
3. Salari offerti non sempre attrattivi per i profili professionali richiesti.
4. Il funzionario comunale generalista è ancora attuale?
5. Ruolo del municipale/capodicastero a volte/spesso si sovrappone a quello del funzionario.

## «Affermazioni»

Indirizzi rispetto a come il Comune dovrà assolvere la funzione di erogatore di servizi

C1	E' meglio un'amministrazione professionale che un Municipio di professionisti.
C2	Chi non può permettersi gli specialisti li «prende in affitto» dal Cantone, dai Comuni più grandi o dall'economia privata.
C3	I comuni più piccoli si dotano di amministrazioni sovra-comunali per avere funzionari specializzati.

# Il percorso

**Gruppo  
A**



Quali  
servizi?

**Gruppo  
B**



Quali modalità  
di conduzione  
(governance)?

**Gruppo  
C**



Quale  
personale  
comunale?

Inquadramento e  
presentazione delle  
«affermazioni»

30'

Discussione in  
sotto-gruppi e  
affinamento  
delle  
«affermazioni»

30'

Restituzione in  
plenaria e  
votazione

30'

**Mario  
Branda**



Tavola rotonda

# Il lavoro nei gruppi

**ti**

**Gruppo A: Quali servizi è in grado di erogare?**

**«Segnali»**  
 1. Quali sono le aspettative di crescita di un comune?  
 2. Quali servizi sono attualmente erogati?  
 3. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 4. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 5. Quali servizi sono in grado di erogare?

**«Affermazioni»**  
 1. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 2. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 3. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 4. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 5. Quali servizi sono in grado di erogare?

*monica*

**A1**

I bisogni primari dei cittadini sono simili da Chiasso ad Airolo ma le risposte non devono essere necessariamente le medesime.

*diffinizione → libere di scelta*

*equo ≠ uguale*

*risorse e riparto di carico*

**A2**

Il comune strutturato sa interpretare in modo dinamico e robusto le esigenze dei cittadini ed è in grado di dare risposte conformi alle strategie e adeguate alle necessità e risorse del proprio territorio.

**A3**

Per evitare che lo scioglimento automatico di alcune attività in comuni non strutturali induca a decidere per la centralizzazione, meglio un meccanismo che preveda il subentro dei servizi comunali solo nei comuni che dimostrano di non essere in grado di fornirli (a federazione amministrativa).

**ti**

**Gruppo B: Quali modalità di conduzione (governance)?**

**«Segnali»**  
 1. Quali sono le aspettative di crescita di un comune?  
 2. Quali servizi sono attualmente erogati?  
 3. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 4. Quali servizi sono in grado di erogare?

**«Affermazioni»**  
 1. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 2. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 3. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 4. Quali servizi sono in grado di erogare?

*COMUNE ? HOLDING*

*TEMPI LUNGI ⇒ NUOVE FORME*

*FORZE*

*CONTROCCO - SINCRONIZAZIONE*

*ENTE DECISIONE - OPERATIVO*

*MUNICIPIO - VISINE INSIDE*

**B1**

Si dovrebbero istituire nuovi enti specializzati per tematiche a livello regionale, i cui vertici siano eletti direttamente dai cittadini, abbiano una propria autonomia (e responsabilità) finanziaria.

**B2**

Dovrebbero essere i municipali stessi a sedere nei CdA invece che i rappresentanti nominati.

*CC - STANDARD*

*↳ CONTROLLO DEMOCRATICO*

*CONTROLLO SEQUALITARI*

*↳ OBIETTIVI RAGGIUNTI*

*LIMITARE DIRITTI POLITICI??*

**B3**

Organi politici definiscono gli obiettivi e delegano l'esecuzione all'amministrazione attraverso un contratto, così che sia chiara la strategia politica.

**ti**

**Gruppo C: Quale personale vi lavora?**

**«Segnali»**  
 1. Quali sono le aspettative di crescita di un comune?  
 2. Quali servizi sono attualmente erogati?  
 3. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 4. Quali servizi sono in grado di erogare?

**«Affermazioni»**  
 1. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 2. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 3. Quali servizi sono in grado di erogare?  
 4. Quali servizi sono in grado di erogare?

**C1**

Organi politici definiscono gli obiettivi e delegano l'esecuzione all'amministrazione attraverso un contratto, così che sia chiara la strategia politica.

*NON SI PUO' GENERALIZZARE*

*↳ DIR. TER. COMUNI*

*DEFINIRE COGNOME*

*→ COMPRESI IFA*

*DIFFERENZE COMUNI PIU' PICCOLI*

**C3**

I comuni più piccoli si dotano di amministrazioni sovra comunali per avere funzionari specializzati.

*IN ALUNE REGIONI*

*PROVINCIE → SUOLO, SCARICATA*

**C2**

Chi non può permettersi gli specialisti li «prende in affitto» dal Cantone, dai Comuni più grandi o dall'economia privata.

# D'accordo o non d'accordo? Le affermazioni finali

## Gruppo A: Quali servizi?

A1	I bisogni primari dei cittadini sono simili da Chiasso ad Airolo ma le risposte non devono essere necessariamente le medesime.
A2	Il comune strutturato sa interpretare in modo dinamico e robusto le esigenze del cittadino ed è in grado di dare risposte conformi alle strategie e adeguate alle necessità e risorse del proprio territorio.
A3	Per evitare che lo svolgimento autonomo di talune attività in comuni non strutturati induca a decidere per la cantonalizzazione, meglio un meccanismo che preveda il subentro dei servizi cantonali solo nei comuni che dimostrano di non essere in grado («federalismo asimmetrico»)

## Gruppo B: Quali modalità di conduzione (*governance*)?

B1	Si dovrebbero istituire nuovi enti specializzati per tematiche a livello regionale che abbiano in parte una propria autonomia (e responsabilità) finanziaria.
B2	Dovrebbero essere i municipali stessi a sedere nei CdA invece che rappresentanti nominati.
B3	Organi politici definiscono gli obiettivi e delegano l'esecuzione all'amministrazione attraverso un contratto, così che sia chiara la strategia politica.

## Gruppo C: Quale personale?

C1	E' meglio un'amministrazione professionale che un Municipio di professionisti.
C2	Chi non può permettersi gli specialisti li «prende in affitto» dall'economia privata.
C3	I comuni più piccoli si dotano di amministrazioni sovra-comunali per avere funzionari specializzati.

# I risultati del voto



