



Bellinzona, 2 dicembre 2025

RAPPORTO COMMISSIONE DELLA GESTIONE

MM 1015 Bilanci Preventivi 2026

Lodevole Consiglio comunale,
Signora Presidente,
Signore e signori Consiglieri comunali,

Premessa

Rispetto all'esercizio precedente, l'entrata in materia da parte della Commissione della gestione (in seguito la Commissione) è stata facilitata da un'audizione del Municipio avvenuta il 21 ottobre, nella quale il Sindaco Mario Branda, il Vicesindaco e Capodicastero Finanze, economia e sport Fabio Käppeli, il Segretario comunale Philippe Bernasconi e il Direttore del Settore Finanze e sviluppo economico Davide Caccia e hanno anticipato l'impostazione dei Bilanci preventivi 2026 (in seguito P2026) e le questioni principali che ne avrebbero determinato gli importi globali delle spese e dei ricavi.

Il Municipio ha poi licenziato il Messaggio municipale relativo al P2026 giovedì il 30 ottobre 2025, praticamente una settimana prima rispetto alla data della presentazione del P2025. La Commissione ha così beneficiato di informazioni preliminari e avuto il tempo necessario per trattare e approfondire il P2026 durante l'intero mese di novembre e le sedute di inizio dicembre.

Quest'attenzione del Municipio nei confronti delle scadenze della Commissione, così come il licenziamento del Messaggio municipale nei tempi previsti dal regolamento (entro il 31 ottobre), ha portato la Commissione a decidere il ritiro della Mozione 10/2025 "Modifica del termine di presentazione dei messaggi municipali sui bilanci preventivi 2026 e seguenti", che chiedeva l'anticipo della presentazione dei bilanci preventivi entro il 15 ottobre. La Commissione auspica che il Municipio terrà conto adeguatamente anche in futuro del bisogno d'informazione contestuale dei commissari e del tempo di cui necessitano per l'impostazione e la redazione del preavviso sui bilanci preventivi all'attenzione del Consiglio comunale.

Bilanci preventivi 2026 in breve

In sintesi, esclusi gli addebiti e gli accrediti interni, a fronte di spese totali preventivate per fr. 240,47 mio, sono messi a preventivo ricavi per fr. 132.00 mio. Tenuto conto di un gettito fiscale di fr. 99.31 mio – con un moltiplicatore unico per le persone fisiche (PF) e per le persone giuridiche (PG) del 93% – per l'anno 2026 è preventivato un disavanzo di fr. 9,17 mio.

Si tratta di un importo che, seppure risulti inferiore di circa un terzo al disavanzo preventivato per l'anno 2025 (- fr. 4,21 mio), è ancora importante e preoccupa la Commissione: dovesse confermarsi negli anni a consuntivo, un disavanzo di tale entità a termine minerebbe l'assetto finanziario del Comune. Per questo la Commissione ritiene importante che il Municipio continui ad operare con parsimonia cercando, per quanto possibile, di contenere la spesa migliorando l'assetto organizzativo e i processi di lavoro. La Commissione è pure dell'avviso che il Municipio non debba privarsi di spese che rappresentano investimenti volti a migliorare l'efficacia e l'efficienza futura dell'Amministrazione comunale e che debba prodigarsi maggiormente per incrementare sia i ricavi e che il gettito fiscale (sia delle PF, sia delle PG).

Tendenze positive

Tra gli aspetti positivi del P2026 si rileva che le spese progrediscono in modo limitato (+1,5%) rispetto al P2025, per un importo complessivo di fr. 3,6 mio, mentre i ricavi aumentano del 3,7% per un importo complessivo di fr. +7,8 mio. Secondo i bilanci preventivi, in termini assoluti, nel 2026 i ricavi dovrebbero progredire più del doppio rispetto all'aumento delle spese.

Il fabbisogno d'imposta del P2026 (fr. 108,5 mio) risulta quindi inferiore di fr. 2,6 mio ca. al fabbisogno d'imposta del P2025 (fr. 111 mio). Un risultato positivo, che conferma una tendenza in atto: nel P2024 il fabbisogno d'imposta era maggiore di fr. 8,2 mio al fabbisogno del P2023; nel P2025 l'aumento del fabbisogno d'imposta era superiore di soli fr. 2,9 mio a quello del P2024, e infine nel P2026 si constata una diminuzione di tale fabbisogno di fr. 2,6 mio.

Se oltre a queste considerazioni sui bilanci preventivi, si tiene conto che da anni a consuntivo le spese risultano inferiori a quelle presentate a preventivo, mentre i ricavi risultano superiori, la Commissione ritiene che il P2026 presentato dal Municipio sia ben impostato e faccia ben sperare in un risultato a consuntivo (C2026) migliore del C2025 (il quale dovrebbe attestarsi su un disavanzo di circa fr. 8-9 mio a fronte di un disavanzo preventivato di fr. 13,3 mio). Di questo passo, se le tendenze dovessero essere confermate, si potrebbe sperare di navigare presto, senza troppe preoccupazioni di ordine finanziario, in fluttuazioni "naturali" (o accidentali) del saldo dei bilanci comunali compreso in un intervallo di circa \pm fr. 5 mio (ovvero di disavanzi o eccedenze contenuti non superiori al 2% di una spesa totale quantificata in circa fr. 250 mio).

Conseguenze negative/dannose delle decisioni del governo cantonale

Il Municipio ribadisce quanto gli sforzi profusi nel tentativo di tendere all'equilibrio di bilancio vengano, da diversi anni, sistematicamente vanificati dal Governo cantonale. Come già denunciato ripetutamente in passate occasioni, il P2026 prevede nuovamente il ribaltamento di oneri sui Comuni da parte del Cantone: ciò vale in particolare per l'aumento dell'aliquota di partecipazione comunale (per Bellinzona dall'8,5% al 9.5%) per il finanziamento delle assicurazioni sociali (per Bellinzona fr. +1'250'900 nel 2026), per l'aumento dell'aliquota di partecipazione comunale (dal 27,5% al 35%) alle spese del trasporto pubblico (per Bellinzona fr. +646'700) e per l'introduzione di una partecipazione del 20% dei Comuni ai costi delle attività a sostegno delle famiglie (per Bellinzona fr. +464'400). A ciò si aggiunge il perdurare del taglio lineare dei contratti di prestazione delle Case anziani (per Bellinzona fr. -220'000 di ricavi).

Senza queste ulteriori misure e senza quelle adottate per il 2025, il disavanzo del P2026 del Comune di Bellinzona – fatte salve le novità relative decisioni conseguenti alla votazione del 28 settembre scorso sulle iniziative sui premi LAMal – si attesterebbe entro limiti più che ragionevoli.

La Commissione deplora il riversamento di costi dal Cantone sui Comuni assunto ormai a sistema. Tutti i grandi agglomerati hanno preso posizione sottolineando la loro contrarietà a questo modo di operare da parte del Cantone. Da alcuni anni i cinque principali poli urbani del Cantone (Bellinzona, Lugano, Locarno, Mendrisio e Chiasso) hanno istituito un tavolo di dialogo per condividere esperienze e opportunità e per negoziare compatti con il Cantone. In questo senso sono in corso riflessioni per rendere questo consesso maggiormente istituzionalizzato e riconosciuto dalla controparte. La Commissione invita il Municipio a prodigarsi affinché si instauri tempestivamente un dialogo serio e costruttivo con altri Comuni e con il Governo cantonale, al fine di approfondire tutti i temi che stanno generando conflitti e incomprensioni tra Comuni e Cantone a scapito di un lavoro coeso nell'interesse di tutta la comunità.

La Commissione invita inoltre il Municipio ad aprire un canale di comunicazione strutturato con i granconsiglieri bellinzonesi per difendere gli interessi della Città, promuovere le sue istanze e perorare il buon governo della cosa pubblica in modo organico, attraverso una virtuosa unità d'intenti dei livelli comunale e cantonale dell'amministrazione dello Stato.

Condizioni quadro e andamento economico

Le analisi disponibili sulle condizioni quadro e sull'andamento economico ricordate dal Municipio nel P2026 non permettono di fare previsioni ottimistiche sulla crescita e il consolidamento dell'economia svizzera e cantonale.

A giugno la Banca Nazionale Svizzera (BNS) affermava che il grado di incertezza riguardo alle prospettive per l'economia mondiale e svizzera è attualmente elevato, in particolare sullo sfondo degli sviluppi delle politiche commerciali. Sempre nel giugno scorso, l'Ufficio cantonale di statistica (USTAT) indicava che la crescita degli impieghi e degli occupati proseguiva anche nel nostro Cantone, ma in parallelo la permanenza della disoccupazione a livelli "relativamente alti" segnalava qualche tensione tra offerta a domanda. Infatti, se gli impieghi salgono dello 0,9% su base annua portando il numero totale a quasi 254'000 unità, si osserva che la crescita è dovuta all'aumento degli impieghi a tempo parziale (+5,4% passando a quasi 92'000 unità) e non su quelli a tempo pieno, che invece scendono dell'1,5%. Per questo motivo, gli impieghi espressi in "equivalenti a tempo pieno" (ETP) si riducono leggermente (-0.2%).

Se Bellinzona vuole migliorare la propria situazione economica e finanziaria sviluppando attività commerciali e d'impresa deve metterci del suo e/o trovare dei partner economici con i quali instaurare una collaborazione strategica e continuativa per raggiungere obiettivi comuni, condividendo rischi, costi e benefici. La commissione reputa questo ambito di intervento prioritario per il Municipio.

Demografia: la transizione demografica

Come ricordato dal Municipio nella presentazione dell'evoluzione delle voci di spesa significative ("pesanti") nel periodo 2020-2026, queste ultime – che per giunta sono fuori dal controllo dell'autorità comunale perché sottostanno a regolamenti cantonali – dipendono direttamente dalla demografia. Si tratta delle *Strutture anziani comunali* (fr. 38 mio, che però sono quasi interamente autofinanziate dai ricavi diretti), dei *Contributi a Cantone per anziani* (che pesano fr. 24 mio sulla spesa comunale) e le *Scuole* (fr. 34 mio). In modo più mediato, ma comunque intrinsecamente legate anch'esse all'evoluzione demografia si possono considerare anche le spese per i *Contributi cantonali in ambito sociale* (fr. 18 mio).

Si ricorda inoltre che l'evoluzione della (struttura della) popolazione ha anche conseguenze sulla formazione, sull'occupazione e sulle entrate fiscali.

La Commissione reputa quindi opportuno ricordare nell'ambito dell'analisi dei bilanci preventivi del Comune quale sia la situazione relativa alla struttura e all'evoluzione della popolazione nei prossimi anni, in generale per quanto concerne la Svizzera e il Cantone Ticino, per poi soffermarsi sugli aspetti peculiari del Comune di Bellinzona.

Contesto nazionale

La transizione demografica è un fenomeno demografico che consiste in una diminuzione della mortalità seguita da una diminuzione della natalità e da un aumento dell'incremento naturale (differenza tra natalità e mortalità); una volta raggiunto il massimo, l'incremento naturale tende a comprimersi, perché la diminuzione della natalità avviene più velocemente di quella della mortalità. È un processo che descrive il passaggio di una popolazione da un regime con alti tassi di natalità e mortalità a uno con bassi tassi di natalità e mortalità. Questo cambiamento, che si verifica tipicamente con lo sviluppo economico e sociale di un Paese, determina inizialmente una rapida crescita della popolazione, seguita da una stabilizzazione o, in alcuni casi, da un declino.

Se a livello svizzero – secondo lo scenario demografico di riferimento dell'Ufficio federale di statistica (UST, aprile 2025) – la popolazione dovrebbe continuare a crescere almeno fino al 2055, passando dagli attuali 9 milioni a circa 10,5 milioni per effetto dell'immigrazione, visto che a partire dal 2035 (fra una decina di anni) il saldo naturale diventerà negativo (ci saranno più decessi che nascite). Ma nel tempo la crescita rallenterà anche a livello svizzero a causa di un saldo migratorio pure in diminuzione.

Contesto cantonale

Nelle fasi della transizione demografica il Cantone Ticino è oltre. La crescita della popolazione (ad agosto 2025, 359'021 abitanti) è già in fase di rallentamento. Si dovrebbero raggiungere i 370'000 abitanti entro il 2040, ma da lì in poi la popolazione stagnerà. Il numero di effettivi non aumenterà più, ma il processo di invecchiamento della popolazione è destinato a proseguire. Nel Cantone Ticino il saldo naturale è negativo dal 2012. Il numero di nascite è in costante diminuzione da diversi anni (a fronte delle 3000 nascite del 2008, nel 2024 ce ne sono state 2300). La quota di persone di 65 anni e oltre, che attualmente è pari al 23,7% dei residenti, salirà al 32,3% nel 2050 (un residente su tre).

Conseguenze sull'economia e sul mercato del lavoro

La transizione demografica in Ticino sta causando una carenza di manodopera qualificata a causa del pensionamento della generazione dei *baby boomer*, unito a un minor numero di giovani e immigrati che entrano nel mercato del lavoro. Questo squilibrio tra chi esce (vecchi lavoratori) e chi entra (nuovi lavoratori) mette sotto stress il mercato, acuendo le difficoltà delle imprese a trovare personale. Di conseguenza, l'economia cantonale affronta una fase di rallentamento e di complessità, aggravata da carenze di manodopera.

A ciò bisogna aggiungere la constatazione che il saldo intercantonale è stato spesso negativo negli ultimi anni, con partenze, soprattutto di giovani tra i 20 e i 39 anni, verso altri cantoni svizzeri.

Conseguenze sulle finanze pubbliche

Allungamento della vita e calo della natalità hanno (e avranno sempre di più in futuro) delle serie e significative ripercussioni sulle finanze pubbliche, anche di segno opposto.

Con l'allungamento della vita, aumenta sia il bisogno di strutture adeguate all'accudimento di anziani fragili che perdono autonomia e indipendenza sia il numero di beneficiari di prestazioni sanitarie e di assistenza, il che mette sotto pressione la spesa

pubblica. Le persone anziane necessitano di maggiori cure mediche e questo comporterà un aumento dei costi sanitari. La situazione finanziaria già fragile (sia a livello cantonale, sia a livello comunale) e l'aumento della spesa legato all'invecchiamento richiederà sforzi di riequilibrio e una forte volontà politica.

La (potenziale) riduzione della popolazione in età lavorativa, a fronte di un aumento della popolazione anziana (il cui reddito decresce significativamente con il passaggio al beneficio della pensione) potrebbe diminuire il gettito fiscale complessivo se non compensata da altri fattori. Se non verranno prese misure, la necessità di coprire i costi sociali legati all'invecchiamento potrebbe limitare la capacità di investire in altri settori, come infrastrutture e formazione.

Il significativo calo delle nascite che sta investendo il nostro Cantone non risparmierà la scuola ticinese. Al momento, il dato forse più impressionante riguarda le scuole comunali, per le quali l'anno scolastico 2025/2026 segna una diminuzione generale molto importante del numero totale delle sezioni, mai registrata finora. Un calo che non è destinato a esaurirsi nel giro di un anno: a livello cantonale si prospetta diminuzione di una dozzina di sezioni di scuola dell'infanzia e di una quarantina di sezioni di scuola elementare entro l'anno scolastico 2027/2028. Su questo fronte la transizione demografica, a breve-medio termine, toglie pressione sulla spesa pubblica, diminuendo il numero di sezioni e di personale insegnante necessario al buon funzionamento della scuola, lasciando però intatti gli interrogativi sul ricambio generazionale.

Demografia: la situazione di Bellinzona e prospettiva sul 2040

Il numero dei residenti nel Comune di Bellinzona è in costante aumento: al 31 dicembre 2024 gli abitanti di Bellinzona erano 46'544 (+647); a fine 2023 erano 45'897 (+399) e a fine 2022 45.504 (+974).

Una particolarità considerevole di Bellinzona rispetto a tutti gli altri centri urbani del Cantone è il saldo naturale positivo: anche se di poco, nel 2024 a Bellinzona si sono registrate più nascite (365) che decessi (359). Pure gli arrivi superano le partenze: nel corso del 2024 nella nuova Bellinzona si sono registrati 3'050 arrivi e 2'410 partenze. Bellinzona è molto attrattiva sul piano cantonale: per quanto riguarda gli arrivi, oltre la metà di essi (56,6%) proviene da altri comuni ticinesi, in particolare da Lugano. A Bellinzona il saldo migratorio intra-cantonale è decisamente positivo. Sono più numerosi i residenti ticinesi d'altri comuni che vengono ad abitare a Bellinzona, rispetto a quelli che da Bellinzona vanno ad abitare altrove nel Cantone.

Per la politica, ma soprattutto per gli amministratori e per i gestori sarebbe molto interessante disporre di un'analisi della struttura e dell'evoluzione demografica, dei saldi naturali e migratori del Comune e, se possibile, della composizione socioeconomica della popolazione residente e di quella che si trasferisce a Bellinzona. Dalla diminuzione di alcune sezioni dell'Istituto scolastico comunale segnalata nel P2026, si evince che l'arrivo di nuovi abitanti non permette di compensare il calo delle nascite e la conseguente diminuzione di bambini. Bisognerà assolutamente pensare a come rendere più attrattivo il Comune per le famiglie con bambini in tenera età e per giovani coppie che hanno l'intenzione di creare famiglia.

Per quanto riguarda gli scenari demografici, si dispone unicamente dei dati relativi al distretto del Bellinzonese (e non del solo Comune di Bellinzona). Secondo i dati pubblicati dall'Ufficio cantonale di statistica (USTAT) in maggio 2025, dagli attuali circa 58'000 abitanti del distretto si dovrebbe arrivare a circa 62'000 nel 2040 (+4000). Dagli attuali 12'000 abitanti di 65 anni e oltre (21% della popolazione) si passerà alla cifra di 17'000 (28%). Il numero di giovani di 0-14 anni residenti nel distretto di Bellinzona è di

circa 8100 unità e tale rimarrà fino nel 2040 (!). Addirittura, alla luce del dato sulla natalità in Ticino nel 2024, da poco pubblicato, il loro numero nel 2040 potrebbe addirittura risultare inferiore.

Non da ultimo – se pensiamo alla sua importanza per il mercato del lavoro, ma anche per il consumo nell'economia locale – è bene sapere che secondo lo scenario medio dell'USTAT la proporzione della popolazione del Bellinzonese in età compresa tra i 15 e i 64 anni nei prossimi decenni è destinata a diminuire (se non ci saranno interventi decisivi e significativi da parte della politica): attualmente si attesta attorno al 65%, ma nel 2040 potrebbe diminuire fino al 59% (-6 punti percentuali). In termini assoluti, il calo risulterebbe contenuto, passando da 37'600 residenti circa a 36'900 (-1,9%), ma si tratterebbe pur sempre di un calo.

Personale

Le spese di personale rappresentano la parte preponderante della spesa totale di un Comune. Si tratta della voce di spesa che genera solitamente più discussioni in sede di preventivo e di consuntivo. Nel P2026 del Comune di Bellinzona le spese di personale raggiungono l'importo globale di fr.113,3 mio su un totale delle spese della gestione corrente di fr. 253,5 mio, una quota pari al 44,6%.

Evoluzione delle spese per il personale

L'importo globale delle spese di personale del P2026 è praticamente rimasto immutato rispetto all'importo del preventivo precedente P2025 (+0,6%). La Commissione riconosce e plaude lo sforzo di contenimento di questa voce di spesa profuso dal Municipio, in seguito alla presentazione del P2025 che prevedeva un disavanzo di più di fr. 13 mio.

Confronto intercomunale delle spese per il personale

È molto difficile valutare se quanto speso per il personale sia corretto, sproporzionato o insufficiente. Tradizionalmente, per capire se e per quale motivo ci sono degli scollamenti significativi si procede con il confronto con gli anni precedenti. Oppure si effettua un confronto con realtà "analoghe". A questo proposito, la Commissione e il Municipio si sono chiesti come si situa la *spesa per il personale pro capite* della Città di Bellinzona nei confronti di quella sostenuta dagli altri centri urbani del Cantone. Il Settore Finanze ha quindi predisposto una tabella comparativa considerando gli altri tre centri urbani più numerosi del Cantone, al netto degli addebiti interni (codice 39 della classificazione per natura), escludendo i costi delle case per anziani dalle spese di Bellinzona e le spese di perequazione nei Comuni che le devono sostenere. Ne risulta che la *spesa pro capite per il personale* di Bellinzona, pari a circa fr. 1'700, è inferiore (diverse centinaia di franchi in meno *pro capite*) a quella sostenuta dagli altri centri considerati.

I dati del confronto intercomunale dimostrano come, nel contesto cantonale, Bellinzona abbia un'amministrazione relativamente "magra". Ne consegue che, per non compromettere la qualità dei servizi alla cittadinanza, qualsiasi riduzione del numero dei collaboratori debba essere soppesata attentamente.

Efficacia ed efficienza dei processi di lavoro

Fatto salvo il principio che qualsiasi valutazione dell'efficacia di un'organizzazione implica la (ri)definizione chiara degli obiettivi da raggiungere e la quantificazione dell'uso delle risorse per misurarne l'efficienza, negli approfondimenti interni su possibili adattamenti, ottimizzazioni e sinergie, l'Amministrazione comunale si è concentrata su tre aspetti:

- la digitalizzazione dei processi con il supporto ai Settori per un'accelerazione in questo ambito (cfr. lista allegata di tutti i progetti avviati, conclusi e ancora in corso)
- la verifica delle possibili ottimizzazioni dell'organizzazione all'interno dei diversi settori in funzione della fluttuazione del personale prevista nei prossimi anni (partenze volontarie ma soprattutto pensionamenti)
- la verifica di possibili adattamenti logistici finalizzati a un'ottimizzazione delle risorse (vedi ad esempio conseguenze logistiche del telelavoro, progetto ex Lavizzari con l'unificazione dei Settori opere pubbliche e Servizi urbani e ambiente con possibili sinergie in ambito amministrativo e raccolta rifiuti).

Altra leva utilizzata dal Municipio per innescare processi virtuosi in grado di ottimizzare l'utilizzo delle risorse è l'assunzione di figure professionali chiave quali il *facility manager* (in italiano responsabile dei servizi generali o responsabile di struttura), il *care manager* (coordinatore dell'assistenza) e il *direttore generale* (nel caso specifico, dell'Istituto scolastico comunale per quanto riguarda la riorganizzazione dell'istituto comunale in 5 zone).

Facility manager: l'esempio delle Case per anziani

Un *facility manager* gestisce gli edifici, i servizi e le infrastrutture di un'azienda per garantirne il buon funzionamento e l'efficienza. Le sue mansioni includono la gestione di manutenzioni, sicurezza, pulizia, telecomunicazioni, servizi di mensa e la supervisione degli spazi di lavoro e degli impianti. L'obiettivo principale è ottimizzare i servizi riducendo i costi, garantendo un ambiente di lavoro efficiente e professionale.

Ad esempio, dall'inizio della sua attività il 01.09.2024, il Facility manager delle Case per anziani (*FmCpA*) ha posto le basi per il suo inserimento nella Rete degli istituti per anziani, un ruolo particolarmente rilevante in vista degli importanti investimenti previsti dal Settore anziani nel prossimo decennio. Si parla di fr. 40 mio, suddivisi in risanamenti e manutenzioni straordinarie, come pure in una nuova edificazione. Il *FmCpA* in qualità di supporto strategico aggiuntivo assume compiti di coordinamento interno, supervisione tecnica e gestione operativa degli interventi programmati. Si evidenzia l'esigenza di garantire una gestione ottimale del patrimonio immobiliare cittadino, assicurando la qualità del servizio e il mantenimento del valore delle strutture, attraverso una strategia coordinata e comune per l'intero parco immobiliare. Per acquisire una conoscenza approfondita dello stato degli stabili e definire un piano mirato di manutenzione, il *FmCpA* è stato affiancato al Servizio opere pubbliche (SOP). Questa collaborazione tra settori ha permesso di condividere priorità, obiettivi e modalità operative, delineando un approccio unitario alla gestione dei beni immobili.

I primi benefici dell'attività del *FmCpA* emergeranno già nel 2025 - riduzione dei consumi energetici (risparmio atteso ca. fr. 80'000, rinegoziazione dei contratti di manutenzione (risparmio atteso ca. fr. 10'000) e maggiore efficienza dei processi; dei risultati più consistenti sono attesi a partire dal 2026, anche per quanto attiene ai costi delle manutenzioni ordinarie, oltre che alla rinegoziazione dei contratti di manutenzione).

Nel 2024 sono stati assunti Facility manager nei seguenti ambiti: Ente autonomo Sport, Ufficio Gestione stabili e impianti; Settore anziani, Ufficio Gestione stabili; nel 2025 nei

seguenti ambiti: Servizio stabili, Ufficio Gestione stabili scolastici e nel 2026 non sono previste nuove assunzioni.

Il Care manager: una risposta all'annoso problema dell'assenteismo?

Un *Care manager* supporta e coordina le cure per una persona che sta affrontando un percorso di malattia, infortunio o fragilità, facilitandone il reinserimento e garantendo un'assistenza completa e personalizzata.

Nel corso dell'anno si è lavorato in modo sistematico sul tema dell'assenteismo per malattia. È in corso un'elaborazione strutturata dei dati di assenza, con l'obiettivo di creare una base solida per confronti affidabili anno per anno. Questo approccio permetterà di individuare con maggiore precisione tendenze, criticità e potenziali aree di intervento.

È importante sapere che l'area operativa del *Care management*, così come oggi strutturata, è attiva da luglio 2024 e che il progetto "Gestione assenze" è tuttora in fase d'implementazione. Entro metà dicembre 2025 si prevede di completare la formazione di tutti i funzionari dirigenti e del personale con compiti di conduzione. In futuro gli effetti e i benefici delle azioni intraprese dovrebbero poter essere valutati con un orizzonte temporale di circa 2-3 anni.

Gli interventi del *Care manager* hanno già prodotto alcuni benefici: l'attivazione più tempestiva e strutturata di supporto alle assenze ha permesso, in diversi casi specifici, di ridurre la durata delle stesse per malattia, di individuare soluzioni di ricollocamento (anziché di prosieguo dell'assenza) e di meglio accompagnare i collaboratori nel rientro al lavoro.

L'importante tasso di assenteismo registrato in certi settori, come pure una certa disaffezione percepita presso alcuni dipendenti tendono a minare la qualità dei servizi e a offuscare il buon lavoro condotto, per la verità, dalla maggior parte dei dipendenti.

Si sa che le cause dell'assenteismo sono molteplici e includono fattori come problemi di salute fisica o mentale, stress, *burnout* e *boreout*, mancanza di motivazione o coinvolgimento, e un ambiente di lavoro negativo. Altre cause comuni sono le difficoltà personali e familiari, lo scarso equilibrio tra vita lavorativa e privata, un basso livello di soddisfazione professionale e problemi strutturali come retribuzioni inadeguate o comunicazioni interne inefficienti. La Commissione invita perciò il Municipio a vegliare e garantire che il problema dell'assenteismo venga affrontato di petto a 360° ponendo un'attenzione particolare sulla *leadership* del personale dirigente. La leadership è la capacità di guidare, ispirare e motivare un gruppo verso un obiettivo comune. Una leadership efficace influenza positivamente la gestione del personale (attività amministrative relative ai dipendenti, dalla selezione alla gestione quotidiana) e la condotta dei collaboratori (comportamento etico e professionale dei singoli dipendenti all'interno dell'organizzazione), promuovendo un ambiente di lavoro sano e produttivo.

Troppo spesso nelle audizioni del Municipio la Commissione ha avuto la sensazione che per l'autorità comunale il fenomeno dell'assenteismo sia ridotto all'impressionante numero di ore non lavorate dai dipendenti e che il problema da risolvere venga identificato e concentrato sul dipendente che deve tornare al posto di lavoro. Questa impressione è stata in qualche modo corroborata dall'enfasi posta dal Municipio nel comunicare la sua costernazione per il licenziamento, inevitabile, della responsabile dei Servizi sociali, nonché presidente ARP. La Commissione confida nella sensibilità del Municipio e nella sua capacità di rimediare a questa situazione e riconquistare la preziosa fiducia del personale.

Il Direttore generale dell'Istituto scolastico comunale: finalmente

La Commissione negli anni scorsi ha sempre caldeggiato l'assunzione di questa figura a capo delle scuole comunali. Ne saluta oggi l'entrata in funzione. Il primo compito d'ordine strategico assunto dal nuovo direttore generale è stata la riorganizzazione dell'Istituto scolastico, ridisegnato in sole 5 zone definite da toponimi: Cedri, Fortezza, Fiume, Piazza Grande e Piano.

I costi del personale delle *Scuole* invece di lievitare dell'importo costituito dal versamento dello stipendio e oneri sociali del neoassunto Direttore generale (+ fr. 137'000 - fr. 188'000.-), risultano, in virtù della riduzione del numero zone e delle riorganizzazioni interne correlate, minori di quelle indicate nel P2025 (ca. -fr. 24'000)

Il personale, un capitale da preservare nel quale investire

Il personale è fondamentale per qualsiasi azienda, anche per un'amministrazione comunale, perché ne rappresenta il "cuore pulsante" e apporta competenze, creatività e capacità di adattamento che nessuna macchina può sostituire. Una gestione efficace del personale migliora la produttività e il clima aziendale, mentre investire nella formazione e nel benessere dei dipendenti è essenziale per attrarre e trattenere i talenti, garantendo così la crescita, la competitività e il successo a lungo termine dell'azienda. Questa visione del personale può essere senz'altro applicata all'Amministrazione comunale – pensando alla qualità delle attività di interesse collettivo svolte da enti pubblici al servizio della cittadinanza, alla cura della vicinanza e all'identificazione della stessa nei confronti della sua Città.

La Commissione sostiene quindi la spesa necessaria (anche gli aumenti di spesa giustificati) alle formazioni dei funzionari dirigenti (di cui anche quelle menzionate nel paragrafo precedente relative alla *leadership*), ma anche le spese di formazione continua e di specializzazione professionale necessarie in ogni posizione. Si stima che l'emivita delle competenze tecniche, ovvero il tempo necessario affinché metà delle conoscenze acquisite diventi obsoleta, sia scesa da circa 10 anni negli anni '80 a quattro anni oggi. Si stima che le competenze digitali abbiano un'emivita ancora più breve, che si aggira intorno ai 2 anni. Ciò sottolinea la necessità di aggiornamento continuo per rimanere al passo con i tempi. Anche un'amministrazione pubblica che vuole rimanere efficace ed efficiente deve assolutamente investire nel suo personale, anche tenuto conto del fatto che le conseguenze della transizione demografica si ripercuoteranno pesantemente sul mercato del lavoro, rendendo difficile reperire nuovi collaboratori.

Investimenti e grandi progetti

La Commissione sostiene la strategia d'investimento del Municipio tarata su un livello d'investimento annuo dell'ordine di grandezza di fr. 25 milioni, come pure la strategia riguardo ai grandi progetti (tra i più attuali il Polo biomedico, la Fortezza, Bellinzona capitale svizzera della cultura... sui quali presto la Commissione sarà chiamata a esprimersi). La Commissione ribadisce che la cura delle loro componenti sociali deve essere parte integrante dei progetti strategici. Si pensi in particolare all'annoso problema, a tutt'oggi irrisolto, della conclamata assenza di posti negli asili nido e dell'accesso agli stessi anche per genitori meno abbienti. È urgente proporre soluzioni.

La Commissione ricorda inoltre che i grandi progetti strategici tolgono (o rischiano di togliere) l'attenzione dai bisogni dei quartieri periferici e dalle loro legittime aspettative di sviluppo e integrazione. La Commissione richiama l'attenzione del Municipio su questo aspetto.

Promozione e sviluppo economico

Come detto, la Commissione apprezza l'impegno profuso dal Municipio per il contenimento della spesa (che inizia a dare risultati, ma che deve essere continuato nel tempo), ma ritiene che sia fondamentale darsi i mezzi per riuscire quanto prima a ottenere dei risultati significativi sul fronte della promozione e dello sviluppo economico. La Commissione si chiede se il Servizio preposto sia correttamente dimensionato e disponga di sufficienti risorse. Si chiede inoltre se non si potrebbero potenziare le sinergie con servizi analoghi presenti sul territorio (Organizzazione turistica bellinzonese e alto Ticino e Ente regionale per lo sviluppo Bellinzona e Valli) per liberare risorse ed energia per concentrarsi su altri ambiti.

Controllo qualità per una migliore efficacia ed efficienza

Il Settore Controllo interno e qualità, che risponde direttamente al Municipio, è incaricato della revisione interna del Comune, nonché del monitoraggio in ambito di qualità e processi. Il suo impegno permette di apportare i correttivi necessari affinché nell'Amministrazione comunale venga garantita adeguatamente l'efficacia dei processi di lavoro. È un servizio che gioca un ruolo fondamentale nella prospettiva dell'ottimizzazione dell'utilizzo parsimonioso delle risorse.

La Commissione ritiene che nella prospettiva di raggiungere a medio termine il pareggio di bilancio, il servizio sia sottodotato. Attualmente, per questo strumento centrale di controllo e di monitoraggio volto a garantire la qualità del lavoro comunale nel modo più parsimonioso possibile si spendono solo 24 centesimi per ogni 100 franchi di spesa. La Commissione è dell'avviso che un aumento delle risorse in questo ambito rappresenti un investimento sicuro che garantirà risultati sul medio-lungo termine.

Moltiplicatore

Sulla scorta dell'analisi dell'evoluzione del fabbisogno d'imposta, dalla quale risulta che per l'anno 2026 lo stesso è minore che per l'anno 2025, la Commissione concorda con la proposta del Municipio di mantenere il moltiplicatore d'imposta comunale 2026 al 93%, sia per le persone fisiche, sia per le persone giuridiche della Città di Bellinzona. Relativamente allo stato e all'evoluzione in corso delle finanze del Comune, la sua modifica è giudicata attualmente inappropriata e, quantomeno, prematura.

Inoltre, visti gli obiettivi di promozione e di sviluppo economico si ritiene che in questo momento un aumento del moltiplicatore d'imposta possa disincentivare delle persone giuridiche dall'insediarsi in Città.

In conclusione

Sulla scorta delle considerazioni puntuali sopra esposte, nell'ottica di migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati e di ottimizzare la spesa sul medio periodo si evidenzia la necessità di potenziare settori specifici, caratterizzati da una forte valenza trasversale all'interno dell'organizzazione. In particolare, si possono individuare due direttrici di intervento prioritarie: l'adozione di strategie efficaci nell'ambito del promovimento e dello sviluppo economico e il rafforzamento delle attività del settore controllo interno e qualità.

PRESA DI POSIZIONE SUGLI EMENDAMENTI

1. "Moltiplicatore persone giuridiche" del gruppo MPS-Indipendenti

L'emendamento propone che il punto 3 del dispositivo di voto venga così modificato:

3. *Il moltiplicatore d'imposta comunale per le persone giuridiche della Città di Bellinzona per l'anno 2026 è fissato al 97%.*

L'impatto finanziario della proposta sarebbe di + CHF 439'360.00.

	100%	93%	97%
Imposte PG	CHF 10'984'000.00	CHF 10'215'120.00	CHF 10'654'480.00
Differenza aumento			CHF 439'360.00

La maggioranza della Commissione della gestione invita il Consiglio comunale a **respingere** l'emendamento.

2. "Aumentiamo la qualità delle prestazioni ai nostri anziani" del gruppo MPS-Indipendenti

L'emendamento propone di aumentare il costo degli stipendi sia per il personale al Centro Somen, che per il personale delle Case anziani, come da tabelle sottostanti:

4102	Centro Somen	Preventivo 25	Emendamento
3010.000	Stipendi personale nominato	3'825'168.00	4'590'199.60

4103	Case anziani	Preventivo 25	Emendamento
3010.000	Stipendi personale nominato	17'954'866.00	21'545'839.2

In realtà se si aumentasse il costo degli stipendi occorrerebbe aumentare anche i contributi. L'impatto della proposta sarebbe:

CONTO		MUNICIPIO PREVENTIVO 2026		Differenza	Totale
	COSTI				
	CENTRO SOMEN				
4102.3010.000	Stipendi per il personale nominato	CHF 3'825'168.00	+	CHF 765'031.60	CHF 4'590'199.60
	Contr. AVS-AI-IPG-AD e spese amm.	CHF 283'420.00	+	CHF 56'684.00	CHF 340'104.00
	Contributi del datore di lavoro alla cassa pensione	CHF 465'479.00	+	CHF 93'095.80	CHF 558'574.80
	Premi assic. contro gli infortuni	CHF 22'695.00	+	CHF 4'539.00	CHF 27'234.00
	Contr. cassa per assegni figli	CHF 86'241.00	+	CHF 17'248.20	CHF 103'489.20
	Premi assicurazione indennità giornaliera in caso di malattia	CHF 75'913.00	+	CHF 15'182.60	CHF 91'095.60
	CASE ANZIANI				
4103.3010.000	Stipendi per il personale nominato	CHF 17'954'866.00	+	CHF 3'590'973.20	CHF 21'545'839.20
	Contr. AVS-AI-IPG-AD e spese amm.	CHF 1'330'545.00	+	CHF 266'109.00	CHF 1'596'654.00
	Contributi del datore di lavoro alla cassa pensione	CHF 2'269'859.00	+	CHF 453'971.80	CHF 2'723'830.80
	Premi assic. contro gli infortuni	CHF 100'117.00	+	CHF 20'023.40	CHF 120'140.40
	Contr. cassa per assegni figli	CHF 404'782.00	+	CHF 80'956.40	CHF 485'738.40
	Premi assicurazione indennità giornaliera in caso di malattia	CHF 357'974.00	+	CHF 71'594.80	CHF 429'568.80

La maggioranza della Commissione della gestione invita il Consiglio comunale a **respingere** l'emendamento.

3. "Rincaro stipendi" del gruppo MPS-Indipendenti

L'emendamento propone di modificare il dispositivo di voto inserendo i seguenti punti:

1. *sui salari dei dipendenti della Città di Bellinzona sottoposti al ROD, e registrati al 31.12.2025, viene calcolata un'indennità al rincaro pari al 4.2%. Gli stipendi contenuti nella scala stipendi del Comune di Bellinzona vengono tutti aumentati del 4.2%.*
2. *sui salari dei dipendenti della Città di Bellinzona non sottoposti al ROD, e registrati al 31.12.2025, viene calcolata un'indennità al rincaro pari al 5.9%;*
3. *il versamento dell'adeguamento previsto al punto 2. cesserà al momento in cui il Cantone dovesse recuperare retroattivamente tale rincaro.*

L'impatto della proposta sarebbe:

		MUNICIPIO PREVENTIVO 2026	EMENDAMENTO		
Diversi CeCo e conti	Rincaro sui salari sottoposti a ROD del 4.2%	CHF 113'332'442.00	+	CHF 3'356'688.00	
Diversi CeCo e conti	Rincaro sui salari non sottoposti a ROD del 5.9%*	CHF 113'332'442.00	+	CHF 1'951'652.28	
Diversi CeCo e conti	Spesa complessiva della misura	CHF 113'332'442.00	+	CHF 5'308'340.28	CHF 118'640'782.28

La maggioranza della Commissione della gestione invita il Consiglio comunale a **respingere** l'emendamento.

Modifiche al Regolamento comunale

La Commissione, d'accordo con la proposta del Municipio di far ratificare dal Consiglio comunale le modifiche del RC nell'ambito dell'approvazione del MM n. 10115 Bilanci Preventivi 2026, invita il Consiglio comunale ad accogliere le modifiche degli articoli del RC aggiornati in seguito a modifiche di leggi superiori, così come i nuovi articoli 104bis Consorzi pubblici e 105bis Divieto di fumo nei parchi giochi, conseguenti all'approvazione delle rispettive Mozioni 30/2018 "Basta precariato negli appalti comunali" e Mozione 68/2020 "Protezione dal fumo passivo nelle zone sensibili".

Dispositivo

Per le considerazioni espresse, codesto lodevole Consiglio comunale è quindi invitato a voler

risolvere:

1. È approvato il preventivo 2026 della Città di Bellinzona.
2. Il moltiplicatore d'imposta comunale per le persone fisiche della Città di Bellinzona per l'anno 2026 è fissato al 93%.
3. Il moltiplicatore d'imposta comunale per le persone giuridiche della Città di Bellinzona per l'anno 2026 è fissato al 93%.
4. È concesso al Municipio un credito di CHF 1'416'326.54 (IVA inclusa) per la quota parte comunale agli investimenti relativi al settore Depurazione. Le spese saranno iscritte nel conto degli investimenti del Comune.
5. Sono approvate le modifiche ai seguenti articoli del Regolamento comunale: 9 cpv. 1 lett. o), 10 cpv. 3, 14bis, 31, 32 cpv. 2, 37 cpv. 4, 42 cpv. 2, 53 cpv. 2, 56 cpv. 1, 62 cpv. 2, 63 cpv. 4, 104bis, 105bis, 117 cpv. 2.
6. Il Municipio è incaricato di dare seguito alla procedura.

Con ogni ossequio.

PER LA COMMISSIONE DELLA GESTIONE

Michele Egloff, relatore

Carmelo Malingamba

Pietro Ghisletta

Brenno Martignoni Polti

Sacha Gobbi

Marco Pellegrini

Martina Malacrida Nembrini

Patrick Rusconi

Allegato:

- Lista progetti

Lista progetti avviati, conclusi e ancora in corso

Progetti fatti nel 2025

- 1) Digitalizzazione processo registrazione e gestione domande di costruzione
- 2) Digitalizzazione processo di Revisione interna (piattaforma digitale)
- 3) Digitalizzazione gestione catasto e manutenzione stabili e apparecchiature presso la CPA
- 4) PGS: creato e attivato Portale interscambio digitale con studi di ingegneria
- 5) Piattaforma online Manuale qualità
- 6) Sostituzione dei telefoni fissi con "soft phone".
- 7) Integrazione automatica giornaliera dei dati del Geometra sul GIS Comunale

Progetti previsti per il 2026

- 1) Digitalizzazione processo iscrizione alunni alle scuole elementari (in collaborazione con il Cantone).
- 2) Digitalizzazione processo di gestione dell'economato (magazzino, richieste, consegne, comande, fatturazione)
- 3) Digitalizzazione attività delle ARP in collaborazione con Lugano, Mendrisio (Cantone permettendo).
- 4) Piattaforma online per l'inoltro e la gestione delle Segnalazioni da parte delle associazioni di quartiere, delle cittadine e dei cittadini (in collaborazione con Mendrisio).
- 5) Nuovo Gestionale CPA
- 6) Gestione investimenti e rilevamento ore per progetto (OP)
- 7) Nuovo gestionale ERP Pompieri
- 8) Adozione modulo di Coordinamento cantieri AMB (OP, SU)
- 9) Digitalizzazione ripresa Multe di Polizia con QR e possibilità di pagamento immediato online.
- 10) Identità elettronica (e_ID della confederazione?)
- 11) Adozione di un sistema di archiviazione elettronica a lungo termine (Cosmos)