

Lugano Orizzonte 2025



**"È delle città come dei sogni:
tutto l'immaginabile può essere
sognato."**

Italo Calvino, *Le città invisibili*

Premessa

Lugano Orizzonte 2025. Con questo documento presentiamo le linee di sviluppo della Città di Lugano per la prossima decade e definiamo gli obiettivi operativi fino al 2025. Già a partire dai prossimi anni sarà però possibile misurare i benefici delle riforme e consolidare le Linee direttive 2016-2019. Questo lavoro pone le fondamenta per l'edificio della città futura.

Lo spirito che caratterizza il percorso di riforma è propositivo e fiducioso, attento alle necessità ma anche alle potenzialità della nostra città. Il 2025 rappresenta, infatti, la prima tappa di un cammino che vedrà la città rinnovarsi, consolidarsi e procedere con la realizzazione dei progetti che ci stanno a cuore.

La nuova amministrazione cittadina si misurerà dapprima con un periodo di transizione, a partire dal 1° gennaio 2016, per continuare poi nella direzione degli obiettivi indicati. Questo documento vuole dunque essere un punto di partenza, una piattaforma che presenta le scelte fondamentali fatte dal Municipio e che, già nell'immediato, segneranno in maniera visibile il futuro della città, proiettandola con una visione chiara in una progettualità coerente.

Al centro della riflessione vi è il cittadino, inteso come persona fisica o giuridica che vive, visita o si insedia in città.

Infatti, quanto viene progettato, costruito e realizzato è a beneficio della cittadinanza. L'attività dell'ente pubblico, laddove necessario, è stata quindi reindirizzata in funzione della vocazione di servizio al cittadino.

Il cantiere del Progetto Nuova Amministrazione si colloca all'interno di un disegno di ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie della città e si è reso necessario, da un lato, a seguito del mutato contesto economico e finanziario e, dall'altro, dopo il processo aggregativo che ha cambiato le dimensioni della città, e non solo. Una volta indicata la direzione con le Linee direttive di medio e lungo termine, è stata ridisegnata l'organizzazione cittadina, riducendo da 15 a 7 il numero dei dicasteri. Inoltre, è stata definita una nuova politica del personale con l'obiettivo di valorizzare i collaboratori dell'amministrazione.

Nel 2015 sono stati avviati quattro cantieri complementari, che costituiscono la base di riferimento per l'implementazione della nuova organizzazione. Ci siamo così dotati di un insieme di orientamenti, disegni organizzativi e obiettivi che dovranno facilitare la gestione dell'amministrazione nel 2016, il primo anno del cambiamento.

Nel cammino, saremo certo chiamati a confrontarci con ostacoli imprevisti, ma ci apprestiamo con entusiasmo a lavorare insieme alla Cittadinanza per costruire il nostro futuro.

Il Municipio

Indice

1.	Linee Direttive	5
1.1.	Lugano 2025	7
1.2.	Linee direttive per il periodo 2016–2019	8
	1.2.1. Qualità di vita e crescita	8
	1.2.2. Territorio e ambiente	8
	1.2.3. Economia	8
	1.2.4. Governance	9
1.3.	Obiettivi operativi	10
	1.3.1. Obiettivi operativi 2016–2019	10
	1.3.2. Obiettivi operativi 2020–2025	10
1.4.	Approccio	11
2.	Nuova Amministrazione	12
3.	Modello di funzionamento nuova struttura	14
3.1.	Municipio	14
3.2.	Capidicastero	14
3.3.	Collegio dei direttori coordinatori	14
3.4.	Coordinatori di dicastero	15
3.5.	Gruppo tecnico	15
3.6.	Deleghe	16
4.	Organigramma generale	17
4.1.	Audit interno	17
5.	Aree di attività dei singoli dicasteri	18
5.1.	Dicastero istituzioni	18
5.2.	Dicastero consulenza e gestione	18
5.3.	Dicastero immobili	18
5.4.	Dicastero sicurezza e spazi urbani	18
5.5.	Dicastero formazione, sostegno e socialità	18
5.6.	Dicastero cultura, sport ed eventi	18
5.7.	Dicastero sviluppo territoriale	18
6.	Modalità di raggiungimento dei risparmi di CHF 5 mio pianificati a preventivo 2017	19
7.	Conclusioni	20

1. Linee direttive

La Città di Lugano sta tuttora vivendo un momento di assestamento: da borgo di 28'000 abitanti del 2004 è passata in poco meno di dieci anni a essere un centro urbano di quasi 70'000 anime, con un territorio che si situa per estensione al secondo rango fra gli agglomerati svizzeri e una popolazione al nono. Ciò ha implicato e implica uno sforzo di adeguamento delle infrastrutture cittadine alla complessità del nuovo territorio e la necessità di promuovere un cambiamento di mentalità tale per cui le cittadine e i cittadini – recenti e di vecchia data – possano riconoscersi appartenenti a una sola storia.

Inoltre, attorno a noi tutto è in movimento: ci troviamo, infatti, in un periodo storico che ha vissuto e ancora vive grandi mutamenti nei parametri di riferimento – siano essi politici, sociali, economico-finanziari, occupazionali o infrastrutturali –, così come l'emergere di sfide ambientali impegnative a livello globale.

D'altro canto, viviamo oggi un momento storico stimolante, in cui emerge con sempre maggior precisione l'importanza del ruolo delle città. Sono oggi le città (agglomerati), e non gli Stati, a organizzarsi in reti di scambi economici, culturali e commerciali, con l'ambizione e la reale possibilità di sviluppare, grazie alla loro immagine e ai loro atout, benefici su tutto il territorio di riferimento. Anche per la Città di Lugano prendere consapevolezza e agire in questa direzione è diventata una necessità, non solo per la trasformazione portata dal processo aggregativo e la perdita di forza della piazza finanziaria, ma per accompagnare la transizione economica e promuovere piste di sviluppo innovative.

La definizione di una nuova identità – ancorata, da un lato, a valori consolidati e, d'altro canto, portatrice di nuove visioni – e l'individuazione di un progetto di città futura basato sulle concrete opportunità che si stanno disegnando, sono due elementi di fondo su cui Lugano si sta interrogando.

Identità e nuovo progetto sono fattori fra loro strettamente correlati, e sono stati indagati con un primo obiettivo di far emergere le eccellenze già oggi presenti e attestate:

- i poli sanitari, scientifici e accademici;
- la ricchezza del paesaggio e della natura;
- la presenza di un polo culturale con un nuovo forte centro, il LAC Lugano Arte e Cultura, e di beni artistici preziosi;
- l'attrattiva turistica e la ricchezza degli eventi;
- le potenzialità di sviluppo sostenibile in tutti i settori e soprattutto nell'utilizzo delle risorse e nelle scelte di mobilità;
- un polo accademico e un sistema scolastico e formativo di qualità;
- l'ottima qualità di vita e il livello della sicurezza;
- la forza attrattiva di un tessuto aziendale sano;
- le elevate competenze nel settore dei servizi bancari, finanziari, assicurativi e immobiliari;
- la forza propositiva di una città a misura d'uomo e generosa nella realizzazione degli spazi pubblici, di infrastrutture sportive e per il tempo libero e nelle prestazioni fornite ai suoi cittadini, specialmente i meno fortunati;
- e, infine, una solida reputazione internazionale.

Lugano conosce quindi le potenzialità sul suo territorio e guarda all'orizzonte 2025 con la consapevolezza che la forza della città è e sarà direttamente proporzionale alla sua capacità di fare rete e di creare sistema, all'interno e con tutte le forze vive sul territorio locale, regionale, nazionale

e internazionale. Seppur operoso, un alveare con celle che non comunicano è infatti destinato a una vita breve.

6

I veri protagonisti dello sviluppo, oggi, sono le città. E le città sono le persone che le abitano.

E l'epicentro, il primo mattone su cui costruire il futuro, sono le cittadine e i cittadini.

Non è quindi casuale che le linee guida pongano al centro dell'azione politica e amministrativa il cittadino, come illustrato nella figura seguente:



Il modello proposto suddivide obiettivi e iniziative su quattro assi principali che ruotano attorno all'elemento cardine:

qualità di vita e crescita
territorio e ambiente
economia
governance

Il documento si compone di una prima parte sulla Lugano 2025, che definisce gli elementi guida relativi alla visione di lungo termine e propone delle Linee direttrici strategiche, volte a informare e orientare l'attività del Municipio.

La seconda parte definisce le Linee direttive per il periodo 2016-2019. La terza sezione indica la priorità degli obiettivi in base a due criteri: l'impatto sui cittadini e la città e l'efficienza economica. Infine, la terza e la quarta parte prendono in considerazione gli obiettivi operativi per il periodo 2016-2019 e sull'orizzonte 2020-2025.

1.1. Lugano 2025

Lugano e la sua regione sono il più importante polo cantonale all'interno della Città Ticino. La collocazione geografica di questo territorio – nel cuore dell'Europa e su una delle principali vie di transito fra nord e sud – ne fa un ponte ideale, che unisce culturalmente ed economicamente Milano e Zurigo. Inoltre, Lugano ha una forte connotazione internazionale: è la più grande città italoфона fuori dall'Italia ed è un brand conosciuto nel mondo, come attestano le numerose richieste qualificate di incontro che giungono dall'estero.

Lugano è una piccola Svizzera con 21 quartieri; con le aggregazioni la città è oggi molto eterogenea per territorio e popolazione e in essa convivono due aspetti: da un lato un contesto urbano e dall'altro, un paesaggio pregiato con boschi, verde e montagne. Anche nella popolazione convivono diverse realtà, che vanno dalle fasce meno abbienti a una popolazione benestante.

Occorre qui rilevare che, come in tutte le città importanti, anche a Lugano è presente oggi una realtà interculturale sfaccettata, con oltre 140 nazionalità diverse, ben integrate e in parte attive in iniziative tali da rafforzare il tessuto della convivenza urbana. L'evoluzione demografica della città è un fattore che occorre considerare con attenzione: la grande città attrae flussi migratori ma al contempo assiste al fenomeno della partenza di una fascia di cittadinanza benestante e del ceto medio, sovente composta di famiglie giovani, verso la zona extraurbana. Ciò pone chiare sfide per le implicazioni sia finanziarie sia sociali che il fenomeno comporta.

Si tratta di aspetti che incidono e incideranno sullo sviluppo futuro di una città che si propone quale centro urbano:

- sicuro, vivibile, sociale e attento ai bisogni dei propri cittadini;
- attrattivo sul piano artistico, culturale e turistico;
- aperto, accogliente, cosmopolita, disponibile al dialogo, all'ascolto, alle collaborazioni locali, nazionali e internazionali;
- rispettoso dell'ambiente, del paesaggio, del patrimonio storico e culturale;
- attento allo sviluppo sostenibile, alla valorizzazione delle risorse ambientali ed energetiche;
- con un polo economico orientato alla crescita di qualità e capace di valorizzare la posizione centrale sull'asse nord sud;
- partner istituzionale forte nelle relazioni regionali, nazionali e internazionali;
- gestito con competenza e professionalità;
- promotore di uno sviluppo urbano equilibrato con particolare attenzione agli spazi pubblici.

1.2. Linee direttive per il periodo 2016–2019

8

1.2.1. Qualità di vita e crescita

La qualità di vita e di conseguenza il grado di soddisfazione del cittadino si misurano anche in base alla capacità dell'ente pubblico di rispondere alle esigenze della popolazione e di offrire opportunità di crescita, in particolare nei seguenti ambiti:

- senso di appartenenza del cittadino alla città;
- senso di sicurezza;
- strutture sociali e sanitarie di qualità;
- offerta culturale e turistica di qualità, attrattiva e differenziata, di valenza locale, nazionale e internazionale;
- istituti di formazione superiore e formazione scolastica di qualità, centri di ricerca di valenza internazionale in rete tra loro e con l'esterno;
- strutture sportive funzionali;
- attività ricreative e del tempo libero;
- spazi urbani fruibili e ben tenuti;
- promozione e sostegno alle attività di quartiere.

1.2.2. Territorio e ambiente

Abitare e vivere con soddisfazione sono i fattori principali che attestano la qualità di vita di un luogo e vi favoriscono l'insediamento, sia di privati sia di persone giuridiche. Ciò presuppone condizioni quadro attrattive:

- valorizzazione degli spazi verdi e degli spazi pubblici;
- qualità dell'ambiente;
- pulizia, decoro e arredo urbano;
- migliore offerta di trasporti pubblici e mobilità lenta;
- mantenimento infrastrutture e opere di genio civile;
- costruzioni sostenibili;
- gestione delle risorse naturali ed energetiche;
- mantenimento del patrimonio boschivo e delle attività economiche del paesaggio rurale;
- tutela del patrimonio culturale, storico e architettonico;
- alloggi adatti ai diversi ceti della popolazione.

1.2.3. Economia

Nuovi insediamenti aziendali, oltre ad avere un importante beneficio diretto sulle finanze cittadine, comportano la creazione di nuovi posti di lavoro e un indotto significativo per tutta l'economia locale. Possibili obiettivi in quest'ambito sono:

- politica fiscale attrattiva;
- servizi efficienti per aziende, cittadini e ospiti;
- mobilità efficiente e accessibilità;
- disponibilità di spazi di insediamento logistico per aziende di qualità;
- collaborazione con privati per nuovi progetti qualificanti per la città e il territorio;
- sviluppo e promozione di una presenza qualificata di centri di ricerca e formazione di rilevanza nazionale e/o internazionale;
- sviluppo di competenze e attività in campo finanziario, sanitario, tecnologico, farmaceutico, turistico e culturale;
- promozione dell'occupazione con salari adeguati;
- sostegno a disoccupati e persone in assistenza.

1.2.4. Governance

La delicata situazione finanziaria della città impone almeno fino alla fine del 2019 scelte oculate dal profilo della gestione di tutte le risorse umane, finanziarie, logistiche e tecniche a disposizione.

Ciò significa:

- Servizi efficienti: erogare buoni servizi al cittadino con un uso oculato delle risorse;
- Comunicazione: definire obiettivi e strategia di comunicazione (interna ed esterna) e implementare i necessari strumenti (piano di comunicazione, identità visiva, intranet);
- Trasparenza dell'amministrazione verso le cittadine e i cittadini;
- Impiego efficace delle risorse (umane, finanziarie e immobiliari): gestire in modo efficace le risorse della città e operare scelte mirate in situazioni di minori risorse disponibili;
- Revisione costante dei processi e dei compiti, in particolare:
 - separazione fra conduzione strategica e operativa: creare le condizioni quadro affinché i Municipali possano dedicarsi maggiormente a compiti strategici e di promozione della Città, in collaborazione con le direzioni;
 - sistema di deleghe: sgravare, tramite deleghe finanziarie e operative, il Municipio da decisioni operative di secondaria importanza, responsabilizzando i dirigenti;
 - bilancio periodico sulla base di indicatori correlati con indicatori operativi: monitorare periodicamente la gestione delle risorse umane e finanziarie della città e l'avanzamento dei progetti;
 - budget globale: consente di differenziare gli approcci, costruire sinergie e contenere i costi di gestione a dipendenza delle situazioni in essere.

1.3. Obiettivi operativi

Nel contesto delle Linee direttive precedentemente esplicitate vengono formulati i seguenti obiettivi operativi, suddivisi su due periodi temporali: il primo, a corto termine, per il periodo 2016–2019 mentre il secondo, più ad ampio respiro, per il periodo 2020–2025.

1.3.1. Obiettivi operativi 2016–2019

In base alle precedenti considerazioni, per il periodo 2016–2019 si formulano i seguenti obiettivi operativi:

- risanamento finanziario e revisione dei flussi finanziari con il Cantone;
- ottimizzazione dell'impiego delle risorse e qualità dei servizi;
- benessere diffuso (sicurezza, ambiente, sanità, formazione e lavoro);
- mobilità efficiente (mobilità lenta e trasporti pubblici);
- polo culturale e LAC Lugano Arte e Cultura in rete a livello regionale, nazionale e internazionale;
- sviluppo del turismo, anche congressuale;
- piano direttore comunale per la revisione dei Piani regolatori;
- definizione politica dell'alloggio e implementazione delle prime iniziative;
- qualità degli spazi pubblici;
- definizione del comparto di Cornaredo;
- mantenimento di una politica fiscale attrattiva per una realtà urbana;
- definizione del Piano energetico comunale;
- consolidamento della politica di prossimità e dei quartieri;
- preparazione in vista dell'entrata in esercizio di AlpTransit;
- rilancio dell'aeroporto di Lugano in chiave di Partenariato Pubblico-Privato (PPP);
- consolidamento delle attività per aiutare disoccupati e assistiti;
- sostegno e promozione di un polo di ricerca medico scientifico di rilevanza nazionale e internazionale.

1.3.2. Obiettivi operativi 2020–2025

Per il periodo 2020–2025 si formulano i seguenti obiettivi:

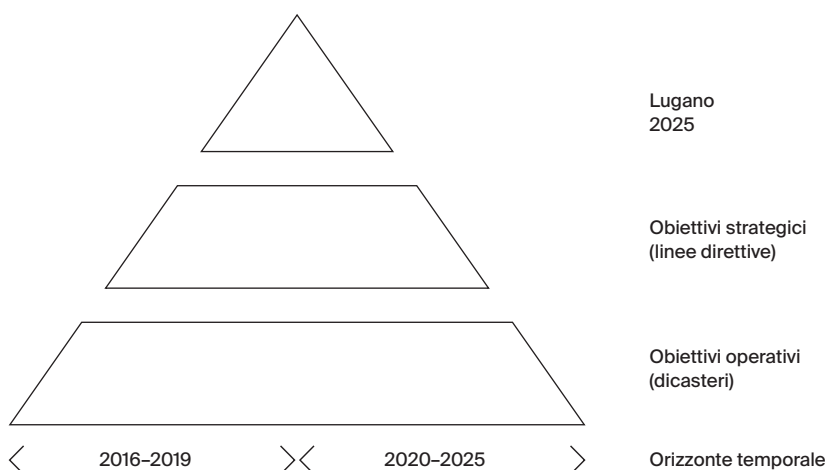
- riduzione del debito;
- nuovo polo congressuale;
- mobilità efficiente (realizzazione opere);
- polo culturale e LAC Lugano Arte e Cultura in rete a livello internazionale;
- efficienza energetica e ambientale;
- aggiornamento dei Piani regolatori;
- mantenimento benessere diffuso (sicurezza, ambiente, sanità, formazione e lavoro);
- politica aggregativa (collaborazioni regionali);
- polo sportivo;
- parco fluviale del Cassarate e lungolago.

1.4. Approccio

Le Linee direttive sono il risultato di un processo di pianificazione strategica volto a definire gli obiettivi aziendali e indicare i mezzi e le azioni per raggiungerli. La pianificazione strategica è essenziale per definire la direzione da prendere nell'assumere decisioni di allocazione delle risorse.

La definizione delle linee direttive segue un processo strutturato che prende avvio dalla formulazione della visione aziendale. La visione descrive la città che vorremmo nel medio-lungo termine e permette di delineare gli obiettivi strategici, che costituiscono il focus d'azione dell'amministrazione in un periodo predefinito. È importante che gli obiettivi strategici siano accompagnati da obiettivi operativi misurabili, realizzati tramite iniziative e progetti allineati con la visione e la strategia aziendale.

La corretta gestione degli obiettivi strategici e operativi e dei progetti, in linea con la visione definita, è uno strumento fondamentale per garantire la coerenza dell'azione politica del Municipio e l'efficacia operativa dell'amministrazione.



Nel nostro caso il primo periodo corrispondente agli anni 2016-2019, coincide con il Piano finanziario già approvato a Preventivo 2015. Questo strumento già definisce una serie di priorità che, tenuto conto della difficile situazione finanziaria, dovranno essere al centro dell'operato politico della prossima legislatura.

Per quest'arco temporale non vi sono quindi ulteriori spazi di manovra, poiché la capacità d'investimento risulta prevalentemente impegnata dalle opere già definite e inserite a Piano finanziario.

La lista completa degli investimenti già previsti nel Piano finanziario è inserita nel Preventivo 2015.

Il secondo periodo inizia nel 2020, con il pareggio di bilancio già avvenuto; il miglioramento della situazione finanziaria dovrebbe quindi permettere maggiori spazi di manovra, con l'opportunità di raggiungere obiettivi strategici non ipotizzabili a breve termine.

2. Nuova amministrazione (dal 1° gennaio 2016)

Concetto

Con la nuova organizzazione dei servizi della Città l'amministrazione è stata suddivisa in 7 dicasteri, con l'obiettivo di consolidare un modello organizzativo organico e durevole nel tempo, individuando sinergie interne e sfruttando margini di miglioramento.

La struttura organizzativa dell'amministrazione cittadina sarà così in grado di gestire meglio una realtà territoriale passata da poco meno di 30'000 abitanti nel 2004 a quasi 70'000 nel 2015, dopo l'ultima fase aggregativa, ed è orientata a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e le prestazioni a favore del cittadino e dell'utenza tutta, in un'ottica di innovazione.

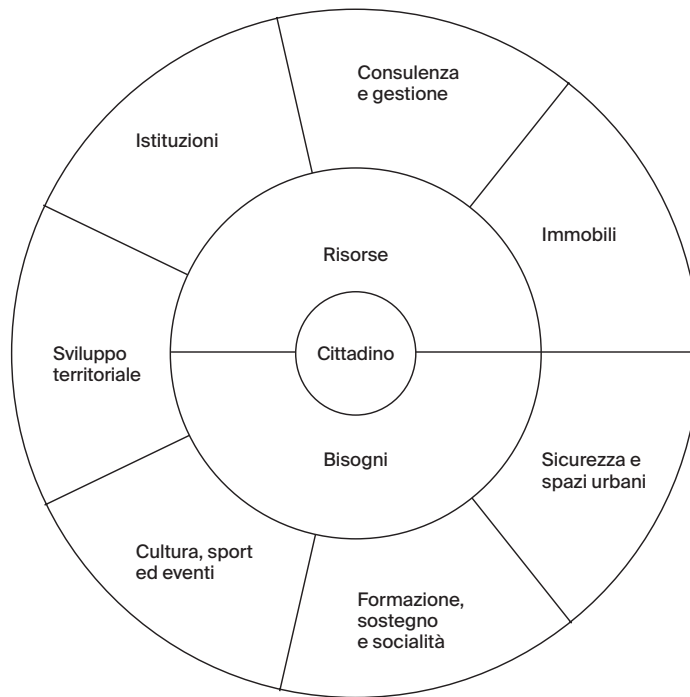
L'organizzazione è stata impostata mettendo al centro dell'azione dell'ente pubblico il cittadino. Ciò permette di definire i seguenti obiettivi: ruolo centrale del cittadino; organizzazione orientata ai bisogni dei soggetti che abitano e visitano la città (abitanti, aziende, turisti); tutela e valorizzazione del territorio e delle infrastrutture; perseguimento e promozione di uno sviluppo armonico e sostenibile della città. Di seguito, lo schema concettuale che illustra tali elementi:



La nuova struttura prevede sette macro aree di attività (dicasteri), suddivise tra bisogni e risorse, sulle quali impostare l'organizzazione dell'amministrazione della Città. Nella definizione dei dicasteri si è proceduto ad accorpare i servizi che per loro natura operano in contesti e secondo principi affini ottimizzando, laddove possibile, le sinergie e le collaborazioni interne.

Sono stati quindi definiti 3 dicasteri in termini di bisogni: Sicurezza e spazi urbani; Formazione, sostegno e socialità; Cultura, sport e eventi. Anche le risorse sono state suddivise in 3 principali dicasteri: Istituzioni; Consulenza e gestione; Immobili. Per il settimo dicastero, è stata identificata un'area che si colloca a metà tra i bisogni e le risorse ovvero quella dello Sviluppo territoriale.

Di seguito la rappresentazione grafica del modello organizzativo adottato nel suo complesso.



3. Modello di funzionamento nuova struttura

3.1. Municipio

Al Municipio spettano tutte le competenze di tipo strategico e il compito di definire l'azione politica secondo una visione strategica organica, volta a orientare l'operatività dell'amministrazione.

Sarà quindi suo compito aggiornare le Linee direttive in base alla propria visione e definire le linee guida per la legislatura.

Il Municipio si occuperà inoltre di tematiche sovradicasteriali e sovracomunali, curando i rapporti con gli enti esterni (Ente regionale per lo sviluppo, Cantone, Confederazione, Comuni, Ente turistico del Luganese, consorzi, ecc.).

L'Esecutivo seguirà inoltre, come collegio o per il tramite di singoli municipali in base alla rispettiva area di competenza, dossier speciali quali le aggregazioni, la LPI, la riforma "Ticino 2020".

Il gruppo di lavoro PNA monitora la situazione all'attenzione del Municipio.

3.2. Capodicastero

Ogni capodicastero è responsabile di verificare che le scelte strategiche decise dal Municipio vengano fatte proprie e adottate dal dicastero.

Il capodicastero interpreta il ruolo di "guida" strategica del dicastero, in maniera propositiva e proattiva, sia all'interno del dicastero che nell'ambito del collegio municipale, sottoponendo a quest'ultimo proposte a carattere prevalentemente strategico, compatibili con gli indirizzi del Municipio.

Egli veglierà affinché gli obiettivi di dicastero, così come pure quelli trasversali all'amministrazione, siano costantemente monitorati e correttamente eseguiti.

Ogni capodicastero opererà in stretta collaborazione con il direttore coordinatore di riferimento, organizzando riunioni settimanali di coordinamento di dicastero e coinvolgendo anche gli altri capidivisione.

3.3. Collegio dei direttori coordinatori

La gestione di ogni cambiamento organizzativo importante presuppone, come condizione di successo, informazione, comunicazione e coordinamento tra gli attori: le dimensioni attuali della città impongono un sostanziale rafforzamento di questi flussi.

Il Collegio dei direttori coordinatori sarà composto dai 7 direttori coordinatori di dicastero e avrà il compito di monitorare costantemente l'implementazione della nuova organizzazione. Sarà importante assicurare l'informazione tempestiva delle direzioni in merito alle decisioni adottate dall'Esecutivo e fare in modo che i capidicastero dispongano degli strumenti di controllo dell'evoluzione degli obiettivi concordati. Al contempo, dovranno essere costantemente informati in merito a eventuali problemi della nuova organizzazione.

Il Collegio dei direttori coordinatori sarà coordinato dal Segretario comunale, che si occuperà di informare regolarmente il Municipio sull'evoluzione dei lavori.

Questo gremio, che si riunirà a cadenza settimanale, oltre a prendere atto e condividere le decisioni scaturite dalle sedute di Municipio, potrà in maniera partecipativa discutere su ampia scala e approfondire progetti, proposte, sinergie da realizzare.

Il Collegio dei direttori coordinatori, quale organo consultivo del Municipio, è inteso come un luogo di condivisione, comunicazione e approfondimento: non va pertanto considerato un "gruppo chiuso" e, a dipendenza

delle tematiche che verranno trattate, la partecipazione potrà essere estesa ad altri funzionari. Il Sindaco e singoli Municipali potranno parteciparvi secondo necessità.

In occasione di tematiche particolarmente rilevanti che interessano tutta l'amministrazione, verrà convocato il plenum dei direttori.

3.4. Coordinatori di dicastero

Per ogni dicastero dell'amministrazione il Municipio ha designato un direttore coordinatore che parteciperà alla riunioni del Collegio dei direttori coordinatori.

I coordinatori sono designati per i dicasteri:

- Consulenza e gestione
- Cultura, sport ed eventi
- Formazione, sostegno e socialità
- Immobili
- Sicurezza e spazi urbani
- Sviluppo territoriale

Per il dicastero Istituzioni la carica viene automaticamente ricoperta dal Segretario comunale.

La designazione dei coordinatori, a far stato dal 1. gennaio 2016, è avvenuta tramite concorso interno riservato ai direttori dell'amministrazione. La scelta è stata ponderata in considerazione della particolare necessità di riunificazione delle diverse divisioni interne ai diversi dicasteri e tenuto conto dell'esito del cantiere "valutazione dei dirigenti".

Ai direttori coordinatori vengono attribuite le seguenti mansioni:

- partecipazione alle riunioni periodiche di coordinamento del Collegio dei direttori coordinatori;
- diffusione delle informazioni all'interno del proprio dicastero e in maniera trasversale all'Amministrazione;
- coordinamento interno ed esterno al dicastero;
- monitoraggio dell'evoluzione del budget (finanziario e risorse umane) e gestione puntuale degli obiettivi di dicastero;
- mandati specifici attribuiti da parte del Municipio.

3.5. Gruppo tecnico

Il cambiamento organizzativo proposto con la Nuova Amministrazione è stato voluto per ottimizzare e modernizzare il lavoro, migliorare la trasversalità, aumentare efficacia ed efficienza ed ottimizzare i costi di gestione. Vi è quindi un legame stretto tra chi è chiamato a coordinare i lavori e chi, per funzione, deve realizzare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi indicati del Municipio in sede di preventivo.

Il Gruppo tecnico è costituito dai direttori delle divisioni Finanze, Risorse Umane e Informatica. Si incontrerà a cadenza mensile – o più se necessario – con l'Audit interno e il Collegio dei direttori coordinatori e fungerà da supporto in virtù delle sue specifiche competenze di natura gestionale, così come da interlocutore per valutare l'evoluzione degli obiettivi finanziari.

Il Gruppo tecnico si occuperà inoltre di monitorare l'evoluzione dei progetti di contenimento costi e di affrontare, qualora fosse il caso, situazioni puntuali che richiedano un parere tecnico.

3.6. Deleghe

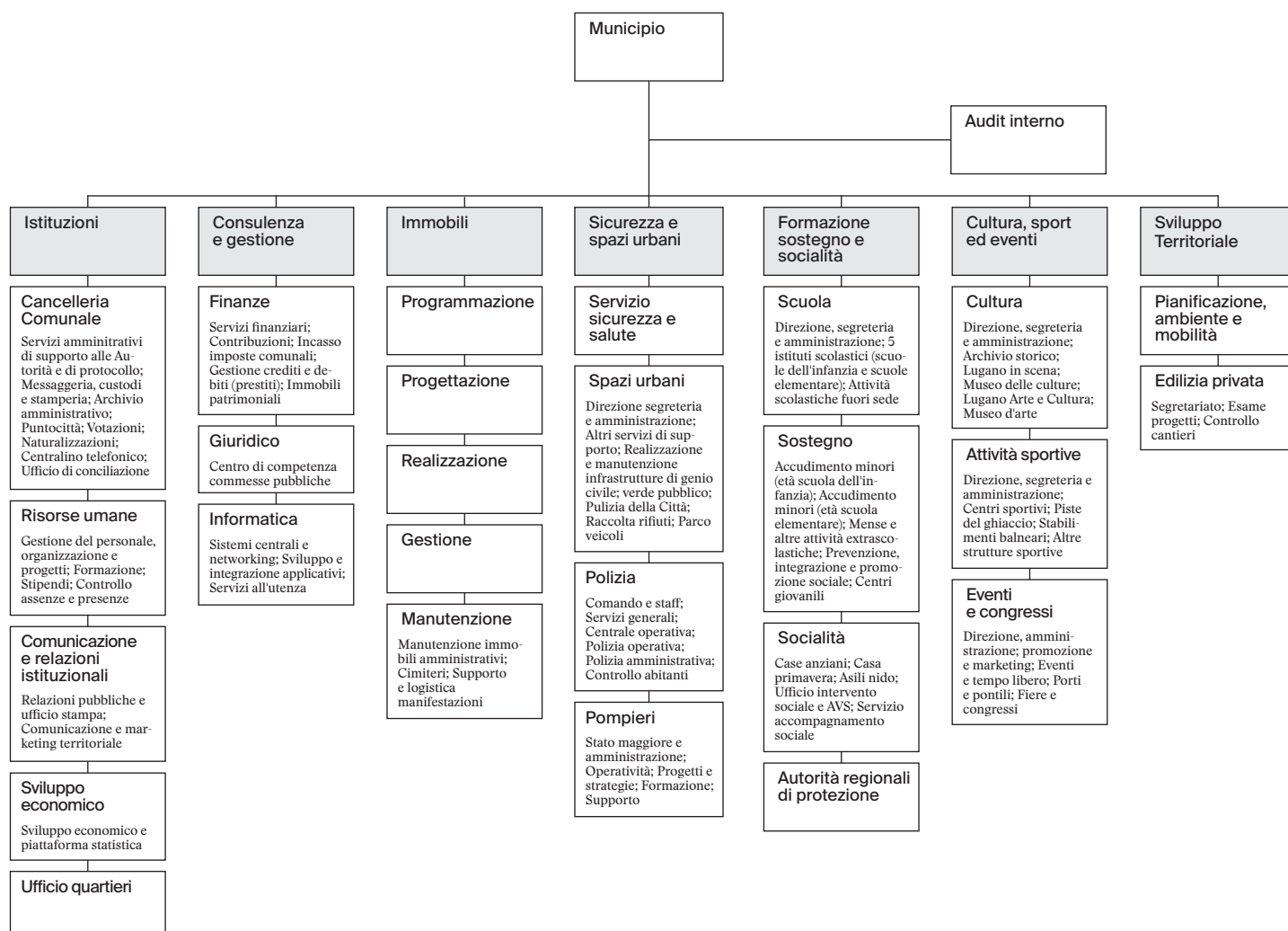
Contemporaneamente all'entrata in funzione della nuova struttura amministrativa il Municipio ha deciso di implementare un sistema di deleghe a favore dell'amministrazione cittadina.

L'introduzione di un sistema di deleghe permetterà all'Esecutivo di dedicare maggior tempo alle tematiche di natura strategica. Dal canto loro, i servizi dell'amministrazione cittadina saranno maggiormente responsabilizzati e beneficeranno di importanti benefici dovuti allo snellimento delle procedure.

Le deleghe saranno attribuite per decisioni in materia finanziaria e operativa.

4. Organigramma generale

Presentiamo qui l'organigramma generale di tutti i dicasteri cittadini. Con funzione di stato maggiore, a diretta dipendenza del Municipio, è stato inserito il Servizio Audit Interno. Questa collocazione gerarchica, esterna alla struttura organizzativa, è stata scelta proprio per la natura specifica del servizio.



4.1. Audit interno

La base legale e il campo d'attività del servizio Audit interno sono definiti dall'ordinanza municipale no. 1.1.3 del 30 aprile 2015 "Ordinanza municipale sul servizio di Audit interno".

Per garantire al servizio adeguata autonomia, indipendenza e imparzialità, l'Audit interno è stato inserito nell'organigramma come organo di staff del Municipio; non ha tuttavia una posizione gerarchica superiore ad altri servizi dell'amministrazione cittadina, poiché nessun ufficio vi è direttamente subordinato.

Il costante flusso di informazioni da e per l'Audit interno verrà garantito tramite la presenza di quest'ultimo agli incontri mensili con il Collegio dei direttori coordinatori e il Gruppo tecnico.

Il Segretario comunale fungerà da tramite con l'Audit interno per quanto attiene all'attività in seno al Collegio dei direttori coordinatori e al Municipio; in questo modo sarà possibile garantire tutti i presupposti necessari per un corretto flusso di informazioni.

5. Aree di attività dei singoli dicasteri

5.1. Dicastero istituzioni

Comprende i servizi istituzionali e di rappresentanza, la comunicazione e quelli previsti dalla legge. E' composto di 4 divisioni: Risorse Umane, Cancelleria Comunale, Comunicazione e relazioni istituzionali, Sviluppo economico. L'Ufficio quartieri è inserito nei servizi di staff del dicastero ed è direttamente subordinato al capodicastero (Sindaco).

5.2. Dicastero consulenza e gestione

Comprende i servizi che forniscono funzioni di supporto agli altri dicasteri. In questo dicastero troviamo 3 divisioni: Finanze, Giuridico, Informatica.

5.3. Dicastero immobili

Riunisce i servizi che progettano, realizzano, mantengono e gestiscono gli edifici della città. L'aggregazione di questi servizi permette di gestire in modo ottimale il ciclo di vita completo di un'opera. In questo dicastero troviamo un'unica divisione alla quale sono subordinate 4 sezioni: Progettazione, Realizzazione, Manutenzione, Logistica.

5.4. Dicastero sicurezza e spazi urbani

Comprende i servizi che operano sul territorio garantendone la sicurezza, l'ordine e il decoro. In questo dicastero troviamo 3 divisioni: Pompieri, Polizia, Spazi Urbani. Il Servizio sicurezza e salute e il Segretariato di direzione vengono inseriti nei servizi di staff del dicastero.

5.5. Dicastero formazione, sostegno e socialità

Racchiude istituzioni e servizi essenziali legati alla formazione, allo sviluppo e al sostegno del cittadino, che per loro natura e settore di attività si rivolgono all'individuo e alle famiglie. In questo dicastero troviamo 3 divisioni: Scuola, Sostegno, Socialità. L'Autorità regionale di protezione, viene collocata separatamente alle 3 divisioni in quanto servizio regionale. Qualora venisse approvata la costituzione dell'ente autonomo di diritto comunale per la gestione delle attività attuali degli Istituti Sociali Comunali (Lugano Attività Sociali), questo dicastero subirà un'importante modifica nella sua struttura organizzativa, con l'esternalizzazione di una divisione.

5.6. Dicastero cultura, sport ed eventi

Raccoglie tutti i servizi e gli istituti culturali che promuovono e organizzano eventi e attività per residenti e turisti, e gestiscono le relative infrastrutture. L'accorpamento permette di coordinare al meglio l'offerta turistica, culturale e ricreativa e ottimizzare l'utilizzo delle infrastrutture disponibili. In questo dicastero troviamo 3 divisioni: Cultura, Sport, Eventi. La divisione della Cultura potrebbe nel prossimo futuro subire un'importante modifica con la costituzione di enti e fondazioni.

5.7. Dicastero sviluppo territoriale

Si tratta di un dicastero orientato al futuro che riflette proattivamente, attento ai cambiamenti in atto e volto ad anticipare le necessità. Tra i suoi compiti vi è la declinazione delle linee direttive negli strumenti pianificatori comunali. In questo dicastero troviamo 2 divisioni: Pianificazione, ambiente e mobilità, Edilizia privata.

6. Modalità di raggiungimento dei risparmi di CHF 5 mio pianificati a preventivo 2017

La pianificazione finanziaria presentata con il Preventivo 2015 prevede che con il Preventivo 2017 il disavanzo di gestione corrente della Città sia ulteriormente ridotto e fissato a un massimo di 10 milioni di franchi. Nel Piano finanziario, tra le misure proposte per raggiungere questo obiettivo vi è un contenimento aggiuntivo del fabbisogno pari a 5 milioni, da ottenere in due modi: tramite un contenimento dei costi generale, e valutando il finanziamento e l'erogazione dei servizi non obbligatori per legge o non prioritari.

Questi aspetti sono parte integrante degli obiettivi di legislatura. Infatti, nel quadriennio 2016-2019 è previsto il raggiungimento del pareggio dei conti e, a partire dal quadriennio successivo, è auspicata la riduzione dei debiti verso terzi.

L'amministrazione ha identificato un importante numero di proposte coerenti con gli obiettivi di Municipio.

A fronte di questa importante progettualità occorre considerare due aspetti centrali:

- gli obiettivi trasversali a tutta l'amministrazione;
- implementazione della nuova organizzazione definita con il PNA,
- raggiungimento del pareggio della gestione corrente con il Preventivo 2018;
- la definizione di obiettivi specifici finanziariamente neutri.

Il quadriennio sarà suddiviso in due periodi:

- il biennio 2016-2017 porrà l'accento sull'implementazione della nuova organizzazione e sulle misure volte a concretizzare il pareggio della gestione dei conti della Città nel 2018. A complemento di questi obiettivi - prioritari e trasversali a tutti i dicasteri dell'amministrazione cittadina - per singolo dicastero ne saranno definiti degli specifici che permetteranno di dare anche all'esterno dell'amministrazione chiare indicazioni di attività sul territorio, nell'ottica delle Linee direttive.
- il biennio 2018-2019 dovrà permettere, compatibilmente con le risorse e le priorità, di portare a termine i primi obiettivi specifici di dicastero e, se del caso, proporre ulteriori progetti aggiuntivi.

L'amministrazione definirà le modalità operative che permetteranno di garantire il raggiungimento del contenimento del fabbisogno da introdurre a Preventivo 2017.

7. Conclusioni

Le pagine che precedono costituiscono un riassunto delle direttrici di sviluppo strategiche che la Città di Lugano ha identificato come prioritarie e dell'organizzazione operativa su cui pianificare e costruire un progetto di città futura. Si tratta del frutto di riflessioni approfondite che ci hanno impegnato durante il 2015 e condotto a riconsiderare il ruolo della Città di Lugano – in questo particolare momento storico – quale più importante agglomerato del Cantone, così come il suo funzionamento interno nell'ottica delle prestazioni erogate e del ruolo di servizio al cittadino. In quest'ottica, il disegno a cui stiamo lavorando è quello di un'amministrazione professionale, seria e trasparente che – di concerto con l'autorità politica – operi a favore della crescita della città.

Oggi ci troviamo a un bivio: la città ha raggiunto dimensioni considerevoli e, di conseguenza, oltre che di una conduzione politica coesa necessita anche di un'orientamento aziendale: riconoscere questo principio significa prendere coscienza del fatto che i tempi sono maturi e decidere di effettuare una svolta importante e dinamica nella gestione della cosa pubblica, un cambio di mentalità e di approccio, secondo principi di efficacia ed efficienza. La nuova struttura dell'amministrazione cittadina, di fatto, getta le fondamenta per il futuro sviluppo della città e consentirà di marciare in modo spedito verso gli obiettivi definiti dall'Esecutivo nelle linee direttive per le diverse politiche settoriali.

Com'è la Lugano che vogliamo?

E' una città con i piedi per terra, consapevole dei suoi valori competitivi, equilibrata nell'utilizzo delle sue risorse, orientata a un'azione sistemica e collaborativa, attenta all'evoluzione del contesto regionale, nazionale e internazionale. Una città sostenibile e accessibile, che ha a cuore il suo territorio, rispettosa dell'ambiente, innamorata del suo paesaggio e decisa a preservarlo poiché è la sua maggiore ricchezza. E' una città aperta alla cultura e all'innovazione, riconoscente ai cittadini e alle cittadine, presente nei suoi quartieri, accogliente con gli ospiti. Una città che guarda lontano senza timidezza, parla un centinaio di lingue diverse e interagisce con tanti mondi, cercando di far beneficiare di queste relazioni la società, l'economia, la ricerca. Una città sicura e a misura d'uomo, attenta alla qualità dei suoi spazi pubblici. E' una città solidale, che opera fianco a fianco con la società civile, capace di sorprendere e di farsi sorprendere. Lugano è tutto questo, e altro ancora.

Perché, come ha scritto Italo Calvino ne "Le città invisibili": "È delle città come dei sogni: tutto l'immaginabile può essere sognato ma anche il sogno più inatteso è un rebus che nasconde un desiderio, oppure il suo rovescio, una paura. Le città, come i sogni, sono costruite di desideri e di paure...". Dove la parola chiave non è "sogno", non è "paura", ma è "costruire".

Per questo ci impegniamo.