

# La gestione della Qualità nel Comune ticinese

## a. Manuale di gestione

Sezione degli enti locali  
Team Qualità



---

**Sezione degli enti locali (DI)  
Team Qualità (DECS)**

## **La gestione della Qualità nel Comune ticinese**

### **a. Manuale di gestione**



# Impressum

## Editore

Dipartimento delle istituzioni, Sezione degli enti locali

## Coordinamento

Elio Genazzi  
Marco Quattropani

Capo Sezione degli enti locali, Dipartimento delle istituzioni  
Resp.Team Qualità, Divisione della formazione professionale,  
Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport

## Gruppo di accompagnamento

Elio Genazzi  
John Derighetti  
Rubens Ambrosini  
Marco Quattropani  
Michele Cavalli  
Alfredo Cippà  
Sandro Menegazzo  
Giovanni Keller

Capo Sezione degli enti locali  
Capo Ufficio della gestione finanziaria, Sezione degli enti locali  
Ispettore, Sezione degli enti locali  
Resp.Team Qualità, Divisione della formazione professionale  
Cons.Team Qualità, Divisione della formazione professionale  
Cons.Team Qualità, Divisione della formazione professionale  
Aggiunto di Direzione, Controllo cantonale delle finanze  
Segretario comunale di Morbio Inferiore

## Elaborazione testi

Elio Genazzi  
Rubens Ambrosini  
Danilo Mattenberger  
Laura Gammadoni  
Alessandro Cameroni  
Marco Quattropani  
Michele Cavalli  
Alfredo Cippà  
Denys Gianora  
Daniele Wyss  
Sandro Menegazzo  
Michele Albertini  
Filippo Santellocco  
Marco Poncioni  
Paolo Ostinelli

Capo Sezione degli enti locali  
Ispettore, Sezione degli enti locali  
Economista, Sezione degli enti locali  
Segretaria aggiunta, Sezione degli enti locali  
Stagiaire, Sezione degli enti locali  
Resp.Team Qualità, Divisione della formazione professionale  
Cons.Team Qualità, Divisione della formazione professionale  
Aggiunto di Direzione, Controllo cantonale delle finanze  
Incaricato cantonale della protezione dei dati  
Giurista, Ufficio della legislazione, delle pari opportunità e della trasparenza  
Direttore dell'Archivio di Stato  
Archivista dell'Archivio di Stato

## Comuni pilota e relativi capi progetto

Comune di Acquarossa  
Comune di Cevio  
Comune di Vezia  
Comune di Morbio Inferiore

Paolo Dova, Segretario comunale  
Fausto Rotanzi, Segretario comunale  
Roberto Piva, Vice Segretario comunale  
Flavio Marchetti, Responsabile finanze

## Consulenze esterne

Assimedia SA, Locarno  
Tinext SA, Bioggio

Modello di gestione assicurativa  
Modello di gestione elettronica dei documenti e delle sedute di Municipio

## Concetto grafico copertina

Plastical Sagl  
Via al Ponte 9  
6900 Massagno

## Stampa

Centro sistemi informativi (CSI)  
Via Carlo Salvioni 12a  
6501 Bellinzona

## Per ulteriori informazioni e per l'acquisto

Sezione degli enti locali  
Via Carlo Salvioni 14  
6501 Bellinzona  
Telefono +41 (0)91 814 17 11  
e-mail: [di-sel@ti.ch](mailto:di-sel@ti.ch)

## Citazione

© Dipartimento delle istituzioni, Sezione degli enti locali, "La gestione della Qualità nel Comune ticinese".  
Bellinzona, dicembre 2013



---

# Sommario

## a. Manuale di gestione

*Prefazione*

### **PARTE I - INTRODUZIONE**

- Premessa alla pubblicazione
- Le esigenze del Comune efficiente
- Il concetto generale di Qualità
- Un sistema di qualità per i Comuni ticinesi
- Conclusioni
- Testimonianze dei Comuni pilota
- Bibliografia

### **PARTE 2 – MANUALE DI GESTIONE**

Manuale

## b. Strumenti operativi di riferimento

### Osservazione:

La presente pubblicazione è costituita dai documenti **a.** e **b.** . Su richiesta la documentazione è pure ottenibile su CD.

# Indice

## a. Manuale di gestione

*Prefazione*

### **PARTE I - INTRODUZIONE**

<b>1. Premessa alla pubblicazione</b>	<b>1</b>
1.1 GENERALITÀ SUL PROGETTO PILOTA	1
1.1.1 ORIGINI E OBIETTIVI DEL PROGETTO	1
1.1.2 COLLABORAZIONE DFP – SEL	1
1.1.3 SVILUPPO DEL MODELLO BASE DI SGQ DA PARTE DEL TQ	2
1.2 DECORSO DEL PROGETTO	2
1.2.1 PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO	2
1.2.2 APPLICAZIONE DEL MODELLO	2
1.2.3 AFFINAMENTO DEL MODELLO	3
1.3 CONCLUSIONE DEL PROGETTO	3
1.4 DOCUMENTAZIONE DEL MODELLO DI SGQ	3
1.4.1 STRUTTURA DELLA DOCUMENTAZIONE	3
1.4.2 MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE E UTILIZZAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE	3
1.5 DIFFUSIONE	4
<b>2. Le esigenze del Comune efficiente</b>	<b>5</b>
2.1 UN SISTEMA DI QUALITÀ PER I COMUNI	5
2.1.1 UNA SFIDA COMUNALE, UNA PROPOSTA CANTONALE	5
2.1.2 IL SISTEMA DI RIFERIMENTO: ISO 9001	5
2.1.3 STRUTTURAZIONE PER PROCESSI	5
2.2 LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA “COMUNE”	6
2.2.1 IL COMUNE NON È UN’ENTITÀ ISOLATA	6
2.2.2 DEFINIZIONE DI UTENTI NEL COMUNE	6
2.2.3 UN’AMMINISTRAZIONE PUBBLICA VICINO AGLI UTENTI	6
2.2.4 I CRITERI PER L’OFFERTA DI UN SERVIZIO PUBBLICO	6
2.3 I MODI DI GESTIRE L’AMMINISTRAZIONE PUBBLICA	7
2.3.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT	7
2.3.2 PUBLIC GOVERNANCE	8
2.4 I VANTAGGI DELLA QUALITÀ	9
2.4.1 POSSIBILI EFFETTI POSITIVI DERIVATI DA SGQ	9
2.4.2 ATTENZIONE: SGQ NON SIGNIFICA DISPORRE DI UN “PILOTA AUTOMATICO”	9

<b>3. Il concetto generale di qualità</b>	<b>10</b>
3.1 LA GESTIONE DELLA QUALITÀ NELLA STORIA	10
3.1.1 IL PASSATO	10
3.1.2 IL PRESENTE	11
3.1.3 IL FUTURO	12
3.2 DEFINIZIONE DI QUALITÀ	12
3.2.1 QUALITÀ SIGNIFICA IDONEITÀ ALLO SCOPO	12
3.2.2 QUALITÀ NON SIGNIFICA PERFEZIONE	12
3.2.3 DEFINIRE ESIGENZE E CARATTERISTICHE	13
3.3 MODI DI GESTIRE LA QUALITÀ	13
3.3.1 LA NORMA ISO 9001:2008	13
3.4 ACCREDITAMENTO E CERTIFICAZIONE	14
3.4.1 ALTRI ENTI ACCREDITATI	15
<b>4. Un Sistema di qualità per i comuni ticinesi</b>	<b>16</b>
4.1 MODALITÀ D'APPROCCIO	16
4.2 APPLICAZIONE DEL SISTEMA	17
4.2.1 DECISIONE POLITICA	17
4.2.2 COINVOLGIMENTO DELLA DIREZIONE E DELL'AMMINISTRAZIONE	17
4.2.3 ANALISI DEI PROCESSI ED ADATTAMENTO DEL MODELLO DI MANUALE	17
4.2.4 IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA	18
4.2.5 ADOZIONE PRELIMINARE	18
4.2.6 GLI AUDIT	18
4.2.7 CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA	18
4.2.8 MANTENIMENTO DEL SISTEMA: REGOLAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO	19
<b>5. Conclusioni</b>	<b>20</b>
<b>6. Testimonianze dei comuni pilota</b>	<b>21</b>
6.1 COMUNE DI ACQUAROSSA	21
6.2 COMUNE DI CEVIO	22
6.3 COMUNE DI MORBIO INFERIORE	26
6.4 COMUNE DI VEZIA	27
<b>7. Bibliografia</b>	<b>30</b>

## **PARTE 2 – MANUALE DI GESTIONE**

## b. Strumenti operativi di riferimento

### **Procedure di qualità (PQ)**

▪ PQ1-XX ANALISI DEI RISCHI E CONTROLLO INTERNO	1
▪ PQ6-XX PROGETTAZIONE	5

### **Istruzioni di lavoro (IL)**

▪ IL1-XX CRITERI DI PROBABILITÀ E IMPATTO	1
▪ IL1-XX GESTIONE APP	3
▪ IL1-XX GESTIONE DOCUMENTI	5
▪ IL1-XX GESTIONE INFORMATICA	13
▪ IL1-XX GESTIONE RISORSE MATERIALI	15
▪ IL1-XX GESTIONE SITO INTERNET	17
▪ IL1-XX PIANIFICAZIONE INCONTRI PERIODICI	21
▪ IL2-XX SODDISFAZIONE UTENZA	23
▪ IL3-XX BANCA DATI IMPRESE	25
▪ IL3-XX CONCESSIONE CITTADINANZA	27
▪ IL3-XX ECONOMATO E STAMPERIA	29
▪ IL3-XX GESTIONE ARCHIVI	31
▪ IL3-XX GESTIONE CORRISPONDENZA	37
▪ IL3-XX GESTIONE DATI CONTROLLO ABITANTI	39
▪ IL3-XX GESTIONE DELL'INFORMAZIONE E DELLA TRASPARENZA	41
▪ IL3-XX GESTIONE ELETTRONICA DEI DOCUMENTI	51
▪ IL3-XX GETTONI DI PRESENZA	61
▪ IL3-XX ORGANIZZAZIONE DATI INFORMATICI	63
▪ IL3-XX PORTINERIA	67
▪ IL3-XX RILASCIO DATI, ATTESTATI E DOCUMENTI	69
▪ IL3-XX RIUNIONI DI MUNICIPIO	71
▪ IL3-XX SERVIZI COMANDATI	73
▪ IL3-XX STATISTICHE ED ELABORAZIONI PERIODICHE	75
▪ IL3-XX VOTAZIONI	77
▪ IL4-XX UTILIZZO DELLE INFRASTRUTTURE COMUNALI	79
▪ IL6-XX ABUSI EDILIZI	81
▪ IL6-XX ACCERTAMENTI PRELIMINARI	83
▪ IL6-XX AGGIORNAMENTO PIANI	85
▪ IL6-XX BANCHE DATI EDILIZIA	87
▪ IL6-XX CAPO PROGETTO	89
▪ IL6-XX CONTROLLI	91
▪ IL6-XX CONTROLLI DI CANTIERE	93
▪ IL6-XX DATI PER CREDITI DI PROGETTO	95
▪ IL6-XX INTERVENTI A SCADENZA FISSA	97
▪ IL6-XX INTERVENTI REGOLARI	99
▪ IL6-XX LETTURA CONTATORI ACQUA POTABILE	101
▪ IL6-XX PERMESSO DI ABITABILITÀ	103
▪ IL6-XX RICHIESTE INTERVENTI FUORI ORARIO	105
▪ IL6-XX SERVIZI IN SUBAPPALTO	107
▪ IL6-XX STOCCAGGIO MATERIALI	109
▪ IL7-XX GESTIONE ASSICURAZIONI	111

## **Moduli di lavoro (ML)**

▪ ML1-XX ANALISI DEI RISCHI E SCI	1
▪ ML1-XX COMPITI AD ENTI ESTERNI	3
▪ ML1-XX DIAGRAMMA ANALISI DEI RISCHI	5
▪ ML1-XX ELENCO DEI PROCESSI	7
▪ ML1-XX GESTIONE AGGIORNAMENTO COLLABORATORI	19
▪ ML1-XX GESTIONE DOCUMENTI SGQ	21
▪ ML1-XX MANSIONARIO	23
▪ ML1-XX MATRICE DELLE COMPETENZE	25
▪ ML1-XX MATRICE DELLE DIRETTIVE E CIRCOLARI CANTONALI	27
▪ ML1-XX OBIETTIVI	29
▪ ML1-XX PIANO ANNUALE DI FORMAZIONE CONTINUA	31
▪ ML1-XX PROFILO E VALUTAZIONE CANDIDATURE	33
▪ ML1-XX SODDISFAZIONE COLLABORATORI	35
▪ ML1-XX VALUTAZIONE FORNITORI	37
▪ ML1-XX VALUTAZIONE PRESTAZIONI COLLABORATORI	39
▪ ML1-XX VERBALE	41
▪ ML2-XX AZIONE CORRETTIVA	43
▪ ML2-XX AZIONE PREVENTIVA	45
▪ ML2-XX CHECK- LIST PER AUDIT INTERNI	47
▪ ML2-XX ELENCO RECLAMI E NON CONFORMITÀ	49
▪ ML2-XX PIANO AUDIT INTERNI	51
▪ ML2-XX PROGRAMMA AUDIT INTERNI	53
▪ ML2-XX PROPOSTA DI MIGLIORAMENTO	55
▪ ML2-XX PUNTO DEBOLE	57
▪ ML2-XX RECLAMI E NON CONFORMITÀ	59
▪ ML2-XX RIESAME ANNUALE	61
▪ ML2-XX SINOTTICO INDICATORI	65
▪ ML3-XX DICHIARAZIONE PER UTILIZZO ELETTRONICO DEI DATI	67
▪ ML3-XX DOMANDA DI ACCESSO A DOCUMENTI UFFICIALI	69
▪ ML3-XX PIANO OCCUPAZIONE SALE	71
▪ ML3-XX RICHIESTA PRENOTAZIONE SALE	73
▪ ML3-XX RICHIESTA RIPRODUZIONE	75
▪ ML4-XX RICHIESTA PER MANIFESTAZIONI	77
▪ ML6-XX CONDUZIONE PROGETTO	81
▪ ML6-XX CONTROLLO MANUTENZIONE	85
▪ ML6-XX DOTAZIONE ATTREZZI PERSONALI	87
▪ ML6-XX ELENCO MACCHINE E ATTREZZATURE	89
▪ ML6-XX ELENCO PROGETTI	91
▪ ML6-XX ELENCO STRUMENTI DI RIFERIMENTO	93
▪ ML6-XX GESTIONE AREE PUBBLICHE	95
▪ ML6-XX GIORNALE DI BORDO	97
▪ ML6-XX ORDINE DI LAVORO	99
▪ ML6-XX PIANO DI PICCHETTO	101
▪ ML6-XX PRELIEVI STRUMENTI	103
▪ ML6-XX PROGRAMMA LAVORO SETTIMANALE	105
▪ ML6-XX RICHIESTA MATERIALI	107

---

▪ ML6-XX RICHIESTA SERVIZIO	109
▪ ML6-XX RIFORNIMENTO MAGAZZINI	111
▪ ML6-XX UTILIZZAZIONE MACCHINE E ATTREZZATURE	113
▪ ML7-XX RIASSUNTO COPERTURE ASSICURATIVE	115

---

# Prefazione

## **Per delle Amministrazioni comunali ancora più performanti**

L'obiettivo di creare un rapporto di fiducia tra chi eroga un servizio e chi ne usufruisce è primario in qualsiasi azienda. Un rapporto che si persegue attraverso il miglioramento dei servizi erogati, l'utilizzo del minor numero possibile di risorse e la soddisfazione dell'utente. Per creare un valore aggiunto presso i clienti, le aziende private hanno definito degli standard di processo aderendo a dei sistemi di certificazione della qualità (standard ISO).

Questa esigenza di orientare i processi in termini di efficacia ed efficienza delle prestazioni erogate è la medesima che pervade le Amministrazioni comunali. In effetti molti Comuni ticinesi si sono adoperati per un continuo miglioramento dei propri servizi implementandoli in termini di quantità, qualità, prossimità ed economicità. Questa "cultura della qualità" per essere effettiva, non può però esulare dalla ridefinizione, dalla misurazione e dall'ottimizzazione continua delle prestazioni fornite.

Il presente manuale denominato "La gestione della Qualità nel Comune ticinese" è un percorso suggerito ai Comuni affinché si dotino di tutti gli elementi necessari per ridefinire metodologie di lavoro, procedure e strumenti garantendo così un unico standard di qualità condiviso tra tutti gli Enti comunali ticinesi. La qualità di un servizio ed il suo processo di erogazione costituiscono infatti due elementi legati tra loro. Non si può infatti avviare un orientamento alla qualità senza occuparsi contemporaneamente della modalità di erogazione del servizio stesso e, più in generale, di tutto il processo che ne consente la sua realizzazione. Un'analisi completa di tutte le attività comunali porterà ad una riorganizzazione interna che identificherà modalità, tempi e responsabilità per migliorare ulteriormente il processo d'erogazione del servizio.

Questo manuale vuole dunque offrire agli Enti locali un utile strumento per rafforzare ulteriormente la "cultura della qualità" garantendo evidenti benefici in termini di efficienza, economicità, soddisfazione ed anche trasparenza. Benefici che ricadranno sugli stessi Comuni, sui dipendenti comunali, ma anche e soprattutto sui Cittadini.

**Norman Gobbi**  
Consigliere di Stato e  
Direttore del Dipartimento delle istituzioni

Bellinzona, dicembre 2013



# Parte I

# INTRODUZIONE

---



# I. Premessa alla pubblicazione

## I.1 Generalità sul progetto pilota

### I.1.1 Origini e obiettivi del progetto

Le ragioni che hanno indotto la Sezione degli enti locali (SEL) ad intraprendere un progetto di sviluppo di un Sistema di gestione qualità (in seguito SGQ) per le Amministrazioni comunali si possono riassumere come segue:

- la complessità delle strutture da gestire è notevolmente aumentata in questi ultimi anni anche in ambito comunale, specialmente dopo l'avvento delle aggregazioni. I comuni rispettivamente le Amministrazioni comunali devono quindi poter disporre di strumenti organizzativi e gestionali più adeguati e performanti;
- i Municipi, costituiti da effettivi di milizia, non dispongono più di una visibilità ottimale sui processi gestionali delle Amministrazioni, attraverso i quali le volontà politiche si devono poi tradurre in risultati concreti;
- questa parziale mancanza di trasparenza è stata la causa, in alcuni casi ormai noti, di vari tipi di malversazioni;
- nel contempo, principi e strumenti organizzativi, che inizialmente erano noti e concepiti ad uso esclusivo del mondo industriale, hanno subito un'evoluzione tale da renderli idonei anche per i servizi e gli enti non profit;
- nell'ultimo decennio il Team Qualità (TQ) della Divisione della formazione professionale (DFP) del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) ha avuto la possibilità di affinare le proprie competenze proprio nello sviluppo di strumenti organizzativi e di gestione orientati alla qualità per istituti di formazione, per istituti sociali e alcuni servizi dell'Amministrazione cantonale.

Questo scenario, costituito da necessità e opportunità, è stato all'origine dell'idea di questo progetto, attraverso il quale la SEL si propone di mettere a disposizione delle Amministrazioni comunali uno strumento organizzativo e gestionale efficace, in grado anche di realizzare l'indispensabile trasparenza tra il contesto politico e quello operativo comunale.

### I.1.2 Collaborazione DFP - SEL

Oltre alle citate esperienze, il TQ ebbe la possibilità di sviluppare, in collaborazione con un Comune, un primo modello di SGQ basato sullo standard internazionale ISO 9001. Tale modello necessitava tuttavia di un'adeguata implementazione a livello operativo.

Nell'ottobre 2008 si svolsero i primi incontri tra SEL e TQ per discutere l'avvio di un progetto in comune. La collaborazione veniva in seguito estesa al Controllo cantonale delle finanze (CCF) per quanto concerne "l'analisi dei rischi ed il controllo interno".

La risoluzione del Consiglio di Stato n. 228 del 27 gennaio 2009 autorizzò ufficialmente l'inizio del progetto nelle sue fasi operative.

### **1.1.3 Sviluppo del modello base di SGQ da parte del TQ**

Durante i primi mesi del 2009 il TQ fu impegnato nello sviluppo del primo modello di SGQ, ispirato alla norma ISO 9001 ma strutturato secondo i processi tipici di un'Amministrazione comunale. Il risultato di questo lavoro si concretizzò in una prima proposta di Manuale di gestione del Comune. Al fine di produrre un Manuale il più aderente possibile alla realtà dell'Amministrazione comunale venne pure istituito un gruppo di lavoro operativo comprendente, oltre al TQ, rappresentanti della SEL, un Segretario comunale e un Capo progetto di un Comune pilota, con il compito di verificare la struttura e i contenuti del modello di Manuale, man mano che veniva reso disponibile da parte del TQ.

Il modello base di SGQ descritto nel Manuale non costituiva quindi il documento definitivo, ma semplicemente un riferimento per iniziare il lavoro di applicazione e personalizzazione presso i quattro comuni pilota partecipanti al progetto.

## **1.2 Decorso del progetto**

### **1.2.1 Pianificazione del progetto**

Il progetto è stato pianificato in tre fasi distinte.

La fase 1, da novembre 2008 a maggio 2009, durante la quale il TQ ha proceduto allo sviluppo del modello di SGQ, descritto in una prima versione del Manuale di gestione.

La fase 2, da giugno 2009 a maggio 2010, dedicata all'applicazione del modello nei singoli comuni pilota. In questo intervallo di tempo, i capi progetto, talvolta accompagnati da collaboratori dell'Amministrazione comunale direttamente interessati, hanno partecipato ad un ciclo di formazione, strutturato in sei moduli di una giornata ciascuno e finalizzati alla presentazione per settori dei processi costituenti il modello. Tra un incontro formativo e l'altro i capi progetto designati dai comuni pilota procedevano nell'attività di personalizzazione e applicazione del modello, con l'assistenza di un consulente del TQ.

La fase 3, da maggio 2010 a novembre 2010, prevedeva l'affinamento del Sistema e la raccolta dei dati necessari al suo funzionamento nei comuni pilota e l'affinamento del modello da parte del TQ, in base alle osservazioni raccolte dai consulenti durante l'attività di accompagnamento. Successivamente fra il 2011 ed il 2013 il Modello è stato oggetto di ulteriori adattamenti alla realtà del Comune, tenuto conto dei nuovi strumenti a disposizione in ambito informatico, ma anche in base alle nuove leggi adottate nel frattempo.

### **1.2.2 Applicazione del modello**

L'applicazione o implementazione del modello (fase 2) da parte dei comuni pilota, con l'accompagnamento offerto dai consulenti TQ, costituiva sicuramente la fase più impegnativa per tutti gli attori, in quanto comprendeva:

- la comprensione del modello, attraverso gli incontri formativi tra i capi progetto, altri collaboratori dei comuni eventualmente coinvolti e i consulenti del TQ nel ruolo di formatori;
- il trasferimento delle conoscenze acquisite durante la formazione nelle realtà dei singoli comuni, caratterizzato dal coinvolgimento dei responsabili settoriali delle Amministrazioni comunali nel lavoro di verifica dell'applicabilità dei processi e rispettiva personalizzazione;
- la redazione del proprio Manuale di gestione, per ogni singolo Comune, dei relativi strumenti operativi e l'integrazione di tutto lo strumentario già esistente nel nuovo Sistema;

- la raccolta e la gestione dei dati, utilizzando sia gli strumenti già esistenti e successivamente integrati nel Sistema sia quelli sviluppati durante il progetto.

### **1.2.3 Affinamento del modello**

La fase di affinamento (fase 3) costituiva un'appendice della fase di applicazione, in quanto ha permesso ai comuni pilota di completare e perfezionare l'applicazione del SGQ e nel contempo ha offerto diversi spunti per affinare il modello base, destinato ad essere in seguito offerto anche agli altri comuni interessati.

## **1.3 Conclusione del progetto**

Per i comuni pilota partecipanti al progetto, lo stesso si è concluso con un audit di sistema da parte di auditori del TQ, che ha permesso di:

- verificare come il modello base proposto è stato adattato o personalizzato alla realtà dei singoli comuni, coerentemente allo standard internazionale ISO 9001;
- verificare il livello di applicazione dei processi costituenti il Sistema, con la raccolta dei dati ad essi correlati e la loro gestione, fino alle necessarie azioni di miglioramento e relativi riscontri;
- individuare e segnalare gli eventuali potenziali di miglioramento.

I risultati dell'audit di Sistema sono quindi confluiti in un Rapporto d'audit, consegnato ad ogni Amministrazione comunale da parte degli auditori del TQ.

## **1.4 Documentazione del modello di SGQ**

### **1.4.1 Struttura della documentazione**

Il Sistema di gestione del Comune, o Sistema di gestione qualità (SGQ), è interamente descritto, secondo una logica a processi, nel Manuale di gestione del Comune o Manuale qualità. La struttura è coerente ai requisiti della norma internazionale ISO 9001:2008. La descrizione è impostata in modo da risultare leggibile e comprensibile sia da parte dei diretti coinvolti nella gestione sia da parte dell'utenza in generale.

Ogni processo è dunque descritto in modo esauriente, ma non necessariamente dettagliato ai fini di un'utilizzazione operativa.

In taluni casi, per assicurare l'operatività dei processi, occorre una formalizzazione più dettagliata dei singoli decorsi, costituiti da sequenze di attività, con indicazione delle funzioni coinvolte e citazione degli eventuali strumenti, quali leggi, regolamenti, direttive, formulari, strumenti di tipo informatico o altro.

Parte degli strumenti predisposti per il disbrigo delle diverse attività componenti i processi operativi erano già esistenti nelle realtà delle Amministrazioni comunali partecipanti al progetto. Questi strumenti sono semplicemente stati integrati nel Sistema.

A seconda delle necessità operative emerse durante il progetto rispettivamente per rispondere ad alcuni requisiti della norma ISO 9001, sono poi stati sviluppati, integrati ed applicati altri strumenti operativi.

### **1.4.2 Modalità di interpretazione e utilizzazione della documentazione**

Occorre anzitutto premettere che tutto quanto è stato sviluppato costituisce semplicemente un modello di riferimento e quindi una proposta, non un'imposizione.

È importante interpretare correttamente la documentazione del Sistema, ad ogni livello, in modo da poterla applicare nel modo più efficace nelle realtà dei singoli comuni.

Per applicazione efficace intendiamo in modo particolare:

- verificare che i processi descritti nel modello (livello Manuale di gestione del Comune) corrispondano effettivamente a quelli esistenti, anche se non formalizzati, nella specifica realtà del Comune. L'Amministrazione comunale deve potersi identificare nel modello. Nel caso contrario, è necessario apportare le necessarie modifiche, nelle denominazioni e nei contenuti, fintanto che il Sistema risulti sufficientemente aderente alla propria realtà. Si tratta in sostanza di un lavoro di personalizzazione del Sistema proposto, consistente in aggiunte, soppressioni, modifiche sostanziali o semplicemente formali;
- gli stessi criteri vanno applicati anche ai modelli di processi operativi (procedure) che descrivono in maniera più dettagliata il decorso di un processo, come per es. la progettazione. Le procedure dovranno infatti rispecchiare la realtà, dal punto di vista delle attività descritte, dalla loro posizione nella sequenza e dei coinvolgimenti. Il tutto ovviamente nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti;
- ancora più significativi dovranno poi diventare gli interventi sugli strumenti operativi associati alle attività descritte nei processi. Essi rappresentano infatti il livello più basso della documentazione del Sistema in termini di operatività e sono direttamente utilizzati dai singoli collaboratori. In molti casi, analoghi strumenti, anche se in forma diversa, sono già correntemente applicati e quindi necessita unicamente una loro integrazione nel Sistema. Se ciò non fosse il caso, occorre anzitutto verificare se il modello di strumento proposto è effettivamente necessario e quindi prevedere la sua personalizzazione con il coinvolgimento del collaboratore interessato.

I testi evidenziati in grigio sono da interpretare come esempi, proposte o spunti di riflessione, mentre le sigle definite con **XX** nelle denominazioni dei vari documenti sono da sostituire con dei numeri progressivi, delle date o dei responsabili di processo.

## 1.5 Diffusione

La sensibilizzazione sui sistemi di gestione orientati alla qualità e la formazione vera e propria sui SGQ sarà sviluppata e offerta dal Centro di formazione per gli enti locali (CFEL) di Bellinzona, sia attraverso brevi incontri informativi sia mediante moduli specifici inseriti nei corsi per i segretari comunali o nei programmi di formazione continua (master). Il modello di SGQ sviluppato durante il progetto pilota sarà messo a disposizione dei comuni interessati, che lo potranno implementare in maniera indipendente oppure richiedendo l'assistenza di un consulente. Il Team Qualità del DECS-DFP offre la sua competenza ai comuni che ne volessero approfittare.

## 2. Le esigenze del Comune efficiente

### 2.1 Un Sistema di qualità per i comuni

#### 2.1.1 Una sfida comunale, una proposta cantonale

Una premessa fondamentale per spiegare le ragioni della necessità di adottare un Sistema di gestione qualità nei comuni, sta nella sempre più complessa gestione della realtà comunale, che può essere paragonata a quella di un'azienda. Per accompagnare i comuni in questa impegnativa sfida il Cantone mette a disposizione un modello di strumento per una nuova "cultura" gestionale del Comune, sottoforma di Sistema di gestione qualità (SGQ).

Sono in particolare quattro le ragioni che hanno spinto il Cantone a proporre una soluzione per migliorare la Qualità nella gestione dei comuni:

- il Comune del terzo millennio è una realtà sempre più complessa da gestire, che richiede una spiccata professionalità e capacità imprenditoriale. Per questo motivo un comune può – con le dovute eccezioni – essere paragonato ad un'azienda;
- le aggregazioni comunali che contraddistinguono la politica cantonale e comunale ticinese in questi anni. Un nuovo Comune richiede una riorganizzazione dell'amministrazione, esigenza non facile da soddisfare se non si dispone di un adeguato strumento;
- il terzo punto consiste nella revisione della LOC, che prevede l'introduzione di nuovi strumenti organizzativi;
- le malversazioni registrate in alcuni (fortunatamente pochi) comuni denotano una certa fragilità in seno all'Amministrazione pubblica. Questi casi sono un campanello d'allarme e per questo i comuni necessitano di adeguati correttivi.

#### 2.1.2 Il Sistema di riferimento: ISO 9001

La norma ISO 9001:2008 (che verrà descritta dettagliatamente nel capitolo 3) costituisce il Sistema di riferimento per l'adozione di un Sistema di gestione della qualità. Il Sistema ISO – che può essere adottato da qualsiasi tipo di azienda o ente – prevede che:

- le esigenze dell'utenza siano trasformate in prestazioni di servizio all'utenza;
- il livello di soddisfazione dell'utenza sia costantemente osservato;
- le attività dell'Amministrazione siano definite e strutturate per processi, a diversi livelli (vedi capitolo 2.1.3).

Per ottenere una prestazione di qualità, è necessario adottare e praticare un concetto di miglioramento continuo, per esempio secondo il modello di "Deming" o PDCA (descritto nel capitolo 3).

#### 2.1.3 Strutturazione per processi

I moderni sistemi di gestione richiedono la strutturazione dell'organizzazione secondo una logica a processi. Per una migliore chiarezza, i processi sono definiti e descritti su diversi livelli, partendo da un livello più generale o "macro". Nel caso specifico delle Amministrazioni comunali, i macroprocessi (MP) potrebbero essere definiti come: *Indirizzi e conduzione* (MP1), *Miglioramento* (MP2), *Amministrazione* (MP3), *Educazione e cultura* (MP4), *Socialità* (MP5), *Ufficio tecnico* (MP6) e *Finanze* (MP7). Questi processi (descritti nel dettaglio nel capitolo 5) non sono vincolanti e possono essere modificati a dipendenza delle peculiarità del Comune.

## 2.2 Le caratteristiche del Sistema “Comune”

### 2.2.1 Il Comune non è un’entità isolata

La figura 1 mostra come una realtà comunale sia in relazione con altri organismi interni ed esterni al Sistema “Comune” (politici, finanziari, di sorveglianza, utenza,...). Il Municipio e l’Amministrazione pubblica sono elementi interni al Sistema, mentre tutti gli altri elementi (anche se influenti) sono esterni al “Sistema”. Paragonando un Comune ad un’azienda il Municipio rappresenta il Consiglio d’amministrazione, mentre l’Amministrazione comunale rappresenta la vera e propria azienda, con il suo Direttore (per esempio il Segretario comunale).

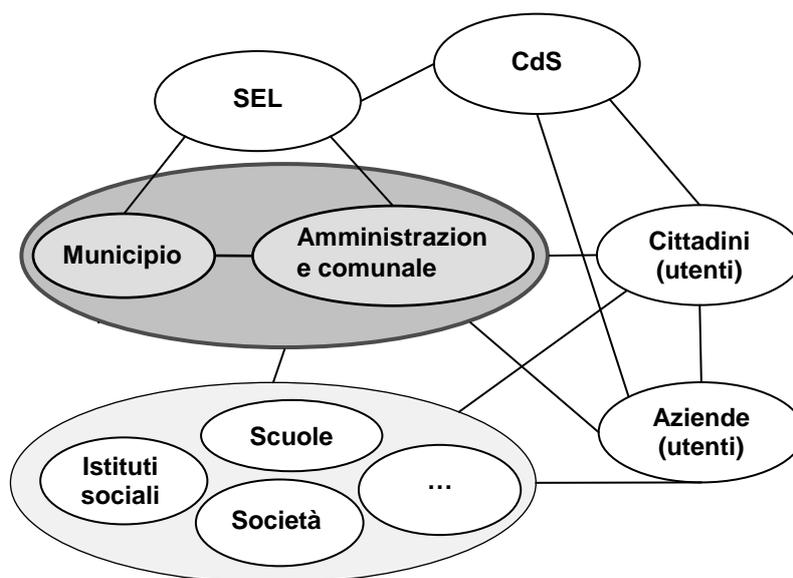


Figura 1: Delimitazione del “Comune”

### 2.2.2 Definizione di utenti nel Comune

Per un Comune gli utenti sono coloro che beneficiano dei servizi offerti, vale a dire:

- i cittadini a livello singolo o in comunità;
- le aziende presenti sul territorio;
- enti con i quali il Comune intrattiene delle relazioni (comuni vicini, Cantone e Confederazione).

### 2.2.3 Un’Amministrazione pubblica vicino agli utenti

Le Amministrazioni pubbliche – per non correre il rischio di essere viste dai cittadini come *“incapaci di dare risposte adeguate ai loro bisogni”* o di essere privatizzate per mantenerle efficienti – necessitano di più profonde relazioni con gli utenti. Per questo, le Amministrazioni pubbliche si sono concentrate negli ultimi anni sempre più su aspetti come qualità, efficacia, efficienza e una migliore comunicazione con i cittadini. Per questo motivo le Amministrazioni pubbliche devono intraprendere una serie di relazioni con contribuenti, finanziatori, collaboratori e fornitori, che permettono di ridurre i costi.

### 2.2.4 I criteri per l’offerta di un servizio pubblico

A differenza di un’azienda privata, l’aumento della domanda non corrisponde a maggiori ricavi da parte dell’ente pubblico, al contrario ad essa sono legate ulteriori richieste di

servizi e di conseguenza costi aggiuntivi. Per questo l'ente pubblico deve assicurare un equilibrio.

- Soddisfazione degli utenti: l'obiettivo è un cambiamento di comportamento dei singoli, di modo che alla fine ne benefici l'intera comunità. L'ente pubblico deve saper percepire le aspettative della popolazione.
- Effetti sull'equilibrio economico: l'intervento deve essere proporzionale e economicamente sostenibile, ma allo stesso tempo deve risultare efficace e ragionevolmente efficiente.
- Effetti sul consenso nella popolazione: dal momento che l'unanimità è pressoché impossibile da raggiungere, l'ente pubblico deve dimostrare la bontà e la validità del suo progetto e spiegare come questo investimento possa davvero soddisfare un bisogno collettivo, così facendo gli oppositori costituiranno solo una minoranza.

## 2.3 I modi di gestire l'Amministrazione pubblica

Nei paesi Occidentali sono attualmente due le concezioni sulle quali si basano le gestioni delle pubbliche amministrazioni: New Public Management (NPM) e "Public Governance". Queste due "filosofie" interpretano in modo diverso il ruolo d'intervento dell'Amministrazione pubblica, mentre la NPM deriva dalla gestione di un'azienda privata che si concentra sui bisogni individuali, la "Public Governance" si concentra più sul raggiungimento di obiettivi collettivi.

### 2.3.1 New Public Management

La figura 2 "*Prospettiva del New Public Management*" mostra la concezione del NPM, dove ci si concentra sulla soddisfazione degli utenti verso un servizio messo a disposizione. Qui – come nel caso di un'azienda privata – l'attenzione è rivolta al soddisfacimento dei bisogni individuali, secondo il NPM anche l'Amministrazione pubblica deve tendere a massimizzare la soddisfazione dei cittadini. La qualità dei servizi erogati e l'esigenza stessa di mantenerli, migliorarli, modificarli va continuamente monitorata e verificata in modo tale da garantirne l'attualità.



Figura 2: Prospettiva del New Public Management

### 2.3.2 Public Governance

La figura 3 “*Prospettiva della Public Governance*” mostra la concezione del “Public Governance”. Qui la soddisfazione degli utenti non è lo scopo ultimo – ciò non significa che non sia importante! – ma piuttosto è una tappa intermedia che serve a raggiungere degli obiettivi più generali. Per raggiungere determinati obiettivi è fondamentale che vi sia – oltre al servizio offerto – anche un cambiamento di comportamento da parte degli utenti. I servizi offerti devono stimolare questo cambiamento.



Figura 3: Prospettiva della Public Governance

## 2.4 I vantaggi della Qualità

### 2.4.1 Possibili effetti positivi derivati da SGQ

L'adozione di un SGQ permette ad un Comune di beneficiare di molti vantaggi, poiché si dispone di un eccellente strumento per offrire una prestazione di qualità. Ecco alcuni esempi di possibili vantaggi derivati dall'implementazione di un SGQ:

- migliorare la qualità dei servizi offerti grazie al maggior controllo dei processi (MP), alla definizione delle responsabilità e delle competenze (miglior coordinamento interno);
- migliorare l'immagine dell'Amministrazione pubblica e coinvolgere maggiormente i collaboratori (il Sistema è portato a conoscenza dei collaboratori);
- aumentare la trasparenza (all'interno e all'esterno) dell'Amministrazione comunale;
- prevenire più efficacemente gli errori;
- adattare rapidamente il servizio alle esigenze dell'utenza (dato che il livello di soddisfazione viene sistematicamente monitorato);
- snellire le pratiche correnti, grazie all'ottimizzazione e razionalizzazione dei processi operativi (che di conseguenza hanno un effetto positivo sui conti).

### 2.4.2 Attenzione: SGQ non significa disporre di un "Pilota automatico"

Non bisogna commettere l'errore di pensare che con l'adozione di un SGQ ci sia l'assicurazione che tutti i servizi siano di qualità o che non verranno più commessi errori.

Bisogna invece premettere che:

- il SGQ è uno strumento e il risultato dipende dall'uso che se ne fa;
- questo strumento è utilizzato dall'uomo, quindi sussiste sempre la possibilità di errore;
- l'adozione di un SGQ non garantisce automaticamente che anche i servizi offerti siano di qualità.

*Il SGQ è un valido strumento di gestione, che se applicato correttamente, può avere molti vantaggi. Ma il suo successo dipende dal buon uso che se ne fa.*

*E se in una realtà comunale molte cose positive sono già presenti, avviando tale processo l'obiettivo è di "mantenere il meglio e migliorare il resto".*

## 3. Il concetto generale di qualità

### 3.1 La gestione della qualità nella storia

#### 3.1.1 Il Passato

Fin dall'antichità l'uomo sviluppò tecniche per distinguere i prodotti in base alla loro qualità. Per esempio alcuni prodotti venivano marchiati per essere distinti da altri qualitativamente inferiori (come i tappeti), il marchio fissava inoltre le responsabilità del produttore in relazione alla qualità del prodotto.

Nel Medioevo invece le corporazioni introdussero delle garanzie di qualità, dove si assicurava che il prodotto rispettasse determinati requisiti, pena l'esclusione dalla corporazione.

Con l'avvento della rivoluzione industriale, nel diciottesimo secolo, vennero meno le garanzie imposte dalle corporazioni e le rispettive forme di controllo. Infatti a causa dell'utilizzo di macchinari su scala industriale, si pensò di poter produrre prodotti qualitativamente equivalenti. Questa fu una supposizione sbagliata, dato che errori e difetti nella produzione continuarono a sussistere. Furono così introdotti dei controlli di qualità su prodotti finiti (assicurazione della qualità).

A partire dal secolo scorso furono principalmente i grossi committenti (industrie automobilistiche e di armamenti) a stabilire alcuni parametri standard di qualità e nel corso degli anni adottarono questi standard pure le associazioni professionali.

Negli ultimi decenni a causa della concorrenza proveniente dall'estero, ed in particolar modo dall'Oriente – che “invase” il mercato con prodotti di qualità – l'assicurazione della qualità acquisì in Occidente sempre più importanza, tanto da introdurre pure in Europa e Stati Uniti filosofie e metodi giapponesi per l'assicurazione della qualità.

#### Modello di Deming (o PDCA)

Il modello di Deming o PDCA si basa sull'interpretazione di processi identificati con le seguenti quattro fasi:

- **P**: pianificare l'attività predisposta alla realizzazione di un servizio (**Plan**);
- **D**: attuare il servizio (**Do**);
- **C**: verificarne l'esito (**Check**);
- **A**: introdurre misure di miglioramento (**Action**).

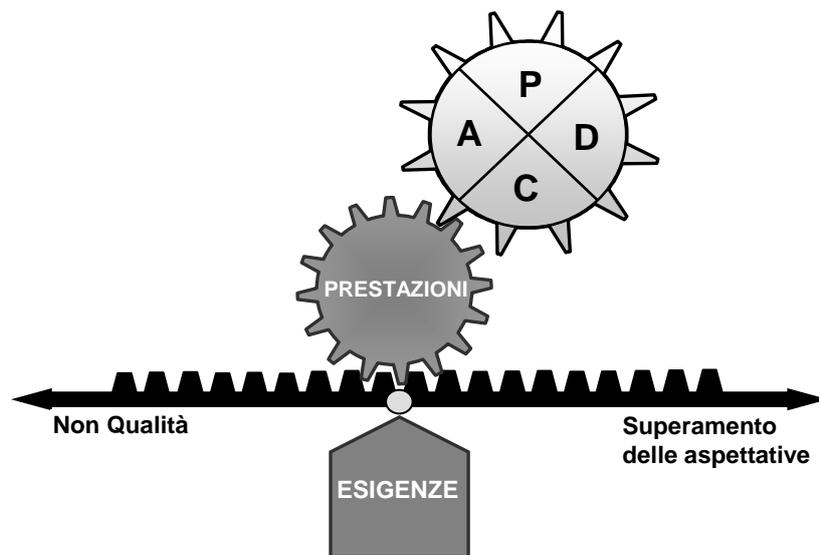


Figura 4: Il modello di Deming (PDCA)

Il Giappone è stato, nei decenni appena trascorsi, ai vertici dell'economia mondiale. Questo successo è dovuto in gran parte alla volontà degli stessi dirigenti nipponici di introdurre questi metodi e di conseguenza di coinvolgere tutti i dipendenti nel Sistema di qualità. La figura 5 mostra l'applicazione del Sistema dall'alto verso il basso.

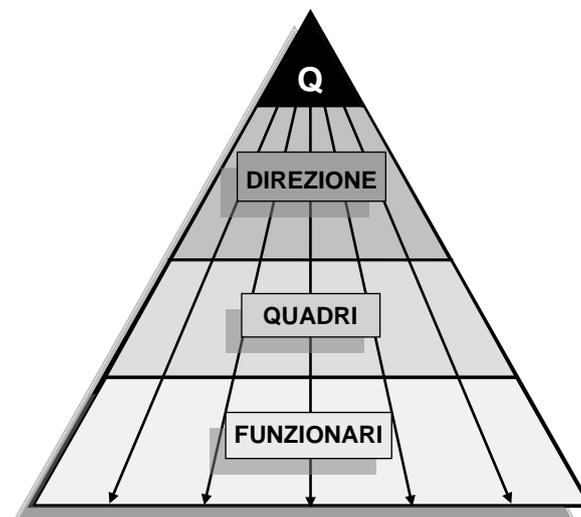


Figura 5: Applicazione della Qualità dall'alto verso il basso

### 3.1.2 Il Presente

La maggior complessità dei prodotti e lo sviluppo tecnologico, hanno fatto sì che i clienti domandassero più garanzie di qualità, dato che maggiore è la complessità di un prodotto, minore è la possibilità di valutarne la qualità.

La domanda di qualità non concerne più unicamente il prodotto finito, ma tutto il processo di pianificazione, sviluppo, costruzione, approvvigionamento e fabbricazione dei prodotti. Con altre parole, grazie all'introduzione di norme standard, anziché valutare unicamente il prodotto finito, viene valutata sempre più la

padronanza del processo di produzione di un'azienda (gestione della qualità).

Inoltre le organizzazioni a tutela dei consumatori rivestono oggi grande importanza e forniscono informazioni dettagliate sulla qualità dei prodotti sul mercato. Le valutazioni offerte da queste associazioni possono determinare un incremento o un calo delle ordinazioni per le ditte in questione. Ciò significa che le aziende coinvolte devono adottare misure volte a garantire la qualità già dalle fasi di progettazione e di sviluppo del prodotto o del servizio all'utenza.

### 3.1.3 Il Futuro

In futuro l'obiettivo è quello di espandersi ulteriormente in settori come l'informatica (software), edilizia, marketing o nell'Amministrazione (pubblica). Negli ultimi anni la gestione della qualità si è manifestata non solo nel settore produttivo, ma anche in quello dei servizi, soprattutto con l'avvento delle teorie basate sulla "New Public Management" e "Public Governance" (vedi capitolo 2 "Le esigenze del Comune efficiente"), dove il riscontro e la soddisfazione dell'utenza vengono messi al centro del servizio offerto.

*La politica della qualità deve essere un'azione condivisa a tutti i livelli e deve partire dalla direzione con un consenso il più ampio possibile (dall'alto verso il basso). La qualità va intesa come un obiettivo per tutti, sia per i dirigenti che per i dipendenti: questo processo richiede dunque una collaborazione a tutti i livelli.*

## 3.2 Definizione di Qualità

### 3.2.1 Qualità significa idoneità allo scopo

La Swiss Association for Quality (SAQ) definisce il concetto di qualità una "*corrispondenza tra i risultati e le esigenze fissate per un determinato scopo*"<sup>1</sup>. Con altre parole il concetto di qualità può venir visto come un contratto, dove le caratteristiche di un prodotto (o di una prestazione) corrispondono alle promesse. La qualità può essere definita come la "*soddisfazione dei requisiti necessari*".

### 3.2.2 Qualità non significa perfezione

Sovente il termine "qualità" viene mal interpretato e utilizzato come sinonimo di perfezione, precisione, prezzo più caro o prodotto sottoposto a molte prove.

Ciò non corrisponde al vero, poiché con il termine qualità non viene espresso un giudizio di merito o ancora una valutazione tecnica. Al contrario la qualità viene raggiunta quando sussiste un'idoneità allo scopo, cioè quando ciò che è atteso dal consumatore (o dall'utente nel caso dei servizi pubblici) corrisponde a ciò che viene conseguito. Un'erronea interpretazione può avere un'influenza negativa. Infatti il costo di un prodotto dipende da svariati fattori – come la progettazione, le risorse, la scelta delle procedure o i costi dovuti agli errori – e non unicamente dal grado di qualità.

Riferito all'Amministrazione pubblica e più precisamente ai comuni, ciò non significa burocratizzazione delle pratiche, esasperazione del personale o più oneri. Al contrario significa disporre di uno strumento adeguato al fine di ottimizzare le pratiche, soddisfare l'utenza, limitare i tempi, contenere i costi ed infine ma non necessariamente da ultimo, evitare gli errori e prevenire le malversazioni.

<sup>1</sup> Fonte: Associazione Svizzera per la promozione della Qualità (1992)

### 3.2.3 Definire esigenze e caratteristiche

Definire correttamente esigenze e caratteristiche è una premessa fondamentale per assicurare un Sistema di gestione qualità.

Scopo di un'azienda (o di un Comune) è fornire una prestazione che soddisfi le esigenze dell'utenza (cittadini), per questo motivo una corretta definizione di esigenze e caratteristiche di una prestazione è una premessa fondamentale per l'adempimento della qualità.

*Qualità significa idoneità allo scopo, da non confondere con perfezione o precisione. Un Sistema di qualità permette di diminuire i costi interni dovuti ad errori, ma anche evitare l'insorgere di possibili atteggiamenti inadeguati di singoli attori. Nel caso specifico dell'Amministrazione pubblica si ritiene l'adozione di un Sistema di qualità lo strumento più efficace contro le malversazioni.*

## 3.3 Modi di gestire la Qualità

Partendo dal presupposto che ogni azienda necessita di un proprio Sistema di gestione qualità e che le norme – come per esempio la ISO 9001 – possono essere adottate da qualsiasi organizzazione e adattate alle proprie necessità, descriviamo brevemente la norma ISO 9001, che interesserà da vicino il Sistema di gestione qualità (SGQ) per i comuni.

### 3.3.1 La norma ISO 9001:2008

La norma internazionale ISO 9001 definisce i requisiti per un Sistema di gestione qualità. Questa normativa si applica per prodotti materiali ed immateriali, ma anche quando le esigenze vengono richieste sotto forma di prestazioni. In questo caso il fornitore di servizi è responsabile della gestione della qualità, partendo dallo sviluppo all'assistenza ai clienti. La norma è stata rivisitata nel 2008 (ISO 9001:2008).

Seppur riconosciuta internazionalmente, la norma ISO 9001 non è l'unica. Infatti esistono altre norme come ad esempio la norma Svizzera SN o quelle europee EN e CEE.

La norma ISO 9001 richiede il soddisfacimento di molti requisiti, per questo altri tipi di certificazione – come un possibile standard definito dalla Sezione degli enti locali (SEL) – potrebbero in alcuni casi essere più adatti per sistemi di gestione qualità adottati dalle Amministrazioni pubbliche.

- La norma ISO 9001 richiede che siano definite le responsabilità della direzione aziendale (o di un Municipio), ad esempio definendo:
  - una chiara struttura organizzativa;
  - la definizione dei compiti;
  - la nomina di un Direttore;
  - la valutazione periodica del Sistema di gestione qualità da parte della direzione aziendale.
- Inoltre l'adozione di un SGQ implica l'elaborazione di un Manuale di gestione della Qualità che documenti:
  - il campo di applicazione;
  - le strutture organizzative;
  - le responsabilità;
  - le procedure;
  - le risorse impiegate per una gestione di qualità.

- Questa documentazione deve contemplare:
  - il manuale della qualità o manuale di gestione del Comune (**MQ**);
  - gli allegati al manuale della qualità (**AL**);
  - le procedure di qualità o processi operativi (**PQ**);
  - le istruzioni di lavoro (**IL**);
  - i formulari per la raccolta e la gestione dei dati o moduli di lavoro (**ML**).

Lo scopo di queste procedure è quello di poter rendere i provvedimenti sempre attuabili e riproducibili, anche in caso di avvicendamenti di personale in seno ad un'azienda o a un Comune.

*La norma internazionale ISO 9001 definisce i requisiti per un SGQ. La stessa può interessare da vicino i comuni poiché si applica in particolar modo per richieste sotto forma di prestazioni. La norma ISO 9001 impone di soddisfare molti requisiti e definire le responsabilità. Per i comuni potrebbero essere interessanti pure altre norme meno impegnative. Il Cantone è intenzionato a voler predisporre un sistema di certificazione esclusivo per gli Enti locali.*



Figura 6: La norma ISO 9001: 2008

### 3.4 Accredитamento e certificazione

Un Sistema di gestione qualità per essere efficace deve poter garantire il proprio mantenimento. Per tale motivo esistono dei servizi abilitati alla certificazione del Sistema.

#### SAS

Il “Servizio di accreditamento svizzero” (SAS) fa parte del Segretariato di Stato dell’economia (SECO) e si occupa – in base a norme internazionali – di valutare e accreditare gli organismi di valutazione della conformità, coordina inoltre tutte le attività concernenti le prove e le certificazioni<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Fonte : <http://www.seco.admin.ch/sas/index.html?lang=it>

### SAQ

A partire dagli anni 60' anche la Svizzera ha dovuto adeguarsi agli standard di qualità. Nel 1965 venne fondata l'“Associazione Svizzera per la promozione della Qualità” (ASPQ) – oggi SAQ –, che si prefisse lo scopo di:

- introdurre, elaborare, promuovere e migliorare la filosofia e la tecnica dell'assicurazione della qualità<sup>3</sup>.

La SAQ è certificata dal “Servizio di accreditamento svizzero” (SAS), conta più di 1800 soci, e le sue aspirazioni consistono nel:

- migliorare la qualità, ridurre i costi, aumentare la produttività e garantire una concorrenzialità.

#### **3.4.1 Altri enti accreditati**

Al giorno d'oggi esistono in Svizzera diversi enti accreditati dal SAS per la certificazione dei sistemi di gestione qualità, che si differenziano per settore (alimentare, ambientale, costruzioni, laboratori di chimica, sanità pubblica, informatica,...). Oltre alla certificazione e valutazione, alcuni di questi enti offrono anche workshop e seminari.

---

<sup>3</sup> Fonte : <http://www.saq.ch/fr/>

## 4. Un Sistema di qualità per i comuni ticinesi

### 4.1 Modalità d'approccio

Il comune ticinese non è tenuto a dotarsi di un Sistema di gestione per la qualità e non lo sarà presumibilmente nemmeno nell'immediato futuro. Non è tuttavia escluso che nel corso degli anni la Legge organica comunale (LOC) ne abbia a prevedere l'obbligo. D'altronde l'articolo 171b LOC già prevede la possibilità di dotarsi di un "organo di controllo interno", la cui applicazione non può tuttavia prescindere dall'esistenza di un Sistema di gestione per la qualità. Negli ultimi decenni il Comune ticinese ha assunto un ruolo sempre più impegnativo e l'attività è diventata sempre più complessa ed articolata e tale da richiedere maggiori responsabilità da parte sia dei politici che dei funzionari che lo amministrano. In realtà l'esperienza ed il buon senso degli amministratori non è più sufficiente per garantire una buona amministrazione, contraddistinta da efficacia ed efficienza e da un uso parsimonioso delle risorse disponibili. La *cultura della fiducia* fra politico e funzionario comunale, su cui per anni si è attestata la gestione pubblica, si rivela oggi non più sufficiente e va completata dalla *cultura della qualità*. Malgrado le differenze che lo contraddistinguono dall'economia privata mirante al profitto, la gestione del Comune, predisposta all'erogazione di servizi al Cittadino in base ai principi di causalità, dal punto di vista gestionale si rivela essere sempre più simile a quella di una normale azienda. Ne consegue che le attività comunali vanno fissate, controllate e migliorate in continuazione.

Le aggregazioni comunali già attuate e quelle future, soprattutto qualora dovesse concretizzarsi il Piano cantonale delle aggregazioni (PCA) previsto dal Consiglio di Stato, hanno visto e vedranno la nascita di comuni di dimensioni sempre più grandi e complessi. Di pari passo con la nascita dei nuovi comuni, traspare quanto mai evidente la necessità di adattamento e di miglioramento delle organizzazioni amministrative legate alle nuove realtà. Si tratta di un processo che non va improvvisato, ma piuttosto affrontato con la ragione sulla base dei principi di qualità, che meglio interpretano i criteri del *"new public management"*.

La documentazione messa a disposizione con la presente pubblicazione va letta come un utile strumento, una sorta di linea guida per l'introduzione del concetto di qualità nel comune. La relativa adozione del Sistema di gestione per la qualità non si traduce tuttavia in un puro e semplice "copia-incolla" del manuale predisposto e degli strumenti operativi che lo accompagnano, ma richiede un loro puntuale e ragionato adattamento alla realtà, alle caratteristiche ed alle esigenze del singolo comune. Quanto proposto non è peraltro esaustivo. Alcune attività svolte nel comune potrebbero addirittura non essere presenti nel manuale-tipo e richiedere di conseguenza l'elaborazione ex-novo e l'integrazione degli specifici processi e dei relativi strumenti operativi di riferimento. Ne sono un esempio le attività svolte direttamente dal comune, quali l'istituto scolastico, il corpo di polizia o l'azienda elettrica, per i quali il modello proposto prevede tuttavia alcuni punti di collegamento.

## 4.2 Applicazione del Sistema

L'applicazione del Sistema di gestione per la qualità (SGQ) comporta per il comune un processo, che si protrae sull'arco di alcuni anni. Per giungere all'adozione del sistema, comprendente l'adattamento del modello e la sua implementazione, sono idealmente necessari due anni. Dopo questo periodo il SGQ può generalmente essere sottoposto dapprima a degli audit interni, che ne comprovano l'efficacia del sistema e quindi a degli audit da parte di un ente esterno neutro e accreditato per conseguire la relativa certificazione, il cui mantenimento nel tempo implica un rinnovo periodico.

### 4.2.1 Decisione politica

L'adozione da parte dell'amministrazione comunale di un SGQ è una decisione del Comune ed in particolare del Municipio. I comuni interessati possono richiedere ulteriori informazioni presso la Sezione degli enti locali, editore della presente pubblicazione, rispettivamente rivolgendosi agli enti che hanno assunto il ruolo di comune pilota nell'ambito della sperimentazione del presente Manuale. Presso il Centro di formazione degli enti locali (CFEL) è inoltre possibile frequentare specifici corsi d'introduzione alla qualità nei comuni.

Al Municipio che intende intraprendere i passi necessari per l'adozione di un SGQ è comunque raccomandabile farsi accompagnare da un consulente esterno all'amministrazione durante l'intera fase di elaborazione e di implementazione del manuale. Tale scelta serve in particolare a tenere alta la pressione sull'obiettivo e ridurre il rischio di mancarlo. L'introduzione della qualità con personale proprio, di principio non è esclusa, ma a condizione che si tratti di addetti dotati di esperienza in materia e siano esclusivamente dediti a tale attività, onde garantire che al tema sia data la dovuta priorità. È per altro bene sapere che per la concretizzazione del SGQ sono da investire le risorse necessarie che, salvo per l'eventuale consulente esterno non si traducono necessariamente in un investimento finanziario diretto, quanto piuttosto in un impegno temporaneo, seppur sporadico del personale coinvolto, che si protrarrà sull'intera durata del processo d'implementazione.

### 4.2.2 Coinvolgimento della direzione e dell'amministrazione

L'introduzione di un SGQ in un comune implica un importante e paziente lavoro che coinvolge sia il politico, sia l'amministrazione comunale in un processo di mutamento parziale o totale delle modalità di gestione dell'ente. Si tratta pertanto di un progetto che va deciso dall'Esecutivo, ma che occorre anche preventivamente condividere, programmare, preparare e affinare con la direzione (in particolare il segretario comunale) e gli stessi quadri dell'amministrazione. L'esito del processo dipende infatti anche dal grado di coinvolgimento iniziale e di accettazione da parte di questi ultimi ed in seguito anche da parte del resto dell'amministrazione. L'informazione, seppur graduale, va sostenuta attraverso degli incontri durante i quali alle perplessità ed alle critiche dei funzionari vanno date adeguate risposte. Da tener presente che le preoccupazioni degli addetti sono generalmente di due tipi: da una parte essi temono per il possibile aumento della burocrazia e per il conseguente aumento del loro impegno e, dall'altra, ma a torto, sospettano che il sistema sia finalizzato ad un aumento dei controlli sullo stesso personale.

### 4.2.3 Analisi dei processi ed adattamento del modello di manuale

L'analisi dei processi, l'adattamento del modello di manuale e dei relativi strumenti operativi di riferimento (Procedure operative, Istruzioni di lavoro e Moduli di lavoro) sono

da effettuare dalla Direzione in collaborazione con i funzionari dirigenti, coadiuvati dal consulente esterno. Il lavoro deve essere preceduto da una programmazione sul medio termine. La trattazione dei vari processi va ripartita nel tempo e condivisa dai vari responsabili di settore. La Direzione dovrà designare un funzionario dirigente quale capo progetto.

#### **4.2.4 Implementazione del Sistema**

Ad elaborazione ultimata il Manuale va implementato con il coinvolgimento graduale di tutti gli addetti. I vari processi vanno discussi con i singoli funzionari coinvolti (responsabili settoriali) e, se necessario, adattati e consolidati.

#### **4.2.5 Adozione preliminare**

A consolidamento avvenuto, su richiesta della Direzione, il Municipio decide, previa risoluzione, l'adozione preliminare del SGQ. La comunicazione va inoltrata per iscritto a tutti i funzionari coinvolti. Da questo istante lo strumento viene applicato ed il relativo funzionamento monitorato ed ottimizzato.

#### **4.2.6 Gli audit**

Uno degli elementi fondamentali per il mantenimento e il miglioramento continuo del Sistema è costituito dalle verifiche ispettive o audit.

L'audit è un processo gestito da un auditore, persona adeguatamente formata per questa funzione e consiste nella verifica dei processi che compongono il Sistema (SGQ), dal punto di vista:

- della loro coerenza con le leggi e le direttive vigenti (leggi cantonali, direttive cantonali e comunali ecc.);
- della loro coerenza rispetto ad eventuali normative di riferimento (norma ISO 9001 o altre normative non riconosciute a livello internazionale);
- della loro corretta formulazione nel Sistema, per quanto concerne la descrizione e la presenza di tutti gli elementi essenziali;
- della loro applicazione nel contesto dell'Amministrazione comunale;
- dei risultati che essi permettono di realizzare (efficacia dei processi).

Si distinguono audit esterni ed audit interni.

Gli audit esterni sono effettuati da un ente esterno al Comune, neutrale e accreditato dal SAS, se il Comune desidera conseguire un certificato di valenza internazionale come per esempio l'ISO 9001.

Gli audit interni sono invece condotti da collaboratori dell'Amministrazione comunale formati come auditori interni

#### **4.2.7 Certificazione del Sistema**

Certificare un Sistema organizzativo, dopo averlo sviluppato, formalizzato ed applicato, significa sottoporlo alla valutazione da parte di un ente esterno neutrale.

Per valutazione si intende la verifica della coerenza del Sistema organizzativo per rapporto ai requisiti di uno standard di riferimento, nel caso specifico del presente progetto quello internazionale ISO 9001:2008 oppure una normativa SEL sviluppata ad hoc per le realtà comunali.

Dopo la conclusione del progetto, ogni Comune pilota è libero di procedere, secondo le proprie decisioni, all'eventuale certificazione ISO 9001 del Sistema da parte di un ente esterno neutrale, accreditato presso il SAS (Servizio di Accreditamento Svizzero) della SECO.

Con il messaggio numero 6847 del 4 settembre 2013 il Gran Consiglio è chiamato ad esprimersi prossimamente sulla proposta di modifica dell'articolo 171b LOC intesa a

riconoscere una certificazione cantonale del sistema di gestione della qualità per i comuni. Lo scopo è principalmente quello di un miglior adattamento dei principi di qualità alle realtà del Comune ticinese. In caso di approvazione della stessa da parte del Legislativo cantonale, il Consiglio di Stato, su proposta della SEL, potrà decidere l'eventuale sviluppo di una normativa propria, in base alla quale un Comune che avesse applicato il modello di SGQ proposto potrebbe richiederne la certificazione. In questo caso si tratterebbe di un certificato di valenza cantonale, per rapporto invece ad un certificato ISO 9001, riconosciuto a livello internazionale.

Anche per la eventuale certificazione secondo la normativa SEL il Comune dovrà far capo ad un ente di certificazione esterno, in questo caso incaricato dal Consiglio di Stato, per esempio il SCEF, Servizio di certificazione della DFP.

Siccome il modello di SGQ per i comuni si è ispirato alla norma internazionale ISO 9001:2008, i comuni che decidessero di certificarsi ISO risponderebbero automaticamente anche ai requisiti della normativa SEL.

#### **4.2.8 Mantenimento del Sistema: regolazione e miglioramento continuo**

Il mantenimento del Sistema di gestione del Comune (o Sistema di gestione per la qualità – SGQ) necessita un regolare monitoraggio di dati, i cui riscontri costituiranno poi la premessa indispensabile per le azioni di miglioramento decise ai vari livelli dell'Amministrazione comunale. Questi dati comprendono:

- il livello di soddisfazione dell'utenza e dei collaboratori;
- i reclami e le non conformità;
- le proposte di miglioramento;
- i risultati degli audit;
- il riesame annuale del Sistema.

## 5. Conclusioni

Il presente modello di Manuale destinato ai Comuni, è stato sviluppato sotto forma di Progetto pilota che ha visti coinvolti quattro Comuni (Acquarossa, Cevio, Morbio Inferiore e Vezia). Le relative amministrazioni comunali - accompagnate dai Servizi cantonali preposti - hanno elaborato un proprio Manuale di qualità.

Il processo è praticamente giunto a maturazione a Morbio Inferiore, con il conseguimento il 2 febbraio 2012 del Certificato ISO 9001.

Nei restanti tre Comuni lo stesso è ancora in fase di ulteriore assestamento. I Comuni che si sono confrontati con il progetto, pur riconoscendone l'importante impegno che ha comportato, si sono dichiarati soddisfatti di aver intrapreso tale percorso. Le loro esperienze sono riportate dai rispettivi capiprogetto al capitolo 6. della presente introduzione (Testimonianze dei comuni pilota). Nel frattempo, diversi altri Comuni già si sono dichiarati interessati.

La Sezione degli enti locali reputa che da questo progetto possa derivare un sostanziale miglioramento della qualità del lavoro nelle amministrazioni comunali. Per tale motivo intende gradualmente migliorare le condizioni di diffusione del modello attraverso i seguenti passi:

- ✓ la diffusione del presente Manuale e dei concetti ivi contenuti nei comuni del Cantone;
- ✓ l'organizzazione, d'intesa con il Centro di formazione degli enti locali del DECS, di corsi di formazione destinati a politici (municipali) ed amministratori comunali (segretari comunali, funzionari, ecc.);
- ✓ la creazione delle basi legali per rendere ufficialmente riconoscibile il processo, attraverso l'adattamento della LOC e l'adozione di uno specifico Regolamento riguardante l'istituzione della certificazione, infine la possibile emanazione di una corrispondente Direttiva.
- ✓ l'istituzione di una specifica procedura di certificazione della qualità riservata ai Comuni, in alternativa alla Certificazione ISO.

L'idea di definire una diversa certificazione rispetto all'ISO deriva dal fatto che gli standard di qualità ISO esistenti - concepiti per soddisfare le esigenze delle aziende produttive - risultano di difficile interpretazione per le pubbliche amministrazioni.

L'introduzione di un Sistema di qualità per i Comuni e l'adozione di un corrispondente processo di certificazione comporta un importante supporto a favore degli enti locali. Esso implica tuttavia l'esistenza di una puntuale base legale, la cui introduzione nella LOC è tuttora in corso (vedi messaggio numero 6847 del 4 settembre 2013 inerente la revisione della Legge organica comunale del 10 marzo 1987). La stessa prevede la facoltà per i Municipi di dotarsi dello strumento di gestione della qualità, comprensivo di un sistema di controllo interno fondato sull'analisi dei rischi e la possibilità di richiedere una corrispondente certificazione cantonale, le cui modalità e competenze saranno stabilite in uno specifico Regolamento, da adottare successivamente.

Bellinzona, dicembre 2013

## 6. Testimonianze dei comuni pilota

### 6.1 Comune di Acquarossa

Nella mia veste di capo progetto del sistema generale di qualità nel comune pilota di Acquarossa, sottopongo alla vostra attenzione il mio rapporto su quanto emerso in questi primi anni di applicazione del manuale di qualità, allestito ed aggiornato con i collaboratori dell'amministrazione comunale.

#### 1. Parte attuata

Il manuale è sostanzialmente completo nella sua parte generale, nei moduli e nelle istruzioni di lavoro. Visto come si sia adattato al nostro modo di lavorare, la sua applicazione può ritenersi attuata in una percentuale tra l'80% ed il 90%. Con il manifestarsi di nuove esigenze e/o nuove procedure vengono effettuati i necessari aggiornamenti.

#### 2. Parte da attuare

Rimane da attuare la parte relativa all'analisi dei rischi e miglioramento ed alla sicurezza pubblica.

#### 3. Problemi registrati

Durante l'allestimento del manuale non ho riscontrato problemi particolari: l'unico timore iniziale sollevato riguardava l'eventuale aumento della burocrazia, aspetto comunque rivelatosi infondato nel corso dei lavori da parte dei singoli capiservizio.

Nella messa in pratica del manuale vi possono essere dei problemi quando si tratta ad esempio di nominare dei dipendenti oppure di giudicare le capacità dei fornitori di prestazioni. Essendo queste decisioni condizionate anche da fattori facilmente intuibili, la politica non necessariamente segue l'impostazione più tecnica.

L'abitudine è un altro nemico: chi da anni ha interiorizzato le proprie modalità operative dimentica spesso di seguire scrupolosamente le istruzioni di lavoro.

#### 4. Adozione del manuale di qualità

L'adozione del manuale di qualità da parte del Municipio non ha posto problemi di sorta anche se ho percepito una mancanza di convinzione da parte dei municipali.

#### 5. Audit interno

In una realtà piccola come la mia il mancato rispetto delle procedure possono essere scoperte anche senza audit interni. Il fatto di prevederlo può tuttavia avere un effetto responsabilizzante sui collaboratori.

#### 6. Certificazione

Dalle prime valutazioni fatte in seno al Municipio emerge la volontà di non proseguire sulla strada della certificazione ufficiale ISO. Per questo motivo si ritiene auspicabile che l'Autorità cantonale valuti la possibilità di una attestazione che confermi che il modo di lavorare dei comuni che lo adottano è conforme al sistema generale di qualità.

#### 7. Giudizio generale – suggerimenti

L'adozione di un manuale di gestione nell'amministrazione comunale può rivelarsi utile affinché siano codificate le diverse procedure e meglio definite le varie responsabilità.

Per esperienza personale posso confermare che la sua adozione facilita anche i ricambi in seno all'organico dell'amministrazione.

In questo senso ho avuto la fortuna di poter verificare la validità del manuale e delle istruzioni di lavoro nei mesi seguenti la sua adozione (maggio 2010) quando vi è stato il cambiamento del capotecnico, rispettivamente nella primavera 2013 quando è stato assunto un nuovo collaboratore dell'ufficio tecnico.

I due nuovi colleghi provenivano dal settore privato: il loro approccio con il nuovo lavoro e le inevitabili difficoltà iniziali sono stati facilitati dalla presenza di procedure codificate nel manuale.

In vista della stesura del manuale-tipo che la SEL intende proporre ai comuni, al momento non ho suggerimenti da proporre.

Ringrazio la SEL e la DFP per l'opportunità che mi è stata data di partecipare all'allestimento del manuale di qualità. Ringrazio in particolare a nome mio e dei miei colleghi il consulente Denys Gianora per l'apprezzata disponibilità: grazie alla sua competenza ed alla sua pazienza crediamo di aver svolto in modo adeguato il nostro compito.

Settembre 2013

Comune di Acquarossa  
Paolo Dova  
Segretario comunale

## **6.2 Comune di Cevio**

### **1. Parte attuata - agosto 2010**

Con risoluzione municipale no. 683 del 1° dicembre 2008 il Municipio di Cevio decideva di aderire ufficialmente alla proposta della Sezione degli enti locali concernente la partecipazione del Comune di Cevio al progetto pilota oggetto del presente rapporto.

Parallelamente ad un'attività d'informazione e formativa in materia, che ha interessato solo il sottoscritto quale responsabile del progetto (6 giornate di studio presso la SEL a Bellinzona), nel periodo a partire da giugno 2009 fino a tutt'oggi, con il coinvolgimento diretto di tutto il personale attivo nell'amministrazione comunale e la fondamentale quanto preziosa consulenza del Signor Daniele Wyss, collaboratore del Team Qualità del Cantone, ha quindi preso forma e sostanza il Manuale di gestione del Comune di Cevio (MGCEvio), strumento basilare per assicurare un funzionamento qualitativo all'amministrazione comunale.

Pur rimarcando che il MGCEvio è uno strumento di fatto mai ultimato, in continua evoluzione e soggetto a regolare adattamento e aggiornamento, ritengo di poter affermare che lo stesso è, a questo punto, completo nella misura dell'80-90%.

### **2. Parte ancora da attuare**

Più che altro restano da completare, o perfezionare, alcuni temi di dettaglio, quali tabelle, moduli di controllo o d'uso corrente, procedure operative. Tenuto conto della

vastità e ampiezza degli argomenti passibili di essere trattati da un'amministrazione comunale, non è comunque facile determinare cosa ancora manchi al MGCEvio. Sono sicuramente stati considerati e sviluppati i processi principali e, a questo livello, il manuale è sostanzialmente pronto ad esplicare la sua funzione.

Resta invece in gran parte da conoscere e concretizzare la parte relativa al controllo del sistema di qualità (audit interno) e all'analisi dei rischi. Risulta in effetti importante, per non vanificare il lavoro svolto per il MGCEvio, verificare regolarmente, tramite dei controlli interni e/o esterni, il lavoro svolto in modo d'accertare che gli standard gestionali e gli obiettivi fissati siano realmente rispettati e raggiunti.

### 3. Problemi riscontrati

I problemi sostanziali sono di due tipi:

1. la mancanza di tempo per seguire convenientemente il progetto;
2. la novità, nel nostro contesto, di operare con un simile metodo di lavoro che di certo, a primo acchito, non è semplice da comprendere e d'accettare.

Confrontati con una mole di lavoro non indifferente, e continua, per il personale dell'amministrazione comunale è risultato, e risulta ancora, impegnativo affrontare il MGCEvio anche per il fatto che si tratta di un settore nuovo, inesplorato, per il quale mancano quindi riferimenti e modelli da seguire. Anche il lavoro sistematico (strutturato) e per obiettivi non rientra necessariamente nelle modalità di lavoro finora impiegate.

In mancanza del tempo e delle conoscenze necessarie per sviluppare ed elaborare con la dovuta attenzione il manuale, è risultata fondamentale la collaborazione avuta con il nostro consulente, Signor Daniele Wyss, che qui ringrazio sentitamente per la disponibilità dimostrataci e la pazienza riservataci lungo tutto il corso del progetto. Senza il suo apporto pratico difficilmente saremmo stati in grado di giungere alla conclusione del lavoro.

La novità, gli impegni di lavoro, una certa comprensibile aversità verso quanto, a prima vista, appare come l'ennesimo eccesso di burocrazia hanno comportato, come detto, una scarsa volontà di collaborazione e una certa diffidenza. A questo proposito, penso però di poter affermare che il progetto viene ora generalmente ben recepito da tutti i collaboratori che, al di là di qualche aspetto burocratico che rimane ancora un po' indigesto, hanno meglio compreso l'utilità di questo strumento di lavoro e ne hanno potuto apprezzare il taglio razionale e pragmatico, infatti – concedendo qualcosa alla qualità, nel senso più rigoroso del termine – il progetto è stato veramente adattato il più possibile alla realtà e alle effettive esigenze di un Comune come Cevio che, dal lato gestionale, è pur sempre una piccola entità amministrativa, con tutti i vantaggi e i limiti del caso.

Un problema che resta, al momento, latente è rappresentato dalla reale capacità da parte dell'amministrazione comunale – ma anche da quanti con essa hanno a che fare più o meno intensamente – di passare dalla parte teorica del manuale, che abbiamo sviluppato finora, alla parte operativa. Si deve dire che una parte del MGCEvio è già in funzione, anche perché sono stati ripresi i metodi di lavoro in uso, però in quest'ambito resta sicuramente parecchio da fare. Anche un lavoro di convincimento, trattandosi di modificare taluni sistemi di lavoro oppure di applicarne di nuovi (quindi si tratta anche di ricordarsi che ci sono e che vanno applicati). La tentazione, per comodità o per fretta, di adagiarsi sul: "ho sempre fatto così; è sempre andato bene" è in effetti reale ma, dopo il lavoro d'approfondimento svolto, è auspicabile che si sappia perseguire con determinazione la rotta giusta e tracciata, pur restando nell'ambito dell'efficienza, della funzionalità, senza rincorrere la perfezione.

### 4. Audit interno

Come sopra accennato (v. punto 2), l'audit interno resta un argomento da trattare. L'apposito corso in programma (27 settembre e 7 ottobre 2010) permetterà di acquisire le conoscenze di base in materia. Appare comunque chiaro che anche questo sarà un tema piuttosto ostico nella sua applicazione effettiva, soprattutto trattandosi di un'attività in più da gestire che, inoltre, esula dagli schemi di lavoro finora in uso presso l'amministrazione

comunale. In ogni modo, risulta inevitabile e parimenti comprensibile l'introduzione degli audit in quanto, se vogliamo un sistema di qualità, per assicurare servizi di qualità, è del tutto logico che il sistema venga periodicamente verificato.

Da notare che il pagamento del corso base per l'audit interno è l'unico a carico del Comune (fr. 1'000.-), il resto del progetto pilota, e relativa consulenza, non ha comportato alcun altro onere, ad eccezione naturalmente del tempo dedicato allo stesso dal personale amministrativo. Questo è senz'altro un vantaggio non indifferente, dato dall'aver deciso di partecipare al progetto pilota.

### **5. Obiettivo certificazione**

Fin dall'inizio del progetto non vi è mai stato alcun obiettivo di certificazione, tipo ISO o simile. Questo per ragione di costi ma pure di opportunità. Appare, infatti, piuttosto superfluo per la nostra piccola amministrazione comunale disporre di una certificazione ufficiale che, anzi, rischierebbe di risultare più che altro una fonte di lavoro supplementare, di burocrazia, per niente necessario. Tuttavia, per dare visibilità al sistema di qualità applicato, sarebbe utile e opportuno avere una sorta di certificazione rilasciata dal Cantone che, in qualche modo, attesti l'applicazione del manuale di gestione da parte dei Comuni che ne sono dotati.

### **6. Relativa tempistica**

Nel nostro caso, visto quanto indicato al punto 5, la relativa tempistica dipende eventualmente dalla volontà del Cantone di adottare un sistema di certificazione per i Comuni.

### **7. Giudizio generale sul progetto cantonale**

Esprimo senza dubbio un giudizio positivo sull'esperienza vissuta con questo progetto pilota. Fin dall'inizio ho intuito la possibilità di sfruttare – nel senso costruttivo del termine – questa occasione per un'interessante verifica generale dei metodi di lavoro e dell'organizzazione applicati dall'amministrazione del nuovo Comune di Cevio. Non è stato semplice, ma questo progetto si è rivelato davvero utile in questo senso, toccando a 360% un po' tutti i settori e le attività svolte dall'amministrazione comunale. I miglioramenti non sono forse eclatanti, magari anche perché l'organizzazione di base era – tutto sommato – già soddisfacente, in ogni caso il lavoro legato al MGCevio, nel suo complesso, è stato certamente favorevole e permette ora di disporre di uno strumento che consente all'amministrazione di avere dei riferimenti di lavoro e procedurali precisi che, tra l'altro, possono rivelarsi particolarmente utili nel caso di assenze o partenze di personale. Evidentemente non bisogna pensare che ora tutto sia in perfetto ordine e ogni cosa sotto controllo. Come già detto all'inizio del rapporto, il MGCevio è uno strumento in evoluzione e, per funzionare, necessita della volontà di tutti quanti agiscono nell'amministrazione comunale. Con questo progetto pilota sono comunque state date le premesse, sulla base dell'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche, per migliorare la qualità del lavoro e dei servizi svolti a favore del Comune nel suo insieme. Nel medio termine, anche senza ambire a chissà quali livelli di qualità ed efficienza, non si potrà che beneficiare di questo progetto, apprezzandone le finalità.

### **8. Aggiornamento rapporto - settembre 2013**

Terminato il progetto pilota si è posto, come già evidenziato in precedenza, il non trascurabile problema di sapere come concretizzare e implementare nel lavoro quotidiano della nostra amministrazione comunale i contenuti e gli obiettivi del progetto stesso. Come già spiegato, un lavoro tutt'altro che facile ed evidente per una piccola realtà amministrativa come la nostra, vuoi per mancanza di tempo, vuoi per difficoltà in fatto di

competenze pratiche in questo settore. Ci si è chiesti in poche parole da che parte cominciare, come fare e con quale tempistica.

Il 2011 è di fatto trascorso prestando poca attenzione al MGCEvio. avendo però la preoccupazione di non lasciare cadere il discorso nel nulla, in quanto sarebbe stato davvero un peccato trascurare le linee gestionali ed organizzative positivamente tracciate con il progetto pilota. A fine 2011, dopo aver fatto, unitamente al Municipio, le valutazioni del caso, è stato deciso di dare un mandato di consulenza e collaborazione, valido per l'anno 2012, alla DFP (Divisione della formazione professionale) – Ufficio dell'innovazione e della qualità – nella persona del Signor Daniele Wyss, già nostro apprezzato consulente e accompagnatore durante la fase del progetto pilota.

L'appoggio esterno si è rivelato di basilare importanza per riuscire veramente ad applicare il MGCEvio. Grazie a questa collaborazione e consulenza è stato infatti possibile avere una tempistica – un programma lavori – e rispettarla in modo soddisfacente, come pure quel necessario supporto per conoscere le modalità con cui operare. Non tutto è funzionato a dovere ma, comunque, nel corso del 2012 è stato possibile realizzare, in buona parte, i contenuti e gli obiettivi del MGCEvio. Forti di questa favorevole esperienza, il Municipio ha quindi deciso di rinnovare il summenzionato mandato anche per l'anno 2013, consapevoli che, prima di essere autonomi come amministrazione comunale in questo specifico settore, ci sarebbero voluti almeno altri 2 o 3 anni. Va evidenziato che un fattore decisivo a favore di questo mandato esterno è sicuramente stato rappresentato dal suo costo relativamente contenuto e quindi ben sopportabile anche per le nostre finanze, visto pure che la consulenza veniva assicurata con una certa disponibilità di tempo, senza contare in modo rigoroso le ore di lavoro svolte. Durante la prima parte del 2013 è pertanto stato possibile proseguire il buon lavoro intrapreso. Purtroppo però, durante l'estate, venuta a mancare per motivi di salute la collaborazione da parte del nostro consulente, la DFP ha deciso di rinunciare al proseguimento del mandato, in quanto non intendeva più occuparsi di questo genere di consulenze.

In questo momento dunque la domanda che ci si pone è se il Comune riuscirà a sviluppare con continuità e successo il MGCEvio anche senza la collaborazione e l'accompagnamento avuti finora. Infatti, non sarà facile trovare un nuovo consulente esterno che ci sappia assicurare, ad un prezzo altrettanto ragionevole, pari intesa e capacità di simbiosi con la nostra piccola realtà amministrativa e con le nostre specifiche esigenze. Nel contempo non possiamo condizionare tutto questo discorso ad una sola persona e quindi, a breve scadenza – superato il momento di smarrimento – dovremo reagire e cercare di dare, in altro modo, continuità al lavoro in atto; questo anche per non vanificare l'impegno profuso e i risultati ottenuti che ci stanno dando buoni riscontri e una generale soddisfazione. Questo sarebbe in definitiva anche il modo migliore per dimostrare la nostra riconoscenza al consulente Daniele Wyss per tutta la dedizione dimostrata a favore del MGCEvio.

Agosto 2010 / aggiornamento settembre 2013

Comune di Cevio  
Fausto Rotanzi  
Segretario comunale

## 6.3 Comune di Morbio Inferiore

### 1. Problematiche che si è voluto affrontare

Il Municipio, vista la sempre crescente complessità delle procedure di propria competenza e del quadro legislativo di riferimento, ha constatato la necessità di dotare l'amministrazione di nuovi strumenti che potessero favorire l'introduzione di nuovi metodi di lavoro basati sull'organizzazione dei flussi di lavoro e sulla sicurezza.

L'obiettivo è quello di poter contare su un'amministrazione comunale all'avanguardia: efficiente, efficace. Non si tratta tuttavia di stravolgere dei metodi di lavoro già funzionali e ben rodati, quanto piuttosto di acquisire una maggiore consapevolezza attraverso l'accrescimento della conoscenza ed una formalizzazione delle procedure che i funzionari sono chiamati a seguire nello svolgimento delle pratiche quotidiane.

Sulla base di queste riflessioni il Municipio ha deciso di aderire al progetto promosso dalla Sezione degli enti locali per lo sviluppo di un manuale di gestione della qualità ispirato alle norme ISO 9001, il quale permette di descrivere e verificare l'adeguatezza delle procedure interne e di contribuire ad ottimizzare e mantenere i servizi offerti alla popolazione per il tramite di un'organizzazione costante ed in evoluzione nel tempo. Nel contesto del sistema di gestione della qualità sono inoltre state implementate delle procedure per l'analisi dei rischi.

### 2. Impatto con il personale

Il personale coinvolto nello sviluppo del manuale di qualità ha percepito inizialmente questa riforma procedurale come una sorta di invasione nel proprio campo lavorativo, una mancanza di fiducia nella professionalità con cui svolge i propri compiti quotidiani ed un ulteriore aggravio di lavoro.

Lo scambio di opinioni tra i vari funzionari, il supporto dato dal capo progetto ai singoli utenti come pure il tempo investito per trasmettere il concetto di qualità hanno permesso di superare le reticenze iniziali e di percepire il sistema di gestione della qualità come uno strumento di supporto, di crescita e miglioramento.

### 3. La tempistica

La decisione di aderire al progetto promosso dalla Sezione degli enti locali e dalla Divisione della formazione professionale risale al 2008. A fine 2010 è stata ultimata la stesura del manuale per tutta l'amministrazione comunale (escluso l'istituto scolastico). Da quel momento è iniziato il lavoro di implementazione e di affinamento in vista della certificazione ISO 9001, ottenuta nel mese di febbraio 2012.

### 4. Costi

Trattandosi di un progetto pilota promosso dalla Sezione degli enti locali in collaborazione con la Divisione della formazione professionale i costi a carico del Comune sono stati estremamente contenuti e sono riferiti esclusivamente alla decisione del Municipio di proseguire nel lavoro con l'obiettivo della certificazione. Nella prima fase, fino al termine dell'allestimento del manuale, l'unico costo è quindi stato quello legato all'impegno supplementare del personale amministrativo.

L'ulteriore consulenza relativa alla preparazione alla certificazione e la certificazione vera e propria sono costate globalmente circa Fr. 10'000.--.

Il mantenimento della certificazione (audit interno e revisione annuale da parte dell'ente certificatore) genera un costo annuo di circa Fr. 5'000.--.

## 5. I risultati ottenuti

L'introduzione del sistema di gestione della qualità ha indubbiamente portato ad un significativo miglioramento delle procedure, garantendo inoltre il loro regolare adeguamento in caso di cambiamenti o di modifiche legislative. Esso ha pure favorito una maggior responsabilizzazione del personale e permette di far fronte con meno difficoltà a situazioni impreviste, quali assenze prolungate o sostituzione di collaboratori.

Anche per il Municipio il manuale rappresenta un nuovo importante strumento di gestione e di aiuto alla decisione. I singoli municipali sono infatti facilitati nella conoscenza delle procedure delle singole pratiche amministrative e nel monitoraggio costante del sistema. Anche l'introduzione alla carica dei municipali neo eletti alle ultime elezioni è stata certamente agevolata dalla possibilità di disporre di una descrizione del funzionamento dell'amministrazione.

La certificazione ISO, che per certi versi potrebbe anche sembrare superflua, ha permesso di verificare la qualità del lavoro svolto nell'allestimento del manuale e costituisce uno stimolo indispensabile per il suo costante aggiornamento.

A livello di immagine inoltre il fatto di essere il primo comune del Cantone ad avere ottenuto la certificazione costituisce certamente un fiore all'occhiello della nostra amministrazione.

Resto volentieri a disposizione per eventuali ulteriori informazioni e colgo l'occasione per porgere cordiali saluti.

Settembre 2013

Comune di Morbio Inferiore  
Giovanni Keller  
Segretario comunale

## 6.4 Comune di Vezia

### 1. Parte attuata

L'allestimento del Manuale è stato ultimato nelle sue parti essenziali. La maggior parte del lavoro è stata svolta e oltre ai capitoli (Macroprocessi), sono state elaborate anche diverse istruzioni di lavoro (IL), moduli di lavoro (ML) e procedure di qualità (PQ).

Recentemente è iniziata l'analisi dei rischi di alcuni processi.

E' inoltre iniziata la parte riguardante la manutenzione/aggiornamento e il rilievo delle situazioni mediante audit mirati.

### 2. Parte da attuare

Alcuni Macro processi devono essere perfezionati o completati con i relativi strumenti organizzativi (istruzioni, moduli e procedure). Si tratta comunque di un lavoro di rifinitura da attuare unitamente ai Responsabili di servizio (RS) interessati. Ci si riferisce in particolare al MP6 (Ufficio tecnico) e parzialmente al MP3 (Amministrazione).

Si può così riassumere, in dettaglio, la situazione attuale:

MP	Realizzazione	Osservazioni
0 Generalità	Completato	--
1 Indirizzi e conduzione	Completato	--
2 Miglioramento	Implementato, continuo	Verifica, analisi e miglioramenti costanti, rilievo situazione mediante audit mirati
3 Amministrazione	Completato	--
4 Educazione e cultura	Completato	--
5 Socialità	Completato	--
6 Ufficio tecnico	Da completare	I vari documenti (IL, ML, PQ) devono essere elaborati unitamente al RS. Nel nostro caso, l'UT è affidato ad un tecnico esterno (mandato di prestazione)
7 Finanze	Completato	--

### 3. Problemi registrati

Sicuramente la parte più difficile di questo importante progetto, è stata quella della gestione del tempo a disposizione. Purtroppo, i molteplici compiti che giornalmente impegnano la Cancelleria, hanno a volte ritardato le esecuzioni programmate dei lavori.

### 4. Adozione MQ

Molto soddisfacente l'adozione del concetto e della documentazione fin qui prodotta del manuale, da parte dei collaboratori. Esiste un buono scambio di suggerimenti (CG → RS → GQ), che permette fin da subito di crescere, apportando quel valore aggiunto che è poi l'obiettivo primario di un sistema di qualità.

### 5. Audit interni

Con la collaborazione dei signori Wyss e Gianora, si provvede annualmente all'esecuzione di audit mirati. Ogni anno viene selezionato un settore specifico.

Ad oggi sono stati eseguiti audit che hanno condotto all'individuazione di miglioramenti nei settori:

- Amministrazione
- Magazzino comunale, sicurezza, gestione sostanze infiammabili e/o inquinanti
- Sicurezza del personale, abbigliamento, farmacie, primo soccorso
- Scuole, farmacie, primi soccorsi

Pianificato per il corrente anno:

- Mense scolastiche (cucina, catering)

Gli obiettivi annuali derivano in parte dal risultato degli audit interni e stabiliscono i prossimi audit da effettuare.

### 6. Obiettivo certificazione

Non è ancora definito l'obiettivo della certificazione. Al momento non si esclude la volontà di proseguire con una certificazione ISO.

## **7. Tempistica**

L'agenda risulta fundamentalmente rispettata.

## **8. Giudizio, suggerimenti**

E' stata sicuramente una grande opportunità quella offertaci dalla SEL di far parte del progetto per l'introduzione di un manuale di qualità nei comuni ticinesi.

L'elaborazione e il mantenimento di documenti tipici dell'organizzazione, apporteranno certamente una sicurezza maggiore a chi sta operando, alle Autorità politiche, a terze parti e, non da ultimo, alla Cittadinanza.

Grazie al lavoro che occorrerà ancora svolgere nel campo dell'analisi dei rischi, sarà possibile apportare ulteriori modifiche/miglioramenti ,volte a salvaguardare il Comune da eventuali danni (finanziari, di immagine, legali, di operatività, ecc.).

Si ringraziano:

- il Municipio di Vezia che ha appoggiato e sostenuto lo sforzo necessario per lo svolgimento del Manuale;
- i collaboratori che contribuiscono in modo continuo al miglioramento del manuale, rendendolo dinamico, nello spirito di un perfezionamento costante;
- la Sezione degli enti locali per avere chiamato il nostro Comune a far parte di questo importante progetto;
- il Team Qualità per il prezioso aiuto nella consulenza per l'allestimento della documentazione e per la supervisione di tutto il lavoro;
- il signor Wyss per il supporto continuo nell'elaborazione e messa a punto della documentazione necessaria per gli audit interni, nonché l'accompagnamento nell'esecuzione degli stessi;
- il signor Gianora, con la partecipazione del sig Wyss, per l'esecuzione degli audit interni e successiva elaborazione del rapporto al Municipio.

Settembre 2013

Comune di Vezia  
Fabrizio Gervasoni,  
Vice Segretario comunale

## **7. Bibliografia**

- [1] Norma Europea EN ISO 9001, edizione novembre 2008
- [2] Legge organica comunale, edizione aprile 2005
- [3] Crugnola Paolo, Interpretare la qualità nei servizi della pubblica amministrazione, 2008
- [4] Associazione Svizzera per la Promozione della Qualità (ASPQ), Corsi assicurazione qualità, Autore Bär Kurt, 1991
- [5] AURAP-Formation Gestion des Risques, La gestione des risques: un nouvel instrument de maîtrise des activités, 2007
- [6] Meneguzzo Marco, Ferrari Domenico, Vitta Christian, Zanolini Karin, Management pubblico in Ticino, 2007

Parte 2

# MANUALE DI GESTIONE

---



## **Istruzioni d'utilizzo:**

### **Raccomandazioni**

L'adozione di un Sistema di gestione qualità (SGQ) da parte di un Comune richiede una procedura di redazione compatibile con la struttura dell'ente e richiede un processo di stesura puntuale dei documenti e di adozione del sistema con il coinvolgimento sia del Municipio, sia dell'Amministrazione comunale, la cui organizzazione deve interamente adattarsi. L'utilizzo dei concetti e dei contenuti del presente Manuale costituiscono una possibile traccia, ma vanno puntualmente verificati ed adottati all'evolvere delle Leggi e dei Regolamenti.

### **Testi e rimandi evidenziati per strumenti operativi**

#### 1. Testi e relativi significati:

##### **ALn testo evidenziato**

allegati numero n al Manuale tipo

##### **Testo evidenziato**

esempi, proposte o spunti di riflessione da adattare alle esigenze del singolo Comune

##### **PQn-XX testo evidenziato**

procedura di qualità (PQ) riferita al macroprocesso n con numero progressivo XX e relativa definizione testuale

##### **ILn-XX testo evidenziato**

istruzione di lavoro (IL) riferita al macroprocesso n con numero progressivo XX e relativa definizione testuale

##### **MLn-XX testo evidenziato**

modulo di lavoro (ML) riferito al macroprocesso n con numero progressivo XX e relativa definizione testuale

#### 2. Rimandi

Il rimando agli strumenti operativi di riferimento, presenti nel Documento "b.", è ogni qualvolta indicato nelle note a piè di pagina.

### **CD**

Il "Manuale di gestione" ed i relativi "Strumenti operativi" sono integralmente riprodotti su CD, che viene messo a disposizione su richiesta, a pagamento. I contenuti possono essere ripresi ed adattati alle esigenze del singolo fruitore, ritenuto come il relativo uso dovrà comunque ottenere l'autorizzazione da parte della Sezione degli enti locali, Via Carlo Salvioni 14, 6500 Bellinzona.

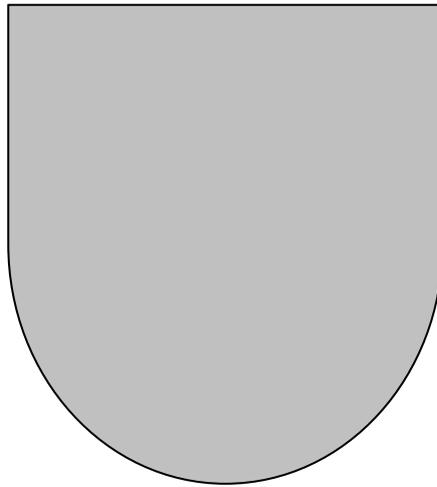
### **Responsabilità**

L'uso e l'implementazione del "Manuale di gestione" rispettivamente degli "Strumenti operativi" non comporta responsabilità alcuna da parte del Cantone e dei suoi Servizi.



# MANUALE DI GESTIONE DEL COMUNE DI

XXXXXXXXXX



## **indirizzo postale**

tel. 091 xxx xx xx

fax 091 xxx xx xx

[cancelleria@xxxxxxxx.ch](mailto:cancelleria@xxxxxxxx.ch)

[www.xxxxxxxxx.ch](http://www.xxxxxxxxx.ch)

**Edizione xxxx 20xx**



Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>	
		Edizione n. 0

## Indice generale

### MP0: Generalità

0.0	Introduzione .....	1
0.1	Il Comune di XXXXXX .....	1
0.2	Il Sistema di gestione qualità (SGQ) .....	1
0.3	Legittimazioni .....	5

### MP1: Indirizzi e conduzione

1.0	Introduzione .....	7
1.1	Indirizzi .....	8
1.2	Organizzazione .....	9
1.3	Gestione della documentazione .....	10
1.4	Gestione delle risorse umane .....	12
1.5	Comunicazione, albi comunali, sito web e app .....	14
1.6	Mezzi e risorse .....	15
1.7	Fornitori .....	17
1.8	Analisi dei rischi e controllo interno .....	19

### MP2: Miglioramento

2.0	Introduzione .....	22
2.1	Misurazioni e monitoraggi .....	22
2.2	Analisi dei dati e miglioramento .....	25
2.3	Trattamento dei dati .....	27

### MP3: Amministrazione

3.0	Introduzione .....	30
3.1	Controllo del territorio .....	31
3.2	Organi comunali .....	35
3.3	Votazioni ed elezioni .....	37
3.4	Corrispondenza .....	39
3.5	Messaggeria e servizi centrali .....	39
3.6	Sicurezza pubblica .....	41

### MP4: Educazione e cultura

4.0	Introduzione .....	44
4.1	Educazione .....	44
4.2	Cultura .....	45
4.3	Sport e tempo libero .....	46
4.4	Sussidi a società ed enti .....	47

### MP5: Socialità

5.0	Introduzione .....	48
5.1	Sostegno sociale .....	48
5.2	Sanità .....	50
5.3	Sussidi e contributi .....	50

### MP6: Ufficio tecnico

6.0	Introduzione .....	52
-----	--------------------	----

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXX</b>	
		Edizione n. 0

6.1 Servizio utenza .....	53
6.2 Opere pubbliche .....	55
6.3 Pianificazione del territorio .....	56
6.4 Progettazione e realizzazione .....	57
6.5 Squadre esterne e servizi urbani .....	59
6.6 Mezzi tecnici .....	62
6.7 Strumenti di misura .....	64
6.8 Materiali e ricambi .....	65

MP7: Finanze

7.0 Introduzione .....	68
7.1 Amministrazione del personale .....	69
7.2 Gestione finanziaria .....	70
7.3 Contabilità .....	74
7.4 Imposte e tasse .....	75
7.5 Incassi e pagamenti .....	76
7.6 Gestione diritti di firma .....	77

Allegati:

- AL1 Matrice dei documenti e dei dati
- AL2 Linee direttive
- AL3 Organigramma

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXXX</b>		
MPO - Generalità		Edizione n. 0	Pag. 1 di 76

## **0.0 Introduzione**

### **0.0.1 Contenuto del macroprocesso 0**

- 0.1 Il Comune di XXXXXXXX
  - 0.1.1 Cenni storici
  - 0.1.2 Territorio
  - 0.1.3 Popolazione
  - 0.1.4 Attività economiche
  - 0.1.5 Recapiti
- 0.2 Il Sistema di gestione qualità (SGQ)
  - 0.2.1 Impostazione e struttura
  - 0.2.2 Norma di riferimento e delimitazioni
  - 0.2.3 Documentazione del SGQ
  - 0.2.4 Sigle e abbreviazioni
  - 0.2.5 Terminologia della qualità
  - 0.2.6 Forma
  - 0.2.7 Responsabilità
- 0.3 Legittimazioni
  - 0.3.1 Mandato all'Amministrazione comunale
  - 0.3.2 Messa in vigore del SGQ

## **0.1 Il Comune di XXXXXXXX**

### **0.1.1 Cenni storici**

[breve istoriato del Comune e eventuali fotografie]

### **0.1.2 Territorio**

[posizione, conformazione, superficie, altitudine, carta geografica,...]

### **0.1.3 Popolazione**

[evoluzione demografica,...]

### **0.1.4 Attività economiche**

[occupazione, insediamenti industriali e commerciali,...]

### **0.1.5 Recapiti**

[indirizzi, recapiti telefonici, fax, siti internet, indirizzi e-mail,...]

## **0.2 Il Sistema di gestione qualità (SGQ)**

### **0.2.1 Impostazione e struttura**

Il SGQ dell'Amministrazione comunale è definito a processi e rappresenta il riferimento basilare per assicurare le prestazioni e per garantire il continuo miglioramento e lo sviluppo delle stesse.

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXX</b>		
MP0 - Generalità		Edizione n. 0	Pag. 2 di 76

I singoli processi sono raggruppati in famiglie (macroprocessi MP1, MP2, MP3, MP4, MP5, MP6, MP7) e interagiscono fra loro come sintetizzato dallo schema che segue.

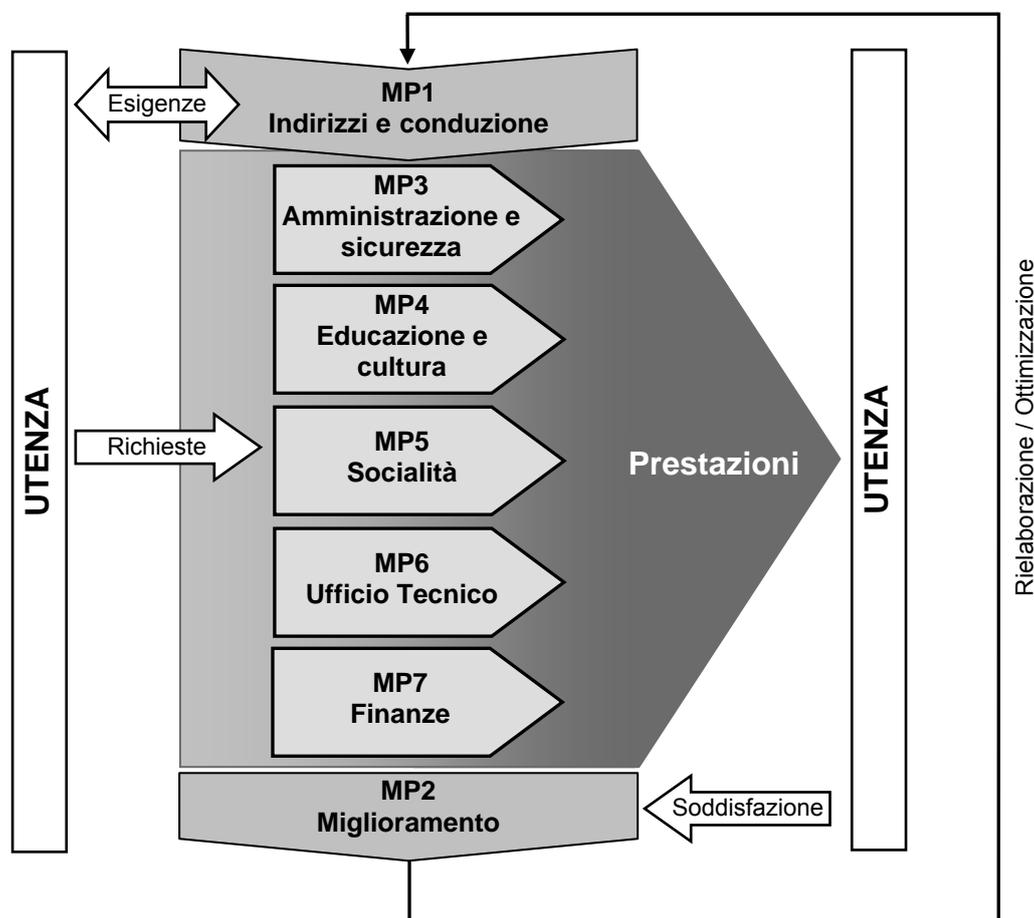


Figura 1 Impostazione e struttura

### 0.2.2 Norma di riferimento e delimitazioni

Il SGQ si rifà alla norma ISO 9001:2008, applicabile in tutti i suoi paragrafi.

Sono esclusi da questo Manuale i processi assicurati dalle strutture comunali con gestione propria; per essi il Sistema tiene unicamente conto delle interrelazioni con l'Amministrazione comunale.

### 0.2.3 Documentazione del SGQ

Per definire il SGQ si è ricorso ad una documentazione strutturata in più livelli e riconducibile alle 7 famiglie di processi MP1, MP2, MP3, MP4, MP5, MP6 e MP7. Il Manuale di gestione rappresenta il punto di riferimento per tutta la documentazione coinvolta: esso delinea i singoli processi, determina l'omogenea integrazione degli stessi e assicura la rintracciabilità dei documenti subordinati.

Lo schema seguente sintetizza la struttura della documentazione che definisce il SGQ:

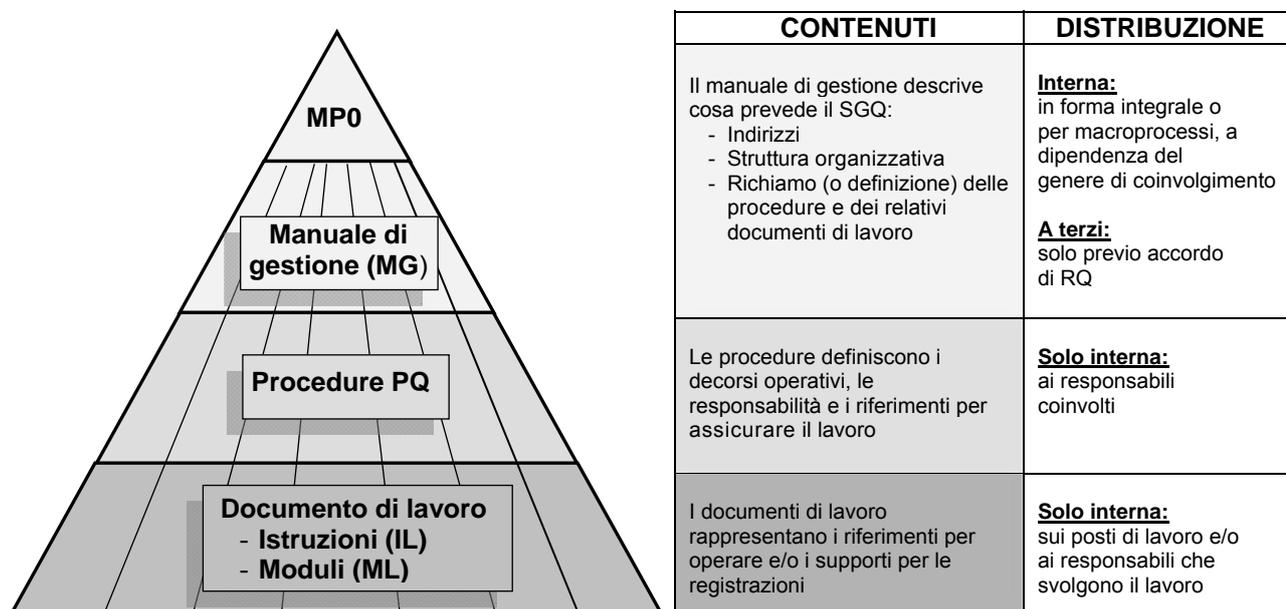


Figura 2 Documentazione interna SGQ

Le modalità di gestione dei documenti SGQ sono definite in MP1.

### 0.2.4 Sigle e abbreviazioni

Funzioni: (sigle riportate sull'organigramma)

D Direttore del Comune (Segretario comunale)

RS Responsabile di settore

RQ Responsabile qualità

GQ Gestore qualità

CG Capo gruppo

RP Responsabile di processo  
(XX:....; YY:....)

CP Capo progetto

Qualità:

SGQ Sistema di gestione qualità

MG Manuale di gestione (o Manuale qualità: MQ)

MP Macroprocesso

PQ Procedura qualità

IL Istruzione di lavoro

ML Modulo di lavoro

NC Non conformità

AC Azione correttiva

AP Azione preventiva

PD Punto debole (audit)

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MPO - Generalità		Edizione n. 0	Pag. 4 di 76

Altri acronimi:

LOC	Legge organica comunale
RALOC	Regolamento di applicazione della LOC
ROC	Regolamento organico comunale
ROD	Regolamento organico dei dipendenti
SEL	Sezione degli enti locali
AAP	Azienda acqua potabile
AVS	Assicurazione vecchiaia e superstiti
AI	Assicurazione invalidità
AF	Assegni famigliari di base
LAPS	Legge sull'armonizzazione e il coordinamento delle prestazioni sociali
LArch	Legge sull'archiviazione e sugli archivi pubblici
LIT	Legge sull'informazione e sulla trasparenza dello Stato
LPDP	Legge sulla protezione dei dati personali
[da completare]	

### 0.2.5 Terminologia della qualità (estratto della norma ISO 9001:2008)

Assicurazione della qualità	Parte della gestione per la qualità mirata a dare fiducia che i requisiti della qualità saranno soddisfatti
Azione correttiva	Azione per eliminare la causa di una non conformità rilevata, o di altre situazioni indesiderabili rilevate
Azione preventiva	Azione per eliminare la causa di una non conformità potenziale, o di altre situazioni potenziali indesiderabili
Concessione	Autorizzazione dopo la produzione a utilizzare o rilasciare un prodotto anche se non conforme ai requisiti specificati
Deroga	Autorizzazione concessa prima della produzione a scostarsi dai requisiti specificati
Efficacia	Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati
Efficienza	Rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per ottenerli
Non conformità	Mancato soddisfacimento di un requisito
Piano della qualità	Documento che, per uno specifico progetto, prodotto, processo o contratto, specifica quali procedure e risorse associate devono essere utilizzate e da chi e quando
Politica per la qualità	Obiettivi e indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla qualità, espressi in modo formale dalla direzione
Procedura	Modo specificato per svolgere un'attività o un processo
Processo	Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita
Qualità	Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti
Requisito	Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente
Riesame	Attività effettuata per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia di qualcosa a conseguire gli obiettivi stabiliti
Rintracciabilità	Capacità di risalire alla storia, all'utilizzazione o all'ubicazione di ciò che si sta considerando
Sistema di gestione qualità	Sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MPO - Generalità		Edizione n. 0	Pag. 5 di 76

Soddisfazione del cliente	Percezione del cliente (utente) su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti
Verifica ispettiva (audit)	Processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze della verifica ispettiva e valutarle con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri di riferimento sono stati soddisfatti.

### 0.2.6 Forma

I termini impiegati per definire i vari coinvolgimenti (funzioni, ruoli,...) sono da intendere nella forma maschile o femminile, a seconda della persona coinvolta.

### 0.2.7 Responsabilità

Carenze, errori, interpretazioni e applicazioni errate o non corrette del contenuto del Manuale di gestione e/o dei relativi documenti operativi del SGQ (PQ, IL e ML) non toglie la responsabilità di un'esecuzione deontologicamente corretta del proprio lavoro.

## 0.3 Legittimazioni

### 0.3.1 Mandato all'Amministrazione comunale

Il Municipio di XXXXXXXX nella seduta del gg.mm.aaaa con risoluzione XXXXX ha approvato la missione dell'Amministrazione comunale. Essa è riesaminata almeno all'inizio di ogni legislatura e si rifà ai punti seguenti:

- gestire la cosa pubblica con efficienza ed efficacia;
- rispetto delle leggi di uguaglianza delle persone;
- dotarsi di un Sistema di gestione qualità grazie a un'organizzazione semplice e diretta;
- dare la massima importanza alla soddisfazione dei suoi cittadini che ricevono o richiedono i servizi comunali.

### 0.3.2 Messa in vigore del SGQ

Il presente Manuale definisce il Sistema di gestione qualità (SGQ) dell'Amministrazione comunale di XXXXXX.

Esso è definito in conformità alle esigenze della norma ISO 9001:2008 e contempla gli aspetti organizzativi e procedurali che caratterizzano l'operato dell'Amministrazione comunale. La messa in vigore del SGQ è sancita dal Municipio con risoluzione XXXXX e impegna il XX<sup>1</sup> quale Responsabile Qualità (RQ) e tutti i collaboratori coinvolti a promuovere, applicare e continuamente migliorare, nel rispetto del mandato conferito, quanto prevede il Sistema stesso e, conseguentemente, la qualità delle prestazioni assicurate dall'Amministrazione comunale.

Data: .....

Per il Municipio:

Il Segretario comunale:

.....  
Il Sindaco YYYYYY

.....  
ZZZZZZ

<sup>1</sup> Segretario comunale o funzionario dirigente nell'ambito dell'Amministrazione comunale



Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 7 di 76

## 1.0 Introduzione

### 1.0.1 Contenuto del macroprocesso 1

- 1.1 Indirizzi
  - 1.1.1 Visione
  - 1.1.2 Linee direttive (politica per la qualità)
  - 1.1.3 Obiettivi annuali
- 1.2 Organizzazione
  - 1.2.1 Organigramma e funzioni operative
  - 1.2.2 Funzioni specifiche nell'ambito della qualità
- 1.3 Gestione della documentazione
  - 1.3.1 Classificazione
  - 1.3.2 Modalità di gestione
- 1.4 Gestione delle risorse umane
  - 1.4.1 Assunzione
  - 1.4.2 Conduzione
  - 1.4.3 Coordinazione del lavoro
  - 1.4.4 Valutazione delle prestazioni
  - 1.4.5 Formazione e riqualifica
  - 1.4.6 Soddisfazione dei collaboratori
  - 1.4.7 Rapporti con la Commissione del personale
- 1.5 Comunicazione
  - 1.5.1 Comunicazione interna
  - 1.5.2 Comunicazione esterna
  - 1.5.3 Confidenzialità, segreto d'ufficio e ispezione degli atti
- 1.6 Mezzi e risorse
  - 1.6.1 Mezzi necessari, sicurezza e ambiente di lavoro
  - 1.6.2 Risorse materiali
  - 1.6.3 Risorse finanziarie
  - 1.6.4 Informatica
- 1.7 Fornitori
  - 1.7.1 Procedure di acquisto
  - 1.7.2 Scelta dei fornitori e aggiudicazione degli ordini
  - 1.7.3 Verifica delle forniture
  - 1.7.4 Valutazione dei fornitori
  - 1.7.5 Compiti pubblici assegnati ad enti esterni (Outsourcing)
- 1.8 Analisi dei rischi e controllo interno
  - 1.8.1 Analisi dei rischi
  - 1.8.2 Sistema di controllo interno

### 1.0.2 Responsabilità

- Responsabile per l'adeguatezza e l'efficacia del macroprocesso MP1 → **D**
- Responsabili operativi → secondo quanto definito nei singoli processi

### 1.0.3 Indicatori

- grado di soddisfazione dei collaboratori
- grado di soddisfazione della popolazione

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 8 di 76

## 1.1 Indirizzi

### 1.1.1 Visione

L'Amministrazione promuove il proprio operato tenendo conto del mandato conferitole (vedi § 0.3.1) e perseguendo una Visione esplicitata nei termini seguenti:

XXXXXXXXXX è un Comune a vocazione prevalentemente residenziale e turistica, con una debole attrattiva per l'insediamento di nuove attività commerciali ed artigianali ed una costante diminuzione delle attività agricole. L'obiettivo è quindi quello di assicurare costantemente una buona dotazione di servizi di base ed un'elevata qualità di vita. Questo sarà possibile sostenendo le attività sociali, culturali e sportive collaborando attivamente con le società del tempo libero, rispettivamente mantenendo rapporti costruttivi con i patriziati, le associazioni agricole presenti nel comprensorio e con tutti gli enti che si occupano della promozione turistica locale.

La Visione è condivisa dal Municipio e delinea gli obiettivi generali dell'Amministrazione per gli anni a venire. **D** verifica, all'inizio di ogni nuova legislatura, l'attualità della Visione e, tenendo conto della realtà, dei bisogni dei cittadini e delle evoluzioni della società, sottopone al Municipio eventuali affinamenti da apportare alla stessa.

### 1.1.2 Linee direttive (politica per la qualità)

Con le linee direttive, oltre che sancire l'impegno a soddisfare i requisiti e le esigenze, **D** delinea gli indirizzi per perseguire il miglioramento continuo e per definire gli obiettivi per la qualità. Sono formalizzate sull'annesso **AL2 Linee direttive**, rese note a tutti i collaboratori, alla popolazione e sono vincolanti per l'intera organizzazione. Annualmente, in concomitanza con il riesame del SGQ (vedi § 2.2.4), le linee direttive per la qualità sono verificate per quanto concerne l'attualità e, se del caso, convenientemente riviste.

### 1.1.3 Obiettivi annuali

Gli obiettivi annuali per garantire sia la continuità e l'evoluzione delle prestazioni, sia il continuo miglioramento del SGQ, sono definiti in occasione del riesame annuale (vedi § 2.2.4).

Essi sono fissati tenendo in debita considerazione:

- tutti i contesti operativi dell'organizzazione;
- gli indirizzi strategici stabiliti dalla Visione e dalla Politica per la qualità;
- la realtà che emerge dai dati qualità, dalle valutazioni periodiche e dal riesame annuale;
- i mezzi e le risorse disponibili.

Gli obiettivi sono resi noti a tutti i coinvolti e rappresentano un importante riferimento: in base agli obiettivi, i preposti alla conduzione impostano e organizzano il lavoro. A garanzia del raggiungimento degli obiettivi e soprattutto della loro concordanza con gli indirizzi e visioni del Municipio, si prevede il monitoraggio dei rischi insiti nei differenti processi, l'identificazione di eventuali aree critiche e la conseguente applicazione di un sistema di controllo interno (vedi § 1.8).

#### 1.1.3.1 Obiettivi mirati

Con essi vengono definite specifiche azioni finalizzate a aggiornare i mezzi e/o i procedimenti operativi, così da migliorare l'efficacia e/o l'efficienza delle prestazioni e del SGQ. Gli obiettivi mirati sono proposti dai **RS**, raccolti e sorvegliati da **GQ** e approvati da **D**

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 9 di 76

previa verifica se compatibili con gli indirizzi strategici del Comune e con i mezzi disponibili. Per formalizzare gli obiettivi mirati e per pianificare la loro realizzazione è predisposto il **ML1-XX Obiettivi**<sup>2</sup>.

### 1.1.3.2 Obiettivi operativi

Si rifanno agli indicatori di processo (vedi § 2.1.6): per ognuno di essi **RQ**, in collaborazione con i **RP**, definisce (ricorrendo al **ML2-XX Sinottico indicatori**<sup>3</sup>) la soglia di riferimento (obiettivo da raggiungere), in base alla quale i singoli **RP** verificheranno l'adeguatezza dei processi loro assegnati per ottenere i risultati pianificati.

## 1.2 Organizzazione

Una struttura organizzativa confacente alle esigenze e la chiara definizione delle funzioni coinvolte rappresentano le premesse per assicurare un lavoro coordinato e razionale.

### 1.2.1 Organigramma e funzioni operative

L'organigramma è definito da **D** e ratificato dal Municipio, tenendo conto sia dei compiti demandati all'Amministrazione, sia delle delimitazioni e delle interazioni che caratterizzano i processi operativi. Esso è formalizzato sul documento annesso **AL3 Organigramma** e prevede un'impostazione di tipo funzionale: il Segretario comunale funge da Direttore (**D**) e si avvale di una struttura suddivisa in settori, condotti dal rispettivo Responsabile di settore (**RS**). I preposti alle funzioni previste dall'organigramma sono riportati nell' **AL3 Organigramma**; i loro principali compiti, competenze decisionali e responsabilità sono definiti dal diretto superiore e ratificati da **D** e dal Municipio in appositi mansionari (**ML1-XX Mansionario**<sup>4</sup>). Valgono inoltre le disposizioni definite dalla **LOC** e dall'Ordinanza municipale concernente le deleghe di competenze municipali all'Amministrazione.

### 1.2.2 Funzioni specifiche nell'ambito della qualità

Per la conduzione del SGQ, oltre ai coinvolgimenti previsti nei singoli processi, sono definite le seguenti funzioni:

#### Responsabile qualità (RQ)

L'incarico è assunto direttamente dal Segretario comunale. In tale ruolo egli:

- rappresenta e sostiene il SGQ all'interno e all'esterno dell'Amministrazione;
- informa il Municipio (almeno annualmente) in merito ai risultati che produce il SGQ e alle esigenze per il miglioramento;
- assicura i mezzi per applicare e verificare il SGQ;
- riesamina il SGQ;
- decide l'interruzione di processi o prestazioni per ragioni qualitative.

Egli si avvale della diretta collaborazione del Gestore qualità (**GQ**), al quale viene affidato l'incarico di gestire operativamente il SGQ.

#### Gestore qualità (GQ) [Nei piccoli comuni RQ può svolgere anche le funzioni di GQ]

Agisce quale staff di **RQ** ed assicura sia la corretta gestione del SGQ, sia il supporto operativo in materia di qualità a **RQ** e ai **RS/RP**. In particolare egli assicura i compiti principali seguenti:

<sup>2</sup> Cfr. ML pag. 29

<sup>3</sup> Cfr. ML pag. 65

<sup>4</sup> Cfr. ML pag. 23

- promuove la politica per la qualità, quanto prevede il SGQ e la consapevolezza in riguardo ai requisiti per la qualità;
- verifica l'applicazione del SGQ;
- raccoglie e analizza i dati qualità;
- verifica il raggiungimento degli obiettivi;
- elabora le valutazioni periodiche ed evidenzia i problemi di qualità;
- lancia le azioni preventive e di miglioramento;
- assicura la gestione e l'aggiornamento dei documenti SGQ;
- fornisce il supporto per la gestione della qualità a tutti gli enti operativi.

### Responsabile di processo (RP)

Per ogni famiglia di processi (macroprocesso) **RQ** designa un responsabile incaricato di sorvegliare l' idoneità dei processi a soddisfare i requisiti dell'utenza e le esigenze interne. In particolare, basandosi sui riscontri operativi, **RP** verifica se i processi affidatigli consentono di:

- soddisfare i requisiti richiesti (efficacia dei processi);
- assicurare un razionale svolgimento delle attività (efficienza dei processi).

Il Manuale di gestione, nel capitolo "Introduzione" al paragrafo "Responsabilità" di ogni macroprocesso, riporta la funzione designata quale **RP** per i rispettivi processi.

## 1.3 Gestione della documentazione

### 1.3.1 Classificazione

I dati e i documenti che definiscono le prestazioni da assicurare (**Documenti di procedura**), come pure i dati e i documenti che scaturiscono dalle stesse (**Registrazioni**) sono suddivisi e interagiscono fra loro come illustrato nello schema generale seguente:

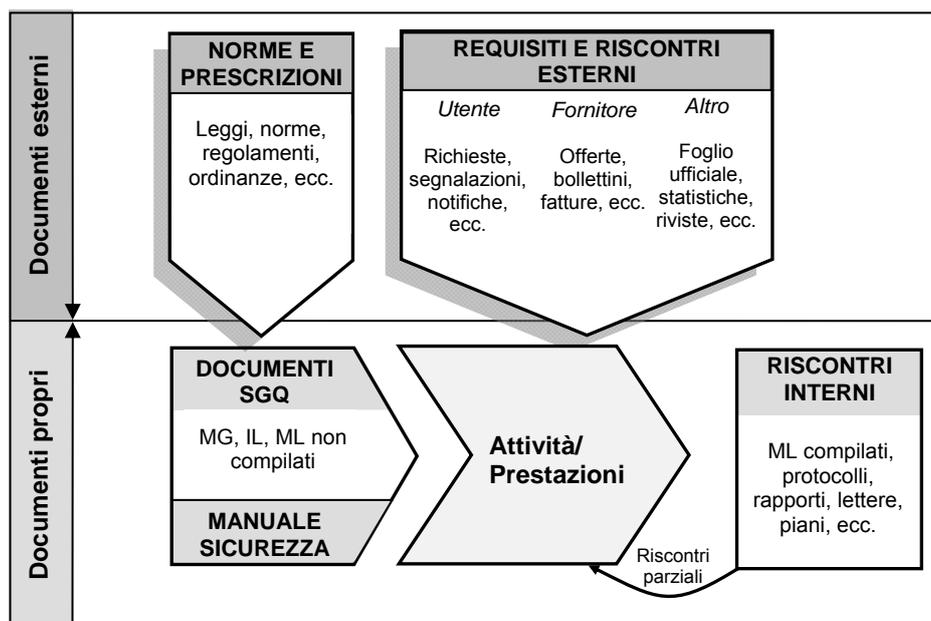


Figura 3 Classificazione

### 1.3.2 Modalità di gestione

I coinvolgimenti e le prerogative per gestire la documentazione sono definiti nel **AL1 Matrice dei documenti e dei dati**, formalizzata quale documento annesso del Manuale di gestione.

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 11 di 76

Per i **documenti di procedura**, la matrice definisce:

- come si riconosce lo stato di revisione del documento;
- il documento che riporta lo stato di revisione e l'avvenuta liberazione del documento in vigore;
- il preposto incaricato di:
  - elaborare e aggiornare il documento
  - verificare e approvare la liberazione del documento
  - definire la distribuzione, distribuire o mettere a disposizione il documento
  - assicurare l'archiviazione e la conservazione delle versioni superate durante i periodi prestabiliti.

Per le **registrazioni**, la matrice definisce:

- il supporto previsto per formalizzare la registrazione;
- il preposto incaricato di:
  - raccogliere i dati e formalizzare la registrazione
  - assicurare la conservazione e l'archiviazione della registrazione durante i periodi prestabiliti.

Ulteriori disposizioni sono formalizzate nella **IL1-XX Gestione documenti**<sup>5</sup> per quanto riguarda la definizione e le modalità di gestione dei seguenti documenti:

- norme e prescrizioni;
- manuale sicurezza;
- requisiti e riscontri esterni;
- riscontri interni;
- documenti del SGQ.

Direttive, circolari e relativi allegati emessi dalla Sezione degli enti locali sono reperibili al sito [www.ti.ch/SEL](http://www.ti.ch/SEL) - Comuni - Circolari e direttive.

Mensilmente **GQ** registra le circolari e le direttive emesse dall'Amministrazione cantonale all'indirizzo dei comuni e ne verifica l'eventuale impatto sul SGQ. Per documenti che producono un impatto si intendono quelle circolari rispettivamente direttive che inducono un cambiamento permanente nel tempo sul SGQ, quale per esempio la modifica, l'aggiunta o la soppressione di un processo.

Operativamente, la gestione di questi documenti è effettuata mediante il **ML1-XX Matrice delle direttive e circolari cantonali**<sup>6</sup>. Le eventuali modifiche del SGQ saranno inoltre trattate nel riesame annuale, al tema "Eventuali modifiche che potrebbero avere effetti sul Sistema di gestione (SGQ)" (**ML2-XX Riesame annuale**)<sup>7</sup>.

## 1.4 Gestione delle risorse umane

### 1.4.1 Assunzione

In base alle esigenze operative e nel rispetto del **Regolamento organico dei dipendenti del Comune**, i singoli **RS** sottopongono a **D** le richieste di assunzione, specificando di volta in volta la funzione da assicurare (mansionario: **ML1-XX Mansionario**)<sup>8</sup> e il profilo richiesto

<sup>5</sup> Cfr. IL pag. 5

<sup>6</sup> Cfr. ML pag. 27

<sup>7</sup> Cfr. ML pag. 61

<sup>8</sup> Cfr. ML pag. 23

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 12 di 76

(**ML1-XX Profilo e valutazione candidature**<sup>9</sup>). La procedura applicata per le assunzioni è definita nella **PQ1-XX Assunzioni**, tenendo conto dei differenti tipi di rapporto di impiego.

### 1.4.2 Conduzione

La LOC, le ordinanze di applicazione del Regolamento organico dei dipendenti del Comune e l'Ordinanza municipale concernente le deleghe di competenze municipali all'Amministrazione rappresentano i principali riferimenti per la conduzione del personale: operativamente, la conduzione del personale è assicurata dai singoli **RS** ed è gestita nel suo insieme da **D**; eventuali provvedimenti disciplinari sono risolti coinvolgendo il Municipio (LOC e ROC).

### 1.4.3 Coordinazione del lavoro

Con gli incontri periodici previsti dalla **IL1-XX Pianificazione incontri periodici**<sup>10</sup> sono assicurate sia la necessaria pianificazione e coordinazione delle attività, sia l'adeguata informazione e comunicazione ai coinvolti interni: per ogni tipo di incontro periodico previsto sono definiti la frequenza, i coinvolti, i principali temi correnti, chi funge da coordinatore e, per quanto necessario, se viene redatto il verbale (**ML1-XX Verbale**<sup>11</sup>).

### 1.4.4 Valutazione delle prestazioni

In applicazione al Regolamento organico dei dipendenti del Comune, l'operato di ogni collaboratore (esclusi i docenti e gli agenti di polizia) viene valutato annualmente dal diretto superiore (**RS** o **D**). Le prassi per la valutazione annuale delle prestazioni, incluse la definizione e la verifica degli obiettivi personali, sono definite dall'apposita Direttiva per la valutazione del personale. Le qualifiche e i nuovi obiettivi personali sono formalizzati dal superiore sull'apposito formulario (**ML1-XX Valutazione prestazioni collaboratori**<sup>12</sup>) e raccolti da **XX**.

### 1.4.5 Formazione e riqualifica

#### 1.4.5.1 Pianificazione dei bisogni

Ogni **RS** definisce annualmente le esigenze formative per i suoi collaboratori; esse scaturiscono dalle reali necessità operative e si rifanno ad aspetti quali:

- cambiamenti di funzione;
- reimpostazione del lavoro;
- adozione di nuove tecniche o tecnologie;
- entrata in vigore di nuove norme o prescrizioni;
- esigenze che emergono dalle valutazioni delle prestazioni;
- nuovi compiti richiesti.

Le esigenze formative e/o di riqualifica sono formalizzate su **ML1-XX Gestione aggiornamento collaboratori**<sup>13</sup> e trasmesse da ogni **RS** a **D** affinché elabori il piano annuale di formazione (**ML1-XX Piano annuale di formazione continua**<sup>14</sup>) da mettere in atto, considerando le disponibilità inserite a preventivo e concordate con il Municipio.

<sup>9</sup> Cfr. ML pag. 33

<sup>10</sup> Cfr. IL pag. 21

<sup>11</sup> Cfr. ML pag. 41

<sup>12</sup> Cfr. ML pag. 39

<sup>13, 15, 16</sup> Cfr. ML pag. 19

<sup>14</sup> Cfr. ML pag. 31

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 13 di 76

#### **1.4.5.2 Realizzazione della formazione**

Il piano di formazione è messo in atto prevedendo sia corsi organizzati dall'Ufficio del Delegato alla formazione per gli enti locali, sia corsi proposti da altri enti esterni o organizzati in proprio: le formazioni interne sono organizzate da un preposto designato di volta in volta da **D**, i corsi esterni sono reperiti direttamente dal collaboratore interessato; ogni iscrizione a questi ultimi (corsi pianificati e/o opportunità che si presentano nel corso dell'anno) implica l'autorizzazione scritta di **RS** (**ML1-XX Gestione aggiornamento collaboratori**<sup>15</sup>). Il collaboratore che ha seguito un corso esterno è tenuto a consegnare al proprio **RS** una copia della documentazione didattica ricevuta, affinché possa esser messa a disposizione di altri collaboratori interessati al tema.

#### **1.4.5.3 Esito della formazione e registrazione**

**RS** verifica l'esito della formazione sia valutando l'effetto che essa ha sul lavoro svolto dal collaboratore, sia in occasione della prossima Valutazione delle prestazioni. Per ogni corso esterno frequentato, il collaboratore consegna a **D** copia del diploma o dell'attestato di frequenza rilasciatogli; conseguentemente **D** completa l'incarto del collaboratore, registra l'avvenuta formazione e l'esito nell'apposito strumento operativo (**ML1-XX Gestione aggiornamento collaboratori**<sup>16</sup>); l'eventuale aggiornamento del **ML1-XX Matrice delle competenze**<sup>17</sup> è assicurato dal relativo **RS**.

#### **1.4.6 Soddisfazione dei collaboratori**

**D** accerta, sia prevedendo regolari contatti personali con i collaboratori, sia raccogliendo le indicazioni dei **RS**, il grado di soddisfazione dei dipendenti del Comune. Ad intervalli regolari (almeno una volta per quadriennio) **D** promuove il sistematico rilevamento della soddisfazione dei collaboratori ricorrendo all'apposito questionario (**ML1-XX Soddisfazione collaboratori**<sup>18</sup>): **GQ** provvede a raccogliere i dati e a ricavarne gli esiti complessivi, **D** informa tutti i collaboratori in merito ai risultati che scaturiscono dall'indagine e promuove le eventuali azioni da adottare (vedi § 2.2).

#### **1.4.7 Rapporti con la Commissione del personale**

**D** e i **RS** si incontrano annualmente con la Commissione del personale per discutere eventuali argomenti riguardanti i collaboratori. L'esito degli incontri viene messo a verbale (**ML1-XX Verbale**<sup>19</sup>), le eventuali azioni da adottare si rifanno al § 2.2.

### **1.5 Comunicazione, albi comunali, sito web e app**

#### **1.5.1 Comunicazione interna**

La comunicazione interna, intesa quale informazione e passaggio delle consegne fra i vari organi operativi che costituiscono l'Amministrazione comunale, si rifà principalmente:

- alle riunioni periodiche (vedi § 1.4.3);
- all'affissione agli albi settoriali di regolamentazioni e/o pianificazioni specifiche (responsabili: **RS**).

La comunicazione scritta fra settori, intesa sia quale trasmissione dei dati previsti nell'ambito dei singoli processi operativi, sia quale formalizzazione di proposte, decisioni o

<sup>17</sup> Cfr. ML pag. 25

<sup>18</sup> Cfr. ML pag. 35

<sup>19</sup> Cfr. ML pag. 41

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 14 di 76

informazioni, avviene in forma cartacea o elettronica: per quanto predisposti, ricorrendo agli appositi supporti o in forma libera; per la posta elettronica si rimanda alle disposizioni riportate sulla **IL1-XX Posta elettronica**. La comunicazione ufficiale fra l'Amministrazione e il Municipio implica la forma scritta e avviene ricorrendo alle **Proposte di risoluzione** o alle **Informazioni per il Municipio**; l'iter di inoltro e le responsabilità coinvolte sono definiti al **§ 3.2.2.2**.

### 1.5.2 Comunicazione esterna

La comunicazione esterna concerne gli abitanti, le Autorità cantonali e federali, gli altri enti locali, le associazioni e le società private. Essa coinvolge:

- le richieste in entrata e in uscita (in forma scritta, telefonica, agli sportelli o in occasione di altri incontri individuali);
- la pubblicazione agli albi comunali degli atti che sottostanno a rimedi giuridici;
- le informazioni che coinvolgono la cittadinanza (serate informative, distribuzione di fogli informativi alla popolazione, comunicati sui media, ecc.) ;
- le informazioni riguardanti le attività del Comune (comunicati stampa, circolari, sito web, app, pubblicazioni, ecc.).

Sono predisposte le regolamentazioni seguenti.

- La gestione della corrispondenza cartacea è regolata al **§ 3.4**.
- I contatti con i singoli utenti (telefono, sportello, colloqui o posta elettronica) competono ai settori coinvolti e implicano l'osservanza delle disposizioni fissate nella **IL1-XX Comunicazione esterna**. Qualora l'utente coinvolgesse direttamente l'organo politico o un settore terzo, il settore preposto deve essere informato sistematicamente in merito.
- Per il trattamento dei reclami e il monitoraggio della soddisfazione degli utenti si rimanda al **§ 2.1**.

#### 1.5.2.1 Comunicati stampa

Le attività intese ad informare la popolazione su quanto promuove il Comune, sui servizi offerti, come pure i contatti con i media, attraverso i comunicati stampa, sono gestiti da **D** secondo le indicazioni del Municipio. Le singole azioni sono decise di volta in volta e si rifanno alle disposizioni generali riportate sulla **IL1-XX Comunicazione esterna**.

#### 1.5.2.2 Albi comunali

Le esposizioni agli albi comunali si rifanno alla LOC e alle leggi speciali.

I documenti da esporre agli albi comunali sono preparati da **D** (decisioni del Consiglio comunale e del Municipio), dai **RS** (decisioni secondo leggi speciali) e da **XX** (pubblicazioni cantonali e consortili). Su ordine del Sindaco o del presidente del legislativo, le copie cartacee sono pubblicate agli albi comunali come previsto dal Regolamento. Una copia in formato elettronico è trasmessa a **XX** per la pubblicazione su Internet (albo virtuale). Quest'ultima forma di pubblicazione non possiede nessun valore legale (l'albo virtuale non è contemplato dalla LOC).

#### 1.5.2.3 Sito web e app

Le attività intese ad informare la popolazione su quanto promuove il Comune e sui servizi offerti, attraverso il sito internet e l'app, sono gestiti da **XX** e si rifanno alle disposizioni generali riportate sulla **IL1-XX Gestione sito internet**<sup>20</sup> e dalla **IL1-XX Gestione app**<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Cfr. IL pag. 17

<sup>21</sup> Cfr. IL pag. 3

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 15 di 76

### 1.5.3 Confidenzialità, segreto d'ufficio e ispezione degli atti

L'Amministrazione comunale è tenuta a rispettare sia il segreto d'ufficio e le prescrizioni sull'ispezione degli atti imposti dalla LOC e dal ROD, sia la protezione dei dati personali richiesta dalla legge corrispondente e dalle leggi speciali. **D** e i **RS** sono garanti al riguardo e assicurano la formazione e i controlli necessari affinché tali norme siano conosciute e applicate da tutti i collaboratori; ulteriori indicazioni in materia sono fornite dalla **IL3-XX Gestione dell'informazione e della trasparenza<sup>22</sup>**.

## 1.6 Mezzi e risorse

### 1.6.1 Mezzi necessari, sicurezza e ambiente di lavoro

**D** è responsabile affinché l'Amministrazione disponga dei mezzi necessari per assicurare un lavoro conforme alle esigenze, efficiente e rispettoso della sicurezza e della salute dei collaboratori (direttive SUVA). In tal senso, egli delinea e sottopone al Municipio i fabbisogni dell'Amministrazione. Ogni collaboratore è responsabile di operare coscientemente e attenendosi alle disposizioni sancite dai regolamenti, dal Sistema di gestione qualità e dal Manuale Sicurezza, di verificare l'idoneità dei mezzi impiegati e lo stato dell'ambiente lavorativo in cui opera, come pure di segnalare tempestivamente eventuali anomalie o inadeguatezze.

### 1.6.2 Risorse materiali

Rientrano nelle risorse materiali tutti i beni patrimoniali e amministrativi di proprietà del Comune. Come previsto dalla LOC, **XX** assicura la regolare catalogazione degli stessi; la **IL1-XX Gestione risorse materiali<sup>23</sup>** definisce i beni per i quali sono previste specifiche prassi operative, intese ad assicurare la loro gestione corrente e il mantenimento, indicando il **RS** e il processo di riferimento. Rientrano in questo contesto anche le alienazioni e le locazioni.

### 1.6.3 Risorse finanziarie

Le risorse finanziarie atte a garantire i mezzi necessari all'Amministrazione sono definite annualmente nel preventivo del Comune: vedi **§ 7.2**.

### 1.6.4 Informatica

L'Amministrazione comunale si avvale di un sistema informatico composto da singole postazioni operative collegate in rete; un sistema di continuità permette al server di salvare e chiudere per tempo tutte le applicazioni in caso di guasto alla rete di alimentazione pubblica. La configurazione in dotazione è riportata sulla **IL1-XX Gestione informatica<sup>24</sup>**. Per garantire un uso corretto e ottimale dell'informatica, il server è in funzione 24 ore su 24 ed è dotato di appositi programmi antivirus. **XX** assicura il supporto agli utenti, gli aggiornamenti, la protezione e la salvaguardia dei dati, come pure la gestione delle licenze, avvalendosi del supporto di ditte esterne specializzate in materia.

Ogni utente del sistema informatico è tenuto ad osservare le disposizioni impartite da **XX** e, in particolare, a rispettare le regole generali seguenti:

<sup>22</sup> Cfr. IL pag. 41

<sup>23</sup> Cfr. IL pag. 15

<sup>24, 25, 26</sup> Cfr. IL pag. 13

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 16 di 76

- ogni guasto, disfunzione o errore riscontrato deve essere segnalato a **XX**;
- è vietato installare nuovi programmi, aggiornamenti o estensioni senza il preventivo consenso di **XX**;
- i dati devono essere memorizzati applicando le strutture predisposte (rif.: **IL1-XX Gestione informatica<sup>25</sup>**);
- le misure di protezione e di salvaguardia dei dati sotto indicate devono essere sistematicamente applicate.

#### **1.6.4.1 Accessi alle applicazioni e ai dati informatici**

L'autorizzazione ad usare i mezzi informatici in dotazione, nonché le specifiche delimitazioni d'accesso alle applicazioni e ai dati informatici, sono definite per ogni utente da **D** in collaborazione con il rispettivo **RS**, in funzione del ruolo assegnato all'utente stesso. Esse sono formalizzate e regolarmente attualizzate sotto forma di profili di accesso (**ML1-XX Gestione accessi al sistema informatico**), che **XX** renderà operativi con l'attribuzione di codici di accesso e password personali e confidenziali.

#### **1.6.4.2 Salvaguardia dei dati**

**XX** assicura il regolare back-up delle applicazioni e dei dati memorizzati sul server. Le strategie di salvataggio sono definite dalla **IL1-XX Gestione informatica<sup>26</sup>** e comprendono la pianificazione dei salvataggi e la gestione delle copie di sicurezza.

N.B.: La salvaguardia dei dati che l'utente memorizza unicamente in una periferica o in un supporto dati locale non può essere assicurata centralmente da **XX**. Ne consegue che un tale procedimento di memorizzazione locale è consentito unicamente per elaborazioni transitorie e per le quali un'eventuale perdita di dati non arreca alcun danno. Il singolo utente è responsabile in tal senso.

## **1.7 Fornitori**

Il ricorso a fornitori è regolato dalla Legge cantonale sulle commesse pubbliche, dal Concordato intercantonale sugli appalti pubblici e dal Regolamento comunale. Da un fornitore l'Amministrazione comunale acquista dei prodotti rispettivamente delle prestazioni di servizio. In taluni casi e a seconda delle necessità, l'Amministrazione comunale, può assegnare ad enti esterni dei compiti pubblici. In questo caso, pur mantenendo la responsabilità di fronte all'utenza, l'Amministrazione comunale delega all'esterno l'esecuzione di un intero processo, sotto forma di Outsourcing.

### **1.7.1 Procedure di acquisto**

Sono applicate:

- la procedura libera;
- la procedura ad invito;
- l'incarico diretto.

Le procedure in questione sono messe in atto da ogni **RS** nell'ambito dei singoli processi che richiedono l'ausilio di fornitori, sempre che il preventivo preveda l'uscita corrispondente.

Il coinvolgimento del Municipio, per il tramite di **D**, è imperativo ogni qual volta è necessario ricorrere alla procedura libera o ad invito; per l'incarico diretto, solo qualora

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 17 di 76

l'importo di delibera superi il limite di competenza finanziario definito dall'Ordinanza municipale concernente le deleghe di competenze all'Amministrazione.

La **IL1-XX Gestione acquisti** definisce la procedura da adottare e le modalità che regolano l'acquisto per i vari contesti operativi. L'impostazione e i contenuti richiesti per la pubblicazione di un bando di gara, per l'elaborazione dei documenti relativi (capitolato, modulo d'offerta, condizioni,...), come pure per formalizzare l'incarico al fornitore (ordinazione, conferma d'ordine, contratto) sono definiti nella **IL1-XX Gestione acquisti**. **D** verifica l'idoneità dei documenti coinvolti prima di ogni loro emissione.

I documenti inerenti la gara vanno conservati per tre anni dopo le delibere.

### 1.7.2 Scelta dei fornitori e aggiudicazione degli ordini

Nelle procedure ad invito e per incarico diretto i potenziali fornitori sono reperiti prevalentemente fra le ditte locali iscritte nell'apposito elenco, elaborato nell'ambito della gestione delle imprese (vedi **§ 3.1.3**). Il **RS** coinvolto assicura un'adeguata rotazione fra i possibili fornitori, prestando comunque particolare attenzione alle eventuali inadempienze rilevate in occasione di forniture o prestazioni precedenti (vedi **§ 1.7.3/1.7.4**). L'aggiudicazione dell'ordine, per quanto non regolata da specifici criteri di aggiudicazione definiti nel bando di gara, si rifà essenzialmente ai seguenti aspetti:

- adempimento dei requisiti;
- concorrenzialità;
- serietà e affidabilità del fornitore (estrapolata da esperienze precedenti, referenze, e/o dall'esistenza di un Sistema di gestione possibilmente certificato).

Ogni **RS**, ad aggiudicazione avvenuta, è tenuto a registrare immediatamente la decisione nel **ML1-XX Elenco delle Commesse aggiudicate**, che comprende:

- tipo di commessa;
- responsabile (Municipio o servizio delegato);
- data dell'aggiudicazione;
- oggetto della commessa;
- nome e sede dell'aggiudicatario;
- importo della commessa;
- osservazioni.

### 1.7.3 Pubblicazione annuale delle commesse aggiudicate a invito o incarico diretto

In ossequio alla Legge cantonale sulle commesse pubbliche (LcPubb) **D** provvede annualmente alla pubblicazione, secondo i principi stabiliti nello **IL1-XX Gestione acquisti**, della lista delle commesse aggiudicate a invito o a incarico diretto con importi superiori ai 5'000 CHF.

### 1.7.4 Verifica delle forniture

Ogni fornitura o prestazione commissionata a terzi è verificata dall'ente che ha eseguito l'ordinazione in rapporto ai requisiti specificati. Eventuali inadempienze e disguidi sono notificati a **GQ** quali Non conformità (vedi **§ 2.1.3**), affinché aggiorni l'elenco dei disguidi imputati ai fornitori (**ML1-XX Valutazione fornitori**<sup>27</sup>): tale elenco è consultabile informaticamente dai **RS** e rappresenta un importante riferimento per la scelta dei fornitori e l'aggiudicazione degli ordini. Ogni Non conformità è trattata con il fornitore dall'ente interno coinvolto, prima di vidimare e liberare per il pagamento la fattura corrispondente.

<sup>27</sup> Cfr. ML pag. 37

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 18 di 76

### 1.7.5 Valutazione dei fornitori

Almeno annualmente **GQ** e i **RS**, in occasione di un incontro apposito, analizzano l'elenco dei disagi imputati ai fornitori e decidono sia gli eventuali provvedimenti da adottare nei confronti di singoli fornitori, sia le eventuali limitazioni da applicare nella scelta dei fornitori e nell'aggiudicazione degli ordini; **D** è informato in merito e le decisioni sono formalizzate mediante **ML1-XX Verbale**<sup>28</sup>.

### 1.7.6 Compiti pubblici assegnati ad enti esterni (Outsourcing)

Coerentemente con quanto indicato nella LOC (esecuzione dei compiti pubblici, art. 193), quando l'esecuzione di determinate prestazioni necessita di competenze particolari rispettivamente risorse non disponibili nell'ambito dell'Amministrazione comunale, il Comune può ricorrere ad enti esterni. Si tratta a tutti gli effetti di processi gestiti in Outsourcing, sui quali tuttavia il Comune mantiene la responsabilità nel rispetto degli interessi collettivi assicurando i necessari controlli.

Quando l'esecuzione di un compito pubblico deve essere affidata ad un ente esterno in Outsourcing, **D** prepara la richiesta al Municipio adottando una delle forme previste nella LOC e cioè:

- una convenzione;
- un mandato di prestazione;
- l'istituzione di un ente autonomo di diritto comunale.

Per tutti i compiti assegnati ad enti esterni **D** designa un responsabile del processo, al quale compete la vigilanza sul rispetto delle condizioni contrattuali da parte dell'ente esterno.

Gli elementi da considerare nella formalizzazione del documento contrattuale sono definiti mediante il **ML1-XX Compiti ad enti esterni**<sup>29</sup>.

## 1.8 Analisi dei rischi e controllo interno

### 1.8.1 Analisi dei rischi

In base agli indirizzi e visioni del Municipio e per garantire:

- una ragionevole sicurezza sull'efficacia ed efficienza delle attività operative
- l'attendibilità delle informazioni finanziarie
- la conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore

**D** organizza e conduce assieme ai vari **RP** un'analisi dei rischi sui differenti processi e servizi dell'Amministrazione, avvalendosi se necessario della collaborazione di eventuali specialisti esterni. L'analisi deve essere continua, relazionata ed adeguata all'evoluzione dei rischi stessi. Il decorso è descritto dettagliatamente nella procedura operativa **PQ1-XX Analisi dei rischi e controllo interno**<sup>30</sup>.

### 1.8.2 Sistema di controllo interno

Il Sistema di controllo interno contribuisce a:

- preservare il patrimonio
- garantire un'utilizzazione appropriata delle risorse
- prevenire e identificare errori e irregolarità

<sup>28</sup> Cfr. ML pag. 41

<sup>29</sup> Cfr. ML pag. 3

<sup>30</sup> Cfr. PQ pag. 1

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP1 – Indirizzi e conduzione		Edizione n. 0	Pag. 19 di 76

- minimizzare e tenere sotto controllo i rischi residui
- favorire l'informazione e la trasparenza

e deve essere commisurato ai rischi presenti nei vari processi operativi. Con l'identificazione delle aree critiche e il lancio delle azioni ritenute necessarie (vedi § 2.2) si cerca di eliminare i rischi. Dove ciò non è possibile **D** ha la responsabilità di implementare dei punti di controllo, di coordinare e monitorare il Sistema a tutti i livelli. L'esecuzione operativa dei controlli è invece affidata ai vari **RP**. In conformità a direttive particolari la Sezione degli enti locali può prevedere dei controlli specifici obbligatori. La verifica annuale dei risultati è attuata dall'Organo di controllo interno (in mancanza di questo, dal Municipale designato o direttamente da **D**). **D** fa ratificare dal Municipio i documenti di riferimento (analisi dei rischi e controlli previsti per singolo processo) così come tutte le successive modifiche. Il decorso è descritto dettagliatamente nella procedura operativa **PQ1-XX Analisi dei rischi e controllo interno**<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Cfr. PQ pag. 1



Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXX</b>		
MP2 – Miglioramento		Edizione n. 0	Pag. 21 di 76

## 2.0 Introduzione

### 2.0.1 Contenuto del macroprocesso 2

- 2.1 Misurazioni e monitoraggi
  - 2.1.1 Soddisfazione dell'utenza
  - 2.1.2 Reclami
  - 2.1.3 Non conformità (NC)
  - 2.1.4 Soddisfazione dei collaboratori
  - 2.1.5 Verifiche ispettive interne (audit)
  - 2.1.6 Monitoraggio dei processi
- 2.2 Analisi dei dati e miglioramento
  - 2.2.1 Proposte di miglioramento
  - 2.2.2 Azioni correttive (AC)
  - 2.2.3 Valutazioni periodiche e azioni preventive (AP)
  - 2.2.4 Riesame annuale
- 2.3 Trattamento dei dati
  - 2.3.1 Metodi statistici
  - 2.3.2 Idoneità dei provvedimenti

### 2.0.2 Responsabilità

- Responsabile per l'adeguatezza e l'efficacia del macroprocesso MP2 → **GQ**
- Responsabili operativi → secondo quanto definito nei singoli processi

### 2.0.3 Indicatori

- esito degli audit, punti deboli
- reclami e non conformità

## 2.1 Misurazioni e monitoraggi

Per misurare la qualità dei servizi assicurati dall'Amministrazione e per verificare l'idoneità del SGQ da essa adottato, sono previsti il monitoraggio e il trattamento dei dati seguenti:

- la soddisfazione dell'utenza;
- i reclami;
- le non conformità;
- la soddisfazione dei collaboratori;
- gli esiti delle verifiche ispettive interne (audit);
- gli indicatori dei processi.

Tali dati sono ritenuti importanti sia per assicurare il miglioramento continuo delle prestazioni, sia quali input per il riesame annuale del SGQ (vedi § 2.2.4).

### 2.1.1 Soddisfazione dell'utenza

Per rilevare la soddisfazione dell'utenza si distingue fra:

#### a) Utenza di prestazioni puntuali

Trattasi dei beneficiari di servizi elargiti dall'Amministrazione in forma personalizzata e su specifica richiesta dei singoli utenti. Il rilevamento della soddisfazione degli utenti puntuali avviene settorialmente e per campionamento, concerne lo specifico servizio fornito e

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>	
MP2 – Miglioramento		Edizione n. 0   Pag. 22 di 76

prevede l'impiego di appositi questionari: la **IL2-XX Soddisfazione utenza**<sup>32</sup> definisce i servizi, i responsabili e i questionari coinvolti, nonché le modalità di rilevamento.

**GQ** raccoglie periodicamente i dati raccolti dai singoli servizi.

#### b) Utenza in senso lato

Comprende tutti gli utenti che in forma diretta o indiretta sono toccati dalle prestazioni e dai servizi assicurati dal Comune. Il rilevamento del loro grado di soddisfazione in riguardo a quanto svolto dall'Amministrazione è promosso di volta in volta da **D**: il monitoraggio può assumere forme differenziate (utenza da coinvolgere, aspetti da monitorare), prevede in ogni caso il coinvolgimento del Municipio. Di regola viene eseguito almeno una volta per quadriennio e ricorrendo ad istituti specializzati in indagini demoscopiche. Eventuali specifiche inadempienze segnalate nell'ambito dei monitoraggi per rilevare la soddisfazione dell'utenza sono ritenute e trattate quali reclami (vedi § 2.1.2).

### 2.1.2 Reclami

Tutti i collaboratori confrontati con un reclamo dell'utenza, espressa in forma scritta o verbale, sono tenuti a notificare il caso a mezzo **ML2-XX Reclami e Non conformità**<sup>33</sup>, sia al **RS** del settore coinvolto, sia a **GQ**. **RS** definisce e formalizza sul modulo stesso le azioni da intraprendere, le scadenze e il responsabile incaricato di sopperire alla contestazione; **GQ** aggiorna l'elenco dei reclami pervenuti (**ML2-XX Elenco Reclami e Non conformità**<sup>34</sup>).

Il trattamento da riservare ad ogni reclamo implica l'attenta verifica dei seguenti aspetti:

- motivo e pertinenza del reclamo;
- importanza del disagio arrecato;
- implicazioni legali e/o contrattuali;
- possibili rimedi.

**RS** sorveglia l'evasione del reclamo, formalizza la chiusura del caso su **ML2-XX Reclami e Non conformità**<sup>35</sup> e trasmette la registrazione a **GQ** affinché aggiorni lo stato dei reclami pervenuti (**ML2-XX Elenco Reclami e Non conformità**<sup>36</sup>). **GQ** verifica periodicamente le pendenze e segnala trimestralmente ai **RS** coinvolti gli eventuali casi inevasi.

#### N.B.

- Le contestazioni dell'utenza a cui il collaboratore coinvolto può porre rimedio autonomamente e senza dover avviare azioni che esulano dal suo lavoro corrente, non sono considerati veri e propri reclami; la liquidazione di questi casi rientra nelle normali attività di regolazione del lavoro e non richiedono particolari formalizzazioni.
- I ricorsi contro le decisioni degli organi comunali non sono considerati reclami: essi sono gestiti da **D** conformemente alle disposizioni legali.

### 2.1.3 Non conformità (NC)

Si definisce non conforme una prestazione, un riferimento, un mezzo, un supporto tecnico o un prodotto che non adempie ai requisiti e/o che risulta inadeguato all'impiego. Ogni collaboratore confrontato con una NC, individuata nell'ambito di specifici controlli o occasionalmente e la cui eliminazione non può avvenire immediatamente e/o esula dal suo lavoro corrente, è tenuto a notificare l'anomalia e a mettere in atto le misure che impediscano l'eventuale ulteriore impiego di quanto ritenuto anomalo (identificazione e/o

<sup>32</sup> Cfr. IL pag. 23

<sup>33, 35</sup> Cfr. ML pag. 59

<sup>34, 36</sup> Cfr. ML pag. 49

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>	
MP2 – Miglioramento		Edizione n. 0   Pag. 23 di 76

segregazione). La notifica di una NC implica la compilazione del **ML2-XX Reclami e Non conformità<sup>37</sup>**, da trasmettere sia al **RS** interessato, sia a **GQ**. **RS** definisce e formalizza sul modulo stesso i provvedimenti da adottare, le scadenze e il responsabile incaricato di risolvere il caso, tenendo in debita considerazione le implicazioni che ne derivano; **GQ** aggiorna l'elenco delle NC notificate (**ML2-XX Elenco Reclami e Non conformità<sup>38</sup>**). **RS** sorveglia la risoluzione della NC, formalizza la chiusura del caso sul **ML2-XX Reclami e Non conformità<sup>39</sup>** e trasmette la registrazione a **GQ** affinché aggiorni lo stato delle NC notificate (**ML2-XX Elenco Reclami e Non conformità<sup>40</sup>**). **GQ** verifica periodicamente le pendenze e segnala trimestralmente ai **RS** interessati gli eventuali casi inevasi.

#### 2.1.4 Soddisfazione dei collaboratori

Il rilevamento e la raccolta dei dati, come pure la comunicazione dei risultati e l'avvio di eventuali azioni da intraprendere, avvengono come definito nel § 1.4.6.

#### 2.1.5 Verifiche ispettive interne (audit)

Gli audit interni sono intesi quale verifica sistematica per accertare sia l'applicazione dei procedimenti operativi sanciti dal SGQ, sia l'idoneità degli stessi a conseguire gli obiettivi e a soddisfare i requisiti della norma ISO 9001:2008; essi rappresentano inoltre una valida occasione per sensibilizzare i coinvolti in riguardo al SGQ e per individuare i miglioramenti che si potrebbero apportare allo stesso. Le verifiche ispettive interne sono pianificate ed eseguite annualmente, avvalendosi di auditori debitamente qualificati e coinvolgendo tutte le funzioni e tutti i processi che determinano l'operato dell'Amministrazione.

##### 2.1.5.1 Programmazione degli audit interni

**GQ** predispose annualmente il piano degli audit interni (**ML2-XX Piano audit interni<sup>41</sup>**); **D/RQ** verifica e approva il piano annuale e assicura le risorse necessarie. Un programma d'audit più dettagliato (**ML2-XX Programma audit interni<sup>42</sup>**) permette di informare al momento opportuno le funzioni coinvolte sulle tematiche da verificare. Eventuali ulteriori audit, da eseguire in conseguenza di specifiche esigenze che dovessero emergere solo nel corso dell'anno, sono definiti da **GQ** in collaborazione con **D/RQ**.

##### 2.1.5.2 Designazione e qualifica degli auditori

Valgono i criteri seguenti:

- l'auditore deve poter assicurare verifiche obiettive ed imparziali; in particolare, egli non può eseguire verifiche ispettive sul proprio lavoro;
- l'auditore deve disporre della necessaria qualifica, conseguita frequentando gli appositi corsi e/o attestata da auditori qualificati, con i quali ha avuto modo di seguire almeno tre sessioni di audit;
- l'auditore può essere reclutato esternamente solo previo esplicito accordo di **D/RQ**.

##### 2.1.5.3 Esecuzione degli audit interni

In base al piano annuale, **GQ** organizza e sovrintende l'esecuzione dei singoli audit: i coinvolti sono avvisati per tempo. Gli auditori designati eseguono gli audit, possibilmente sul posto di lavoro della funzione da auditare e avvalendosi di apposite liste di controllo

<sup>37, 39</sup> Cfr. ML pag. 59

<sup>38, 40</sup> Cfr. ML pag. 49

<sup>41</sup> Cfr. ML pag. 51

<sup>42</sup> Cfr. ML pag. 53

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>	
MP2 – Miglioramento		Edizione n. 0   Pag. 24 di 76

(**ML2-XX Check-List per audit interni**<sup>43</sup>), predisposte da **GQ** in base ai temi e alle attività da verificare: le norme, i documenti che definiscono il SGQ e i riscontri scaturiti dalle verifiche ispettive precedenti, rappresentano i riferimenti primari per la preparazione e per l'esecuzione degli audit.

#### **2.1.5.4 Risultati e registrazioni**

L'esito di ogni singolo audit interno è debitamente documentato dall'auditore (compilazione delle check-list predisposte e/o elaborazione di uno specifico rapporto d'audit); esso è comunicato ai responsabili coinvolti e a **GQ**. I punti deboli (PD) riscontrati (scostamenti in rapporto ai requisiti e/o alle esigenze) e i relativi correttivi da adottare sono formalizzati singolarmente dall'auditore su **ML2-XX Punto debole**<sup>44</sup> e trasmessi ai responsabili designati per il ripristino; **GQ** sovrintende la risoluzione dei PD, verifica l'esito delle azioni adottate e formalizza la chiusura degli stessi. L'esito complessivo degli audit interni e le azioni promosse per eliminare i PD confluiscono nel rapporto globale d'audit (**ML2-XX Rapporto d'audit**): con esso, **GQ** informa **D/RQ** su quanto riscontrato. Qualora gli audit evidenziassero l'inadeguatezza e/o l'inefficacia del SGQ, **GQ** e i **RP** coinvolti propongono a **D/RQ** i miglioramenti da adottare.

#### **2.1.6 Monitoraggio dei processi**

Per verificare la capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati si ricorre a degli indicatori. Essi sono definiti per ogni macroprocesso e sono riportati nel relativo capitolo "Introduzione" del MG. Il **ML2-XX Sinottico indicatori**<sup>45</sup> definisce per ogni indicatore i dati che lo caratterizzano, le modalità di calcolo e la frequenza con cui il **RP** designato assicura il monitoraggio dei processi ad esso affidati. I risultati ottenuti sono riportati dai **RP** su **ML2-XX Sinottico indicatori**<sup>46</sup> stesso e rapportati agli obiettivi operativi preconizzati per l'anno in corso (vedi § 1.1.3); eventuali discrepanze fra i risultati ottenuti e gli obiettivi operativi preconizzati, implicano una circostanziata valutazione delle cause da parte del **RP** interessato e l'avvio di appropriate azioni di miglioramento (vedi § 2.2). **GQ** raccoglie i monitoraggi dei processi e sovrintende l'avvio delle azioni di miglioramento.

## **2.2 Analisi dei dati e miglioramento**

Affinché le misurazioni e i monitoraggi non risultino finalizzati unicamente a conoscere i risultati conseguiti e ad individuare eventuali errori o pendenze operative, ma contribuiscano anche ad assicurare il continuo miglioramento delle prestazioni e dell'efficacia del SGQ, l'Amministrazione riserva particolare attenzione alle azioni correttive e preventive insite sia nei dati sistematicamente raccolti, sia nelle singole proposte di miglioramento formulate dai propri collaboratori.

### **2.2.1 Proposte di miglioramento**

Tutti i collaboratori sono invitati a contribuire attivamente al buon funzionamento e all'evoluzione dei servizi assicurati dall'Amministrazione proponendo le azioni di miglioramento che ritengono opportune. Per formulare le proposte di miglioramento, oltre alle occasioni programmate offerte dal rilevamento della soddisfazione dei collaboratori (vedi § 2.1.4) e dai colloqui per la valutazione delle prestazioni (vedi § 1.4.4), è previsto il

<sup>43</sup> Cfr. ML pag. 47

<sup>44</sup> Cfr. ML pag. 57

<sup>45, 46</sup> Cfr. ML pag. 65

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>	
MP2 – Miglioramento		Edizione n. 0   Pag. 25 di 76

**ML2-XX Proposta di miglioramento**<sup>47</sup>. **GQ** raccoglie e verifica le singole proposte e, coinvolgendo **D**, predispone l'eventuale adozione immediata di quanto suggerito o, se del caso, l'avvio di un'azione correttiva o preventiva; il proponente viene informato in merito.

### 2.2.2 Azioni correttive (AC)

Il ripristino di ogni anomalia o disservizio notificato quale:

- reclamo (vedi § 2.1.2)
- non conformità (vedi § 2.1.3)
- mancato raggiungimento di un risultato preconizzato (vedi § 2.1.6)
- proposta di miglioramento (vedi § 2.2.1),

è risolto singolarmente applicando la relativa procedura.

Qualora la risoluzione del singolo caso, o il ripetersi dello stesso, evidenziasse che per eliminare "definitivamente" il problema fosse necessario agire anche sulla causa all'origine dello stesso, viene avviata una AC, intesa ad introdurre nuove procedure, modificare procedimenti operativi esistenti e/o decidere specifiche azioni per sopperire alle manchevolezze/incongruenze riscontrate.

L'adozione di un'AC implica:

- ricercare le cause all'origine dell'anomalia o del disservizio;
- definire i provvedimenti da adottare per eliminare tali cause, designare i responsabili e fissare i termini;
- attuare i provvedimenti;
- rilevare l'esito e verificare l'efficacia dei provvedimenti.

Le AC sono proposte dai **RS** coinvolti, decise in occasione delle regolari riunioni fra i responsabili e formalizzate singolarmente su **ML2-XX Azione correttiva**<sup>48</sup>; **GQ** raccoglie tutte le AC avviate, sorveglia la chiusura delle stesse e notifica periodicamente i casi inevasi ai **RS** interessati.

### 2.2.3 Valutazioni periodiche e azioni preventive (AP)

Allo scopo di individuare le azioni che consentono di evitare per tempo l'insorgere di disguidi o problemi potenziali, **GQ** verifica e analizza periodicamente quanto emerge dai monitoraggi e dai dati raccolti correntemente. In particolare sono oggetto di valutazione e analisi i dati disponibili concernenti:

- la soddisfazione dell'utenza (vedi § 2.1.1);
- i reclami (vedi § 2.1.2);
- le non conformità (vedi § 2.1.3);
- la soddisfazione dei collaboratori (vedi § 2.1.4);
- le verifiche ispettive interne (vedi § 2.1.5);
- il monitoraggio dei processi (vedi § 2.1.6);
- le proposte di miglioramento (vedi § 2.2.1);
- le azioni correttive (vedi § 2.2.2);
- le azioni preventive precedenti;
- lo stato delle azioni decise nei riesami annuali precedenti (vedi § 2.2.4);
- il grado di conseguimento degli obiettivi mirati (vedi § 1.1.3);
- l'analisi dei rischi e i relativi controlli interni (vedi § 1.8).

L'esito delle verifiche e delle analisi condotte da **GQ**, nel rispetto di quanto previsto nel § 2.3, è discusso ed esaminato nell'ambito di specifiche riunioni qualità indette da **GQ** ogni

<sup>47</sup> Cfr. ML pag. 55

<sup>48</sup> Cfr. ML pag. 43

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>	
MP2 – Miglioramento		Edizione n. 0   Pag. 26 di 76

3–4 mesi, in occasione delle quali **D**, coadiuvato dai **RS** e dai **RP**, decide le AP da adottare per invertire eventuali tendenze indesiderate e/o per impedire che si verifichino potenziali scompensi. Le AP da adottare sono formalizzate da **GQ** sul **ML2-XX Azione preventiva**<sup>49</sup>: con esse vengono definiti i provvedimenti, i responsabili incaricati di attuare le decisioni, i termini e, se del caso, i mezzi e le risorse specificatamente destinati allo scopo. **GQ** sorveglia l'evasione delle AP e ne rileva l'esito, affinché possano essere riesaminate in occasione della successiva riunione qualità.

#### 2.2.4 Riesame annuale

Su base annua (periodo di computo: **MM.AA–MM.AA**), **GQ** sintetizza in un rapporto (**ML2-XX Riesame annuale**<sup>50</sup>) quanto emerge dai riscontri che si rifanno ai singoli temi definiti nel § 2.2.3. **D**, in collaborazione con **GQ**, i **RS** e i **RP**, valuta i risultati ottenuti e, tenendo conto delle opportunità e delle nuove esigenze, decide le azioni da adottare e le risorse da mettere a disposizione per assicurare:

- il miglioramento delle prestazioni;
- il mantenimento dell'adeguatezza e dell'efficacia del SGQ, politica e obiettivi per la qualità inclusi (vedi § 1.1).

Il riesame annuale è documentato da **D** quale estensione del rapporto annuale allestito da **GQ** (**ML2-XX Riesame annuale**<sup>51</sup>). L'eventuale evoluzione della politica per la qualità, i nuovi obiettivi annuali definiti secondo il § 1.1.3 e le specifiche azioni di miglioramento che scaturiscono dal riesame, sono resi noti in forma appropriata a tutti gli interessati.

### 2.3 Trattamento dei dati

I singoli riscontri, raccolti sistematicamente dai preposti designati nei relativi processi e riassunti nelle matrici dei documenti e dei dati, servono a comprovare quanto realizzato e/o a disporre di indicazioni in riguardo ad apprezzamenti e disfunzioni. L'impiego di tali dati è finalizzato unicamente a monitorare l'efficacia e l'efficienza del SGQ e a promuovere l'affinamento dello stesso e il miglioramento delle prestazioni assicurate dall'Amministrazione. **D** funge da garante affinché il trattamento dei dati raccolti e il loro impiego avvenga nel rispetto dell'ordine giuridico ed in particolare delle disposizioni legali concernenti:

- il rispetto della personalità (Codice civile e Codice delle obbligazioni);
- il rispetto della dignità della persona (Codice penale);
- la protezione dei dati che si estende agli schedari, ai dati sensibili, alle informazioni riservate, ecc., secondo la Legge federale e cantonale sulla protezione dei dati.

#### 2.3.1 Metodi statistici

I preposti designati raccolgono i dati che si rifanno ai periodi di computo e procedono al loro riordino, elaborando tabelle, diagrammi, grafici, istogrammi, ecc., così da evidenziare in forma sintetica e appropriata il raggiungimento degli obiettivi preconizzati, gli andamenti e/o le evoluzioni nel tempo.

<sup>49</sup> Cfr. ML pag. 45

<sup>50, 51</sup> Cfr. ML pag. 61

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP2 – Miglioramento		Edizione n. 0	Pag. 27 di 76

### 2.3.2 Idoneità dei provvedimenti

L'adozione di azioni che scaturiscono da elaborazioni e confronti statistici implica la preventiva verifica dell'idoneità dei provvedimenti, tenendo conto anche della rappresentatività dei dati ritenuti e del tipo di trattamento loro riservato. Tali aspetti sono generalmente considerati solo intuitivamente, ritenendo che la presenza alle riunioni qualità di tutti i principali responsabili operativi (**D/RQ**, **GQ**, i **RS** e i **RP**) e il loro diretto coinvolgimento nei temi da esaminare forniscano una sufficiente garanzia in riguardo all'idoneità dei provvedimenti.



Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>	
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0   Pag. 29 di 76

### 3.0 Introduzione

#### 3.0.1 Contenuto del macroprocesso 3

- 3.1 Controllo del territorio
  - 3.1.1 Controllo abitanti
  - 3.1.2 Catalogo elettorale
  - 3.1.3 Controllo delle attività economiche e registro delle imprese
  - 3.1.4 Gestione stabili e fondi
  - 3.1.5 Verifiche periodiche/controlling
- 3.2 Organi comunali
  - 3.2.1 Composizione
  - 3.2.2 Riunioni di Municipio
  - 3.2.3 Commissioni e delegazioni municipali
  - 3.2.4 Commissioni del Consiglio comunale
  - 3.2.5 Sedute del Consiglio comunale
  - 3.2.6 Gettoni di presenza
- 3.3 Votazioni ed elezioni
  - 3.3.1 Attività preliminari
  - 3.3.2 Preparazione e invio del materiale di voto
  - 3.3.3 Organizzazione del voto e spoglio
  - 3.3.4 Pubblicazione dei risultati
- 3.4 Corrispondenza
  - 3.4.1 Corrispondenza in entrata
  - 3.4.2 Evasione della corrispondenza e dei sospesi
  - 3.4.3 Corrispondenza in uscita
- 3.5 Messaggeria e servizi centrali
  - 3.5.1 Portineria
  - 3.5.2 Centralino e sportello informazioni
  - 3.5.3 Servizi comandati
  - 3.5.4 Economato e stamperia
  - 3.5.5 Archivi
- 3.6 Sicurezza pubblica
  - 3.6.1 Organi preposti alla sicurezza pubblica
  - 3.6.2 Controllo del territorio
  - 3.6.3 Controllo attività

#### 3.0.2 Responsabilità

- Responsabile per l'adeguatezza e l'efficacia del macroprocesso MP3 → **XX**
- Responsabili operativi → secondo quanto definito nei singoli processi e nella matrice delle responsabilità

#### 3.0.3 Indicatori

- movimento della popolazione
- soddisfazione dell'utenza
- grado di affidabilità del sistema informatico
- grado di soddisfazione dei collaboratori

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 30 di 76

### 3.1 Controllo del territorio

Il processo permette di avere i dati aggiornati per quanto concerne le persone residenti, gli aventi diritto di voto, le imprese operanti sul territorio comunale, come pure gli stabili da essi occupati.

Le attività coinvolte si rifanno alle disposizioni legali seguenti:

- Legge concernente la banca dati movimento della popolazione;
- Regolamento concernente il controllo degli abitanti e la banca dati movimento della popolazione;
- Regolamento concernente il controllo delle attività economiche.

#### 3.1.1 Controllo abitanti

Assicura l'elaborazione dei dati personali delle persone residenti nel Comune partendo dalla notifica di arrivo fino alla notifica di partenza; rilascia i documenti di frontiera, di residenza e i certificati di buona condotta; riceve e gestisce le domande per l'ottenimento della cittadinanza svizzera e cantonale e l'attinenza comunale; funge pure ufficialmente da caposezione militare.

##### 3.1.1.1 Banca dati

La banca dati "Controllo abitanti" è gestita da **XX**, nel rispetto delle disposizioni legali sopraccitate e ricorrendo al programma informatico/cartoteca/... predisposto/a (*denominazione programma/cartoteca/...*).

Costituiscono gli input per l'aggiornamento le segnalazioni provenienti da:

- uffici circondariali dello stato civile (nascite, decessi, matrimoni e riconoscimenti);
- Ufficio di vigilanza sullo stato civile (adozioni, cambiamenti di nome, di attinenza e di cittadinanza, accertamento e disconoscimento della paternità, divorzio, separazione, nullità di matrimonio e scomparsa);
- Servizio della popolazione;
- Servizio regionale degli stranieri;
- Servizio dei ricorsi del Consiglio di Stato;
- Autorità regionali di protezione (per i provvedimenti di loro competenza);
- singole persone che intendono risiedere o partire dal Comune;
- altri comuni (partenze con il nostro Comune quale destinazione);
- proprietari di stabili (arrivi e partenze di inquilini);
- controlli operati dagli organi di polizia;
- rappresentanze svizzere all'estero;
- casa anziani.

Le segnalazioni assumono forma scritta o sono reperite da **XX** direttamente allo sportello. L'aggiornamento della banca dati e gli eventuali casi particolari sono regolati secondo le disposizioni fissate nella **IL3-XX Gestione dati Controllo abitanti**<sup>52</sup>. La valutazione delle richieste di soggiorno e il rilascio del relativo permesso, come pure i rinnovi e la trasformazione in altre forme di residenza sono assicurati da **XX**, secondo quanto previsto dalla **IL3-XX Gestione dati Controllo abitanti**<sup>53</sup>.

<sup>52, 53</sup> Cfr. IL pag. 39

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 31 di 76

### **3.1.1.2 Comunicazione delle mutazioni**

**XX** trasmette (*frequenza*) comunicazione in forma scritta delle mutazioni a:

- servizi finanziari del Comune;
- istituti scolastici;
- Servizio registro contribuenti;
- Istituto delle assicurazioni sociali;
- Ufficio delle imposte di successione;
- Autorità regionali di protezione;
- Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento;
- Servizio regionale degli stranieri;
- Ufficio degli affari militari e del comando di circondario;
- Consiglio parrocchiale (su richiesta).

**XX** provvede inoltre (*frequenza*) a inserire i cambiamenti intervenuti nella banca dati del Servizio Movpop, Sedex e Nav 13, applicando le indicazioni riportate sulla **IL3-XX Gestione dati Controllo abitanti**<sup>54</sup>.

### **3.1.1.3 Rilascio di dati, attestati e documenti di frontiera**

Su richiesta del singolo cittadino e dietro pagamento di una tassa la Cancelleria rilascia i documenti di sua competenza previsti nell'Ordinanza municipale sulle tasse di cancelleria; come ad esempio:

- certificato di domicilio;
- autorizzazione di soggiorno;
- certificato capacità elettorale e stralcio dal catalogo elettorale;
- buona condotta;
- buona condotta e situazione personale per inchieste militari;
- stato di famiglia;
- scheda personale;
- dichiarazione di residenza o ex residenza;
- esistenza in vita;
- ecc.

Le richieste per il rilascio di ulteriori dati o informazioni sono valutate di volta in volta da **XX** e trattate nel rispetto della LOC, della Legge sull'informazione e sulla trasparenza dello Stato (LIT) e della Legge federale e cantonale sulla protezione dei dati personali (LPDP).

La **IL3-XX Rilascio dati, attestati e documenti**<sup>55</sup> fissa tutte le disposizioni necessarie per il rilascio di attestati, certificati e documenti di frontiera.

La **IL3-XX Gestione dell'informazione e della trasparenza**<sup>56</sup> stabilisce per contro le modalità di rilascio di documenti riguardanti l'amministrazione o terze persone. La relativa domanda deve (può) pervenire secondo il **ML3-XX Domanda di accesso a documenti ufficiali**<sup>57</sup>.

<sup>54</sup> Cfr. IL pag. 39

<sup>55</sup> Cfr. IL pag. 69

<sup>56</sup> Cfr. IL pag. 41

<sup>57</sup> Cfr. ML pag. 69

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 32 di 76

#### **3.1.1.4 Concessione della cittadinanza**

La concessione della cittadinanza sottostà alle seguenti disposizioni legali:

- Legge federale su l'acquisto e la perdita della cittadinanza svizzera;
- Legge sulla cittadinanza ticinese e sull'attinenza comunale e relativo Regolamento.

Le persone che intendono ottenere la cittadinanza svizzera e cantonale e l'attinenza comunale presentano la loro richiesta al Comune di residenza.

Per il nostro Comune **XX** è responsabile del ricevimento della richiesta e di dare avvio alla procedura secondo le seguenti modalità:

- concessione della cittadinanza a stranieri in via ordinaria;
- concessione della cittadinanza a stranieri in ambito cantonale e comunale in via agevolata;
- concessione della cittadinanza a confederati in via ordinaria;
- concessione della cittadinanza a confederati in via agevolata.

La **IL3-XX Concessione cittadinanza<sup>58</sup>** (oppure Direttiva SEL per il rilascio della cittadinanza) fissa le modalità per i diversi casi.

#### **3.1.1.5 Statistiche ed elaborazioni periodiche**

In riguardo al Controllo abitanti **XX** esegue le seguenti statistiche ed elaborazioni periodiche:

- pubblica all'albo *(Mensilmente?)* le statistiche riguardanti il movimento della popolazione e catalogo elettorale;
- annualmente all'Ufficio cantonale di statistica, il controllo dei doppi domicili per il calcolo della popolazione economica e il censimento delle abitazioni vuote;
- annualmente all'Ente turistico, l'aggiornamento e la verifica degli appartamenti di vacanza.

Le modalità adottate per le elaborazioni sono fissate nella **IL3-XX Statistiche ed elaborazioni periodiche<sup>59</sup>**.

#### **3.1.2 Catalogo elettorale**

Dalla banca dati relativa al Controllo abitanti e nel rispetto della Legge sull'esercizio dei diritti politici, **XX** estrapola i cittadini aventi diritto di voto in materia federale, cantonale e comunale. L'aggiornamento del Catalogo elettorale è assicurato sia in conseguenza di ogni mutazione nella banca dati "Controllo abitanti", sia considerando il raggiungimento della maggiore età o la perdita del diritto di voto per interdizione dei domiciliati di nazionalità svizzera.

Sono esposti all'albo comunale (**vedi § 1.5.2.2**):

- ogni due settimane, gli aggiornamenti del Catalogo elettorale (arrivi, partenze, decessi, naturalizzazioni);
- annualmente, durante il mese di gennaio, l'avviso di pubblicazione del Catalogo elettorale completo (compresi i diciottenni dell'anno), visionabile presso la Cancelleria comunale.

<sup>58</sup> Cfr. IL pag. 27

<sup>59</sup> Cfr. IL pag. 75

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>	
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0   Pag. 33 di 76

### 3.1.3 Controllo delle attività economiche e registro delle imprese

Il Comune, in base a quanto stabilito dal Regolamento cantonale concernente il controllo delle attività economiche, tiene il registro delle attività economiche esercitate sul territorio comunale. Il controllo ha lo scopo di assicurare l'accertamento dei dati delle attività economiche che hanno la sede, la succursale, uno stabilimento o un recapito nel Comune.

#### 3.1.3.1 Banca dati

La "Banca dati imprese" è gestita da **XX** ricorrendo al programma informatico/cartoteca/... predisposto/a (*denominazione programma/cartoteca/...*).

Gli input per gli aggiornamenti provengono da:

- singola ditta che intende insediarsi o partire;
- proprietari di stabili;
- pubblicazioni sul Foglio ufficiale svizzero e cantonale;
- Istituto delle assicurazioni sociali tramite l'Agenzia AVS;
- annunci pubblicitari.

L'elenco delle mutazioni è elaborato e trasmesso (*frequenza*) da **XX** a:

- servizi finanziari comunali;
- servizio registro contribuenti;
- tramite Agenzia AVS all'Istituto delle assicurazioni sociali;
- Ufficio del registro di commercio;
- Controllo abitanti;
- UTC per il settore sicurezza.

Il rilascio di ulteriori dati o informazioni sono valutati di volta in volta da **XX** e trattate nel rispetto della Legge federale e cantonale sulla protezione dei dati. **XX** esegue le statistiche ed elaborazioni periodiche (*a chi vanno?*). I dettagli riguardanti la gestione della banca dati sono indicati nella **IL3-XX Banca dati imprese**<sup>60</sup>.

#### 3.1.3.2 Rapporti con le imprese

All'inizio di ogni legislatura, **D** organizza degli incontri con i titolari delle principali attività economiche insediate nel Comune: essi hanno lo scopo di promuovere la conoscenza reciproca e di favorire lo scambio di informazioni fra Comune e imprenditori. Le richieste di incontri con il Municipio sono gestite da **D**.

#### 3.1.3.3 Rapporti con il Cantone

All'inizio di ogni legislatura e in occasione di cambiamenti avvenuti, **D** provvede all'aggiornamento dei dati presenti sulla piattaforma della Sezione degli enti locali. Inoltre, **D** assicura la stampa e la trasmissione al Municipio delle circolari, delle istruzioni, delle direttive e delle comunicazioni varie che pervengono tramite il portale dell'amministrazione cantonale (AC).

### 3.1.4 Gestione stabili e fondi

È finalizzata a disporre dei dati aggiornati relativi a tutti gli stabili e i fondi presenti sul territorio comunale, tenendo conto della licenza edilizia concessa e delle peculiarità che caratterizzano lo stabile (numero piani, numero appartamenti, destinazione degli spazi, occupazione degli spazi, proprietario,...). La "Banca dati stabili" è costituita conseguentemente al rilascio dell'abitabilità o al cambio di destinazione dello stabile (vedi **MP6**).

<sup>60</sup> Cfr. IL pag. 25

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 34 di 76

L'aggiornamento corrente della banca dati è assicurato da **XX** ed è innescato dalle mutazioni concernenti:

- la banca dati proprietari di stabili (vedi **MP6**);
- la banca dati controllo abitanti (vedi **§ 3.1.1.1**);
- la banca dati imprese (vedi **§ 3.1.3**);
- sifiti.

### 3.1.5 Verifiche periodiche/controlling

La correttezza delle informazioni registrate nelle banche dati per il controllo del territorio si rifà essenzialmente agli scambi d'informazione correnti previsti fra i vari servizi del Comune. Eventuali segnalazioni di errori provenienti da terzi o da servizi che operano sul territorio saranno verificati e risolti dal preposto incaricato di gestire la banca dati corrispondente, se del caso coinvolgendo gli **agenti della polizia** e/o altri addetti per eventuali sopralluoghi.

## 3.2 Organi comunali

Il processo si prefigge di assicurare che gli organi comunali (Assemblea, Consiglio comunale, Municipio e commissioni) dispongano degli elementi e delle strutture necessari per espletare i compiti definiti dalla Legge organica comunale e dal relativo Regolamento di applicazione.

### 3.2.1 Composizione

**XX** tiene aggiornati gli elenchi dei membri che compongono i singoli organi comunali utilizzando l'apposito **programma informatico/... (nome del programma/...)**.

Le modifiche scaturiscono da:

- esito elezioni (vedi **§ 3.3**);
- decisioni del Consiglio comunale;
- risoluzioni municipali.

Gli elenchi costituiscono i riferimenti per le convocazioni.

### 3.2.2 Riunioni di Municipio

Sono previste sedute ordinarie settimanali (*es.: tutti i martedì feriali*) come pure sedute straordinarie decise di volta in volta dal Municipio o dal Sindaco.

#### 3.2.2.1 Gestione elettronica dei documenti dell'esecutivo

La relativa gestione avviene sulla base dell'**IL3-XX Gestione elettronica dei documenti dell'esecutivo**<sup>61</sup>. All'inizio di ogni quadriennio, il responsabile **XX** è tenuto a far sottoscrivere ai membri dell'esecutivo e a coloro che usufruiscono del sistema il **ML3-XX Dichiarazione per utilizzo elettronico dei dati**<sup>62</sup>.

#### 3.2.2.2 Preparazione delle sedute

Le proposte di risoluzione dell'Amministrazione, redatte dai singoli settori, sono raccolte da **XX**. I modi d'inoltro e gli aspetti formali da rispettare sono definiti dalla **IL3-XX Riunioni di**

<sup>61</sup> Cfr. IL pag. 51

<sup>62</sup> Cfr. ML pag. 67

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 35 di 76

**Municipio**<sup>63</sup>. **D** verifica l'idoneità e la completezza delle proposte di risoluzione da sottoporre al Municipio per decisione.

Oltre alle proposte di risoluzione **XX** raccoglie pure:

- le richieste di partecipazione del Municipio, o di una sua delegazione, a eventi organizzati da terzi;
- le interpellanze e le mozioni scritte fatte pervenire alla Cancelleria (vedi § 3.2.4);
- le informazioni dell'Amministrazione per mezzo delle quali i singoli settori intendono rendere attento il Municipio in riguardo a temi/aspetti specifici; la **IL3-XX Riunioni di Municipio**<sup>64</sup> delinea i temi salienti che implicano un'informazione dell'Amministrazione al Municipio.

Le proposte di risoluzione, le richieste di partecipazione e le informazioni dell'Amministrazione sono depositate nel **locale municipale** affinché i singoli municipali possano prenderne visione prima della seduta ed esprimere il loro parere preliminare in merito ai singoli oggetti (**solo da approvare, da discutere in seduta**).

### **3.2.2.3 Formalizzazione delle decisioni**

**D** partecipa alle sedute di Municipio, redige seduta stante il verbale e lo approva assieme al Sindaco. Fa proseguire le risoluzioni del Municipio ai settori coinvolti affinché mettano in atto le decisioni adottate. Per quanto le risoluzioni del Municipio sfocino in un messaggio municipale o in altro documento destinato al Legislativo, **XX** invia la relativa documentazione ai singoli consiglieri comunali. A seguito di ogni seduta di Municipio, **D** organizza una riunione con i **RS**. Eventuali incongruenze o difficoltà applicative riscontrate dai **RS** in riguardo a singole risoluzioni municipali saranno oggetto di un'informazione dell'Amministrazione, che il **RS** coinvolto elaborerà per la prossima seduta di Municipio. La formalizzazione definitiva e l'archiviazione delle risoluzioni municipali sono assicurate da **XX** (Rif: **IL3-XX Riunioni di Municipio**<sup>65</sup>).

### **3.2.3 Commissioni e delegazioni municipali**

Sono costituite dal Municipio, sulla base della LOC, affinché affrontino e controllino specifici temi in collaborazione con il settore dell'Amministrazione interessato, in vista di proposte di risoluzione che il settore stesso dovrà sottoporre al Municipio. Le commissioni e le delegazioni municipali sono attivate dal Municipio oppure dal responsabile della Commissione o della Delegazione.

### **3.2.4 Commissioni del Consiglio comunale**

Sono costituite dal Consiglio comunale sulla base della LOC e sono incaricate di valutare i messaggi municipali e le mozioni loro demandate dal Consiglio comunale. Devono inoltre far pervenire alla Cancelleria comunale i relativi rapporti sulla base dei quali il Consiglio comunale sarà chiamato a deliberare.

#### **3.2.4.1 Convocazione e preparazione delle riunioni**

Il Presidente della Commissione stabilisce data, luogo e ordine del giorno. Conseguentemente **XX** convoca i membri, riserva gli spazi e prepara gli incarti relativi ai singoli messaggi da esaminare.

<sup>63, 64, 65</sup> Cfr. IL pag. 71

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 36 di 76

#### **3.2.4.2 Riscontri**

I verbali delle riunioni e i rapporti destinati al Consiglio comunale sono raccolti da **XX**. **D** estrapola dai verbali le eventuali richieste da inoltrare al Municipio e ai singoli consiglieri comunali sottoforma di proposta di risoluzione o d'informazione dell'Amministrazione (vedi § 3.2.2.2).

#### **3.2.5 Sedute del Consiglio comunale**

Conformemente alla LOC e al Regolamento organico comunale, sono previste la seduta costitutiva, le due sedute ordinarie, oltre ad eventuali sedute straordinarie.

##### **3.2.5.1 Convocazione e preparazione delle sedute**

La seduta costitutiva è fissata dal Municipio nel rispetto delle disposizioni legali della LOC; **XX** invia la convocazione ai consiglieri comunali eletti (vedi § 3.3). Le date per le sedute ordinarie sono definite dal Regolamento organico comunale; le sedute straordinarie sono fissate di volta in volta dal Presidente del Consiglio comunale. Le convocazioni, l'ordine del giorno, i rapporti commissionali e il verbale della seduta precedente sono trasmessi da **XX** a tutti i consiglieri comunali; le convocazioni sono inoltre esposte all'albo comunale (vedi § 1.5.2.2).

##### **3.2.5.2 Riscontri**

**D** verbalizza seduta stante le risoluzioni del Consiglio comunale e provvede ad elaborare il verbale delle discussioni. Il contenuto e l'approvazione del verbale sono definiti dalla LOC e dal Regolamento organico comunale. A seguito della seduta **D**, con il Presidente del Consiglio comunale, provvede alla pubblicazione entro 5 giorni dalla riunione all'albo comunale delle risoluzioni adottate; i **RS** interessati assicurano in seguito le eventuali pubblicazioni richieste dalle leggi speciali. Contro le decisioni del Legislativo è data facoltà di ricorso (secondo la Legge di procedura per le cause amministrative) o di referendum (secondo la LOC). Con la crescita in giudicato delle decisioni, **D** provvede affinché i **RS** coinvolti diano seguito alle decisioni.

#### **3.2.6 Gettoni di presenza**

Per tutti i membri degli organi comunali, il Regolamento organico comunale prevede il riconoscimento di un gettone di presenza. In base ai verbali delle sedute, **XX** gestisce le presenze/assenze ed elabora i conteggi remunerativi (Rif: **IL3-XX Gettoni di presenza<sup>66</sup>**); **XX** assicura i relativi pagamenti (vedi § 7.1.5).

### **3.3 Votazioni ed elezioni**

Le votazioni e le elezioni si rifanno alla Legge sull'esercizio dei diritti politici (LEDP) e al relativo Regolamento di applicazione. Il coinvolgimento dell'Amministrazione è inteso ad assicurare che gli organi comunali coinvolti e l'Ufficio elettorale designato dispongano delle informazioni e dei mezzi previsti in ambito di votazione ed elezione.

N.B: Per le votazioni/elezioni cantonali e federali l'Amministrazione e il Municipio fungono da tramite degli uffici cantonali preposti.

<sup>66</sup> Cfr. IL pag. 61

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 37 di 76

### 3.3.1 Attività preliminari

**XX** raccoglie, analizza e verifica i dati che determinano l'esercizio dei diritti politici recapitati alla Cancelleria ed elabora le proposte di risoluzione per il Municipio in vista delle votazioni/elezioni che ne derivano.

Rientrano in questo ambito le proposte di risoluzione inerenti:

- l'accettabilità e la riuscita di referendum e d'iniziative;
- l'accettabilità delle candidature e dei proponenti;
- la definizione e la numerazione delle liste;
- la convocazione dell'Assemblea e la definizione degli uffici elettorali;
- la revoca della convocazione dell'Assemblea.

In riguardo ai referendum e alle iniziative federali, cantonali e comunali, le proposte di risoluzione per il Municipio sono precedute dalla verifica della validità delle firme, assicurata da **XX**. Le verifiche di accettabilità, di validità delle firme e tutte le altre attività preliminari sono dettagliatamente descritte nella **IL3-XX Votazioni**<sup>67</sup>.

### 3.3.2 Preparazione e invio del materiale di voto

**XX** coordina il materiale di voto e l'eventuale stampa (Rif: **IL3-XX Votazioni**<sup>68</sup>). L'invio del materiale a tutti i cittadini aventi diritto di voto (Rif: Catalogo elettorale) è gestito da **XX** coinvolgendo eventuali enti esterni.

### 3.3.3 Organizzazione del voto e spoglio

Il coinvolgimento dell'Amministrazione è gestito da **XX** ed è essenzialmente rivolto ad assicurare gli aspetti logistici e tecnici. Rientrano in tali ambiti:

- l'allestimento dei locali di voto;
- la messa a disposizione dei mezzi e delle risorse;
- la convocazione dei membri e dei segretari dell'Ufficio elettorale e la consegna dei locali di voto;
- l'apertura e la chiusura dei locali di voto;
- la custodia delle schede in fase di voto;
- gli aspetti amministrativi.

Il voto vero e proprio, come pure lo spoglio (per quanto non assicurato cantonalmente) sono gestiti dall'Ufficio elettorale che, a conclusione delle operazioni di voto, riconsegna a **XX** i mezzi messi a disposizione, il rapporto con l'esito della votazione/elezione e le schede raccolte. Gli aspetti logistici relativi all'allestimento dei locali di voto e la messa a disposizione di mezzi e risorse sono dettagliatamente descritti nella **IL3-XX Votazioni**<sup>69</sup>.

### 3.3.4 Pubblicazione dei risultati

La proclamazione dei risultati compete al Presidente dell'Ufficio elettorale o all'Ufficio cantonale di accertamento; per le votazioni ed elezioni comunali ne consegue la pubblicazione all'albo comunale (vedi § 1.5.2.2). Il materiale delle votazioni e elezioni comunali è custodito da **XX** nel rispetto della LEDP.

<sup>67, 68, 69</sup> Cfr. IL pag. 77

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 38 di 76

### 3.4 Corrispondenza

La gestione della corrispondenza trova le sue basi legali nella LOC e nel Regolamento organico comunale. **XX** gestisce i flussi di corrispondenza:

- in arrivo: occupandosi del ritiro e dello smistamento interno;
- in uscita: coordinando la raccolta e la spedizione.

#### 3.4.1 Corrispondenza in entrata

**XX** è responsabile:

- del ritiro della corrispondenza all'ufficio postale, degli invii recapitati al posto di polizia,...
- della vuotatura della bucalettere all'entrata dello stabile amministrativo,...
- della consegna a **XX** della corrispondenza raccolta.

**XX** apre la corrispondenza indirizzata al Comune (corrispondenza raccolta da **XX**, corrispondenza consegnata "brevi manu" in Segreteria e corrispondenza virtuale), appone il timbro, registra su **xxxxx** e smista ai vari **RS**. La **IL3-XX Gestione corrispondenza**<sup>70</sup> definisce le prassi adottate.

#### 3.4.2 Evasione della corrispondenza e dei sospesi

I **RS** assicurano lo smistamento della corrispondenza all'interno del loro settore, controllano l'evasione della stessa e gestiscono gli eventuali sospesi (Rif: **IL3-XX Gestione corrispondenza**<sup>71</sup>).

#### 3.4.3 Corrispondenza in uscita

I singoli settori preparano i documenti da firmare e da spedire per posta seguendo le indicazioni della **IL3-XX Gestione corrispondenza**<sup>72</sup> e applicando il Regolamento comunale e le relative ordinanze per quanto attiene alle firme ed alle deleghe. La corrispondenza in uscita è consegnata quotidianamente da **XX** all'ufficio postale.

### 3.5 Messaggeria e servizi centrali

I servizi descritti si rifanno prevalentemente al **palazzo comunale**,...

#### 3.5.1 Portineria

Le attività di portineria sono primariamente assicurate da **XX** e sono intese a garantire la funzionalità e gli aspetti logistici per quanto concerne gli spazi occupati dall'Amministrazione.

##### 3.5.1.1 Accessi

**XX** provvede ad aprire e chiudere gli accessi del **palazzo comunale** applicando le disposizioni della **IL3-XX Portineria**<sup>73</sup>.

##### 3.5.1.2 Riservazione/preparazione sale

Il piano di occupazione delle sale è gestito da **XX** (**ML3-XX Piano occupazione sale**<sup>74</sup>) ed è consultabile in Intranet; le richieste di riservazione sono trasmesse dagli interessati a **XX**

<sup>70, 71, 72</sup> Cfr. IL pag. 37

<sup>73, 76</sup> Cfr. IL pag. 67

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 39 di 76

utilizzando il **ML3-XX Richiesta prenotazione sale**<sup>75</sup>. **XX** aggiorna il piano di occupazione e trasmette copia della riservazione a **XX** affinché provveda a preparare la sala, posare gli eventuali cartelli indicatori e assicurare l'apertura e la chiusura degli accessi.

### 3.5.1.3 Pulizia, manutenzioni e riparazioni

**XX** è responsabile per le pulizie del palazzo comunale (Rif: **IL3-XX Portineria**<sup>76</sup>). **XX** assicura inoltre gli interventi correnti sulle fotocopiatrici ed esegue le piccole manutenzioni/riparazioni delle macchine d'ufficio, degli arredi e dello stabile. Eventuali disfunzioni sono segnalate dagli utenti a **XX** per mezzo del **ML2-XX Reclami e Non conformità**<sup>77</sup>; nel caso d'interventi rilevanti **XX** coinvolge **XX** (Ufficio tecnico).

Matrimoni (*istruzione specifica?*)

### 3.5.2 Centralino e sportello informazioni

Sono presidiati da **XX**; egli assicura lo smistamento delle richieste di informazione coinvolgendo i settori di competenza. **Gestione oggetti smarriti (servizi oggetti smarriti)**

### 3.5.3 Servizi comandati

Rientrano in tale ambito l'esposizione e/o la messa a disposizione delle bandiere, la presenza del gonfalone comunale in occasioni particolari, nonché la partecipazione o l'organizzazione di ricevimenti e manifestazioni. L'esposizione delle bandiere e la presenza del gonfalone comunale sono assicurate da **XX** nelle occasioni (*quali?*) e applicando il protocollo secondo **IL3-XX Servizi comandati**<sup>78</sup> o in base alle decisioni prese di volta in volta dal Municipio. La partecipazione o l'organizzazione di ricevimenti e manifestazioni da parte del Comune sono decisi di volta in volta dal Municipio; **D** provvede in merito, coinvolgendo i settori interessati e applicando le disposizioni generali stabilite dalla **IL3-XX Servizi comandati**<sup>79</sup>.

### 3.5.4 Economato e stamperia

**XX** provvede alla gestione dello stock del materiale di cancelleria e di pulizia coinvolgendo i settori interessati e seguendo i principi stabiliti dalla **IL3-XX Economato e stamperia**<sup>80</sup>. **XX** collabora con i settori alla stampa di documenti da riprodurre in grande numero e alla preparazione delle spedizioni. Le richieste in tal senso sono trasmesse per tempo dai **RS** a **XX** impiegando il **ML3-XX Richiesta riproduzione**<sup>81</sup>.

### 3.5.5 Archivi

L'archiviazione dei documenti è assicurata dai vari responsabili, definiti in **AL1 Matrice dei documenti e dei dati**, nel rispetto della:

- LOC e relativo Regolamento d'applicazione;
- Ordinanza federale sul registro di commercio;
- Legge concernente la banca dati movimento della popolazione e relativo Regolamento;
- Legge sull'archiviazione e sugli archivi pubblici e relativo Regolamento.

L'Amministrazione gestisce i seguenti archivi:

- archivio amministrativo;

<sup>74</sup> Cfr. ML pag. 71

<sup>75</sup> Cfr. ML pag. 73

<sup>77</sup> Cfr. ML pag. 59

<sup>78,79</sup> Cfr. IL pag. 73

<sup>80</sup> Cfr. IL pag. 29

<sup>81</sup> Cfr. ML pag. 75

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 40 di 76

- archivio storico (*gestito secondo § 4.2*).

Le modalità di gestione sono dettagliatamente descritte nella **IL3-XX Gestione archivi**<sup>82</sup>.

Per quanto concerne l'informazione passiva, ossia il diritto accordato ad ogni individuo di accedere ai documenti ufficiali ed ottenere informazioni, i vari aspetti giuridici sono descritti nella **IL3-XX Gestione dell'informazione e della trasparenza**<sup>83</sup>.

Qualunque persona, purché capace di discernimento, ha il diritto di consultare i documenti ufficiali e di ottenerne copia. Tramite l'appropriato formulario, **ML3-XX Domanda di accesso a documenti ufficiali**<sup>84</sup>, messo a disposizione dal Comune, il richiedente deve presentare una domanda per iscritto (anche via fax o posta elettronica) e in lingua italiana all'autorità che ha stilato il documento ufficiale o che lo ha ricevuto come destinataria principale. La persona deve essere identificabile e comunicare il suo indirizzo. La domanda deve fornire le indicazioni necessarie al reperimento del documento e non deve essere motivata.

### 3.6 Sicurezza pubblica

Il processo permette di disporre dei dati aggiornati per quanto concerne i potenziali pericoli noti presenti sul nostro territorio e di definire come sono disciplinate le prevenzioni rispettivamente come sono strutturate le unità di primo intervento. Le attività coinvolte si rifanno alle disposizioni legali seguenti:

- Legge sull'ordine pubblico;
- Legge e Regolamento sull'organizzazione della lotta contro gli incendi;
- Legge e Regolamento sulla protezione civile;
- Legge e Regolamento sulla protezione della popolazione;
- Regolamento del Corpo pompieri di XXXXXX;
- ordine, tranquillità e sicurezza (Rif: **IL3-XX Sicurezza pubblica**);
- pubblica salute e igiene (Rif: **IL3-XX Salute e igiene pubblica**);
- gestione e uso comune dei beni comunali (Rif: **IL3-XX Beni comunali**; vedi anche **§ 6.2 e § 6.5**);
- uso particolare dei beni comunali (Rif: **IL3-XX Beni comunali**; vedi anche **§ 6.1.4**).

L'applicazione delle misure è assicurata da **XX**, responsabile di:

- **coordinare il coinvolgimento dei propri agenti di polizia comunale** (Rif: **IL3-XX Sicurezza pubblica**);
- richiedere l'intervento della Polizia cantonale, qualora le forze proprie a disposizione dovessero risultare insufficienti;
- promuovere la collaborazione con la Polizia comunale di altri comuni; la riscossione delle tasse e le eventuali contravvenzioni inerenti ai processi in oggetto si rifà al **§ 7.4.3**.

<sup>82</sup> Cfr. IL pag. 31

<sup>83</sup> Cfr. IL pag. 41

<sup>84</sup> Cfr. ML pag. 69

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 41 di 76

### 3.6.1 Organi preposti alla sicurezza pubblica

#### 3.6.1.1 Corpo di Polizia

Le competenze di Polizia attribuite al Comune sono:

- variante 1: dirette mediante un proprio corpo di polizia strutturato composto da un minimo di 5 agenti più un comandante;
- variante 2: indirette sottoscrivendo una convenzione con un Comune che ha un corpo di polizia strutturato.

Il regolamento stabilisce i compiti di polizia spettante al Comune e le condizioni del loro esercizio.

#### 3.6.1.2 Corpo Pompieri

Il Comune dispone di un proprio Corpo pompieri, organizzato in modo autonomo e che opera secondo le disposizioni cantonali in materia di lotta contro gli incendi. Il Regolamento del Corpo pompieri disciplina l'organizzazione ed il funzionamento del Corpo ed i suoi rapporti con l'Autorità comunale.

#### 3.6.1.3 Ente regionale di protezione civile

Il Comune aderisce all'Ente regionale di Pci XXXXX. I due enti si prestano reciproco aiuto in caso di necessità legate alla sicurezza di beni e persone.

#### 3.6.1.4 Cellula di crisi

In caso di allarme XX predispone i contatti con il Sindaco, il Comandante del Corpo pompieri, il Comandante dell'Ente Pci, la Polizia cantonale. In caso di necessità XX organizza un incontro tra le parti per definire le modalità di primo intervento.

### 3.6.2 Controllo del territorio

#### 3.6.2.1 Zone di pericolo naturale

Il Cantone allestisce le zone di pericolo naturale che vengono poi integrate dall'Autorità comunale nel piano regolatore.

#### 3.6.2.2 Riali

La regolare manutenzione dei riali compete agli enti seguenti:

- (indicare a chi compete la manutenzione ordinaria e straordinaria).

### 3.6.3 Controllo attività

#### 3.6.3.1 Servizi comandati

Sono considerati servizi comandati quelli che prevedono l'esposizione di bandiere e gonfaloni in occasione di feste, ricevimenti o ricorrenze particolari. Lo stesso dicasi per la partecipazione dell'Autorità comunale, accompagnata dall'usciera con il gonfalone, a ricevimenti, commemorazioni o altre manifestazioni ufficiali. Fa stato la procedura descritta sulla **IL 3-XX Servizi comandati**<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> Cfr. IL pag. 73

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXXX</b>		
MP3 – Amministrazione		Edizione n. 0	Pag. 42 di 76

### **3.6.3.2 Esercizi pubblici**

Il processo prevede che **XX** provveda alla registrazione nella Banca dati imprese delle decisioni del Servizio esercizi pubblici in materia di:

- rilascio patente d'esercizio pubblico (P);
- autorizzazione alla gestione d'esercizio pubblico (A).

Per l'aggiornamento fa stato la procedura riportata nel § 3.1.3.1 (**IL3-XX Gestione dati Controllo abitanti<sup>86</sup> e IL3-XX Banca dati imprese<sup>87</sup>**).

**XX** sottopone al Municipio le richieste di rilascio delle autorizzazioni in materia di esercizi pubblici quali:

- concessione prolungo orario di apertura;
- rilascio permesso speciale.

Le richieste di rilascio delle autorizzazioni vanno presentate sugli appositi moduli: **ML3-XX Permesso speciale e/o ML3-XX Prolungo d'orario**.

### **3.6.3.3 Armi da fuoco**

Su richiesta del Servizio autorizzazioni della Polizia cantonale, **XX** sottopone al Municipio l'incarto per allestire l'avviso sulla persona richiedente il permesso di acquisto armi da fuoco.

---

<sup>86</sup> Cfr. IL pag. 39

<sup>87</sup> Cfr. IL pag. 25

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>		
MP4 – Educazione e cultura		Edizione n. 0	Pag. 43 di 76

## 4.0 Introduzione

### 4.0.1 Contenuto del macroprocesso 4

#### 4.1 Educazione

##### 4.1.1 Attività di competenza dell'Amministrazione comunale

#### 4.2 Cultura

##### 4.2.1 Richieste per organizzare eventi

##### 4.2.2 Eventi culturali permanenti

#### 4.3 Sport e tempo libero

##### 4.3.1 Società sportive e ricreative

##### 4.3.2 Uso delle infrastrutture pubbliche

#### 4.4 Sussidi a società ed enti

### 4.0.2 Responsabilità

- Responsabile per l'adeguatezza e l'efficacia del macroprocesso MP4 → **XX**
- Responsabili operativi → secondo quanto definito nei singoli processi

### 4.0.3 Indicatori

- soddisfazione dei docenti
- soddisfazione dei genitori
- soddisfazione dei responsabili delle società sportive e culturali

## 4.1 Educazione

In base alla Legge sulla scuola il Responsabile (**Direttore**) dell'istituto scolastico si occupa della gestione della scuola dell'infanzia e della scuola elementare pubblica presente sul territorio cittadino che sono, in linea di massima, frequentate dai bambini e dagli allievi residenti nel Comune. Il Responsabile (**Direttore**) dell'istituto scolastico così come il personale (docenti, supplenti, cuochi, bidelli, personale ausiliario, ecc.) è nominato dal Municipio. Le attività di competenza dell'Amministrazione comunale sono descritte in § 4.1.1. Il Responsabile (**Direttore**) dell'istituto scolastico rappresenta l'autorità di nomina nell'istituto e l'istituto di fronte alle autorità scolastiche e verso terzi.

### 4.1.1 Attività di competenza dell'Amministrazione comunale

In base alla Legge sulla scuola dell'infanzia e sulla scuola elementare e relativo Regolamento di applicazione, al Regolamento organico comunale e l'Ordinanza municipale sulle deleghe, l'Amministrazione comunale è responsabile delle seguenti attività.

#### 4.1.1.1 In generale

- **D** coordina tutte le attività tra il Municipio e l'istituto scolastico, le Autorità cantonali eventuali consorzi intercomunali e viceversa;
- **XX** gestisce con la collaborazione dei responsabili dell'istituto scolastico, le attività di competenza comunale per quanto riguarda i servizi organizzativi (trasporti scolastici, refezioni, scuola fuori sede, doposcuola, ecc.). I dettagli operativi sono descritti nella **IL4-XX Servizi organizzativi**;
- **XX** gestisce il prelievo delle tasse stabilite dai regolamenti comunali e relative ordinanze d'applicazione come descritto nel § 7.4.3.

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>	
MP4 – Educazione e cultura		Edizione n. 0   Pag. 44 di 76

#### **4.1.1.2 Risorse umane**

- **XX** coordina l'assunzione di tutto il personale scolastico e del Responsabile (**Direttore**) dell'istituto scolastico (vedi § 1.4);
- **XX** gestisce l'amministrazione del personale scolastico (vedi § 7.1).

#### **4.1.1.3 Infrastrutture**

- **XX** gestisce le infrastrutture scolastiche e i loro accessi (vedi § 6.2);
- **XX** coordina in collaborazione con **XX** la pulizia nel rispetto delle norme igieniche applicabili e la manutenzione delle sedi scolastiche (vedi § 6.5);
- **XX** gestisce gli spazi scolastici affidati a terzi (vedi § 4.3.1);
- **XX** gestisce, coordina e fa rispettare le norme igienico/alimentari di eventuali refettori, come previsto dalle Direttive HACCP e dall'Ordinanza federale sulle derrate alimentari (ODerr RS 817.02) e fa eseguire a **XX** i controlli periodici (strumenti di misura gestiti secondo § 6.7) e le registrazioni previste.

#### **4.1.1.4 Gestione della sicurezza - infortuni**

**XX** assicura una costante supervisione di stabili ed infrastrutture affinché la sicurezza sia sempre garantita. In caso di infortunio fanno stato i disposti della Legge cantonale concernente l'assicurazione sulla responsabilità civile e sugli infortuni scolastici (RL 5.1.2.6.).

## **4.2 Cultura**

Le attività culturali organizzate e gestite dall'Amministrazione comunale sono pianificate da **XX** anno per anno in accordo con il Municipio e coordinate da **XX** utilizzando le strutture pubbliche comunali e, se necessario, avvalendosi del materiale e dei servizi della squadra dell'Ufficio tecnico. Il modo di procedere è descritto nell'istruzione **IL4-XX Organizzazione manifestazioni**.

### **4.2.1 Richieste per organizzare eventi**

Le richieste per eventi culturali (esposizioni, sagre, concerti, feste patronali, mercatini, ecc.) organizzati da terzi vanno fatte al Municipio con almeno due mesi d'anticipo utilizzando il formulario **ML4-XX Richiesta per manifestazioni**<sup>88</sup>. **XX** sottopone la richiesta al Municipio che rilascia le necessarie autorizzazioni.

**XX** informa gli eventuali settori interni coinvolti (Ufficio tecnico, Polizia, ecc.) e comunica al richiedente la decisione e le condizioni; incarica **XX** di riscuotere, in base alle Ordinanze comunali in vigore, eventuali tasse per l'utilizzo delle infrastrutture pubbliche (vedi § 7.4.3). È compito del richiedente prendere poi contatto con gli altri enti comunali coinvolti per la collaborazione puntuale (vedi § 3.6, § 6.1.4 e § 6.1.6). I dettagli sul modo di operare sono descritti nell'istruzione **IL4-XX Utilizzo delle infrastrutture comunali**<sup>89</sup>.

**Obblighi degli organizzatori**

**Regolamenti**

**Responsabilità in caso d'incidenti o danni**

**Gestione della sicurezza**

<sup>88</sup> Cfr. ML pag. 77

<sup>89</sup> Cfr. IL pag. 79

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP4 – Educazione e cultura		Edizione n. 0	Pag. 45 di 76

#### 4.2.2 Eventi culturali permanenti

XX coordina e gestisce tutte le attività tra il Municipio e la yyyy e viceversa. Le strutture, gli accessi e la loro manutenzione sono gestite da XX (vedi § 6.2 § 6.5). L'assunzione del personale impiegato nella yyyy è gestita da XX (vedi § 1.4) e amministrata da XX (vedi § 7.4.3).

Esempi di eventi culturali permanenti:

Musei

Biblioteche

Scuole culturali

Archivi storici comunali

Turismo

Fondazioni e Legati

Collaborazioni intercomunali

Ecc.

### 4.3 Sport e tempo libero

Le società sportive e ricreative hanno una grande importanza per il benessere fisico e psichico dei cittadini. Per questo sono a disposizione delle società sportive e ricreative che hanno la propria sede nel Comune, tutte le infrastrutture (palestra, campo di calcio, piscina, aule scolastiche, sala multiuso, ecc.) presenti sul territorio.

#### 4.3.1 Società sportive e ricreative

Le società sportive e ricreative presenti sul suolo comunale che vogliono essere riconosciute (richieste delle infrastrutture secondo § 4.3.2 e sussidi secondo § 4.4) devono depositare presso il Comune una copia aggiornata degli statuti sociali e la composizione degli organi dirigenziali. XX gestisce e archivia questi documenti.

#### 4.3.2 Uso delle infrastrutture pubbliche

Domande per l'utilizzo regolare delle infrastrutture comunali vanno fatte annualmente e per iscritto al Municipio entro il nn (data). Domande puntuali (manifestazioni sportive comprese) vanno fatte per iscritto al Municipio con almeno due mesi di anticipo utilizzando il modulo **ML4-XX Richieste per l'uso di infrastrutture pubbliche**.

Una volta approvate dal Municipio XX crea un piano annuale di occupazione delle singole infrastrutture (**ML4-XX Piano annuale di occupazione**) e un piano di occupazione puntuale (**ML4-XX Piano di occupazione puntuale**), informa eventuali settori interni coinvolti (Ufficio tecnico, Polizia, ecc.) e comunica la decisione alla società richiedente; in base all'Ordinanza sulle tasse di utilizzo delle infrastrutture incarica XX d'emettere eventuali fatture (vedi § 7.4.3). È compito del richiedente prendere poi contatto con gli altri enti comunali coinvolti per la collaborazione puntuale (vedi § 3.6, § 6.1.4 e § 6.1.6). I dettagli sul modo di operare sono descritti nell'istruzione **IL4-XX Utilizzo delle infrastrutture comunali**<sup>90</sup>. Come previsto dal Regolamento della Legge sulla scuola dell'infanzia e sulla scuola elementare, gli spazi scolastici (aule, palestre, ecc.) sono a disposizione dei richiedenti unicamente al di fuori delle normali attività scolastiche e se non arrecano conseguenze negative all'insegnamento e all'igiene.

<sup>90</sup> Cfr. IL pag. 79

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXX</b>		
MP4 – Educazione e cultura		Edizione n. 0	Pag. 46 di 76

Obblighi

Regolamenti di utilizzo

Responsabilità in caso d'incidenti o danni

Gestione della sicurezza

Riconoscimento al merito sportivo

#### 4.4 Sussidi a società ed enti

Le società sportive e ricreative presenti sul suolo comunale che intendono chiedere sussidi finanziari al Comune, di regola, devono avere la propria sede nel Comune stesso ed essere riconosciute (vedi § 4.3.1). Le domande di sussidio finanziario per l'attività corrente o per manifestazioni speciali devono essere formulate per iscritto (con eventuale **ML Richiesta sussidi**) al Municipio che decide, ritenuto che l'ammontare complessivo non deve superare la posta annuale iscritta nel preventivo. **XX** comunica per iscritto al richiedente la decisione e l'importo assegnato; incarica **XX** di eseguire i pagamenti necessari (vedi § 7.5.5).

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP5 – Socialità		Edizione n. 0	Pag. 47 di 76

## 5.0 Introduzione

### 5.0.1 Contenuto del macroprocesso 5

- 5.1 Sostegno sociale
  - 5.1.1 Attività assicurate in nome e per conto del Cantone
  - 5.1.2 Attività puntuali assicurate dal Comune
  - 5.1.3 Attività permanenti di carattere sociale
  - 5.1.4 Autorità regionali di protezione
- 5.2 Sanità
  - 5.2.1 Casa per anziani
  - 5.2.2 Protezione della popolazione
- 5.3 Sussidi e contributi
  - 5.3.1 Richieste per l'ottenimento dei sussidi
  - 5.3.2 Azioni promozionali

### 5.0.2 Responsabilità

- Responsabile per l'adeguatezza e l'efficacia del macroprocesso MP5 → **XX**
- Responsabili operativi → secondo quanto definito nei singoli processi

### 5.0.3 Indicatori

- evoluzione dei casi seguiti
- soddisfazione della popolazione

## 5.1 Sostegno sociale

Le attività di sostegno sociale assicurate dall'Amministrazione comunale sono, oltre a quelle previste dalle Leggi federali e cantonali in materia, quelle di garantire prestazioni promosse specificatamente per la popolazione residente nel Comune.

### 5.1.1 Attività assicurate in nome e per conto del Cantone

Le attività assicurate sono l'Agenzia comunale AVS/AI, lo sportello LAPS e l'Autorità regionale di protezione.

Presso l'agenzia comunale AVS/AI i cittadini possono richiedere le seguenti prestazioni:

- richiesta di rendite AVS e AI;
- richiesta di prestazioni complementari alle rendite AVS e AI;
- richiesta per assegni ai grandi invalidi dell'AVS o dell'AI;
- in caso di perdita o di cambiamento del cognome rilascio del nuovo certificato AVS;
- affiliazione all'AVS/AI;
- richiesta per assegni di famiglia;
- mezzi ausiliari;
- ecc.

Al riguardo il Comune mette a disposizione le risorse necessarie quali personale ed infrastrutture senza interferire sugli aspetti operativi. Le attività sono demandate a **XX** cui è assicurato l'accesso ai dati nell'ambito del controllo degli abitanti (vedi § 3.1.1), della gestione imprese (vedi § 3.1.3) e delle imposte (vedi § 7.4.1).

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXX</b>		
MP5 – Socialità		Edizione n. 0	Pag. 48 di 76

Semestralmente **XX** mette a disposizione di **XX** gli elementi per riscuotere i contributi cantonali e degli altri comuni coinvolti nonché per verificare l'entità dei contributi che il Cantone richiede al Comune per le prestazioni fornite ai cittadini di **xxxxx**.

La procedura e la relativa modulistica è consultabile sulla Guida per le Agenzie comunali AVS o sul sito delle **Assicurazioni sociali IAS**.

Al riguardo il Comune mette a disposizione le risorse necessarie quali personale ed infrastrutture senza interferire sugli aspetti operativi e sulle decisioni.

### 5.1.2 Attività puntuali assicurate dal Comune

Il Comune, tramite l'operatore sociale, subordinato a **XX**, assicura un supporto individualizzato rivolto in particolare ai giovani, ai bisognosi di sostegno e agli anziani residenti nel Comune.

Il supporto individualizzato comprende:

- l'informazione e la consulenza in modo da facilitare l'accesso alle prestazioni sociali previste dalla legge;
- il sostegno sociale per attivare i servizi specialistici e mettere in atto progetti mirati;
- il monitoraggio del territorio;
- la collaborazione con il Centro giovanile comunale (vedi § 4.2), con gli istituti specialistici, con le scuole, i foyer, gli uffici cantonali e le associazioni private;
- la consulenza nell'ambito della prevenzione delle dipendenze;
- ecc.

I criteri e le regole di gestione di assunzione e di sostegno dei singoli casi sono definiti nell'istruzione **IL5-XX Supporto sociale individuale**.

### 5.1.3 Attività permanenti di carattere sociale

**XX** coordina e gestisce tutte le attività tra il Municipio e il **yyyyy** e viceversa.

L'assunzione di eventuale personale impiegato è gestita da **XX** (vedi § 1.4) e amministrata da **XX** (vedi § 7.4.3).

Esempio di attività sociali permanenti:

Asilo nido

Centro giovanile

Servizio a persone sole

Sevizio a persone anziane

Centri per anziani.

### 5.1.4 Autorità regionale di protezione

**XX** prepara i preventivi (ottobre) e i consuntivi (febbraio) della ARP e li invia ai comuni del comprensorio. Effettua la ripartizione dei costi della ARP, dedotto il contributo cantonale, tra i comuni. Effettua il versamento dello stipendio della segretaria e la remunerazione del Presidente e del membro permanente. Mensilmente la segretaria della ARP invia una lista delle tasse della ARP da inviare ai curatori/tutori. **XX** emette le fatture e procede all'incasso.

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP5 – Socialità		Edizione n. 0	Pag. 49 di 76

## 5.2 Sanità

### 5.2.1 Casa per anziani

In base al Regolamento della Legge concernente il promovimento, il coordinamento e il sussidiamento delle attività sociali a favore delle persone anziane la nomina del Direttore del Centro comunale per anziani é eseguita dal Municipio con ratifica da parte del Consiglio di Stato.

Il personale infermieristico e quello ausiliario è nominato dal Municipio. Doveri e diritti di tutto il personale sono definiti nel:

- Regolamento organico comunale;
- Regolamento di servizio del Centro;
- dalle normative emanate dal Dipartimento della sanità e della socialità.

**XX** coordina in collaborazione con il Direttore del Centro l'assunzione di questo personale (vedi § 1.4). L'amministrazione del personale è eseguita da **XX** come descritto in § 7.1. Il Direttore del Centro rappresenta l'autorità di nomina nel Centro stesso e il Centro di fronte alle autorità sociosanitarie cantonali e verso terzi. **D** coordina tutte le attività tra il Municipio e il Centro e viceversa. Le domande d'ammissione vanno presentate tramite **ML5-XX Domanda d'ammissione** al Municipio. **XX** sottopone la richiesta al Municipio che decide in base al Regolamento di gestione dell'istituto comunale per anziani. I dettagli sul modo di operare sono descritti nell'istruzione **IL5-XX Ammissione al Centro comunale per anziani**.

Le infrastrutture sono gestite da **XX** come descritto nel § 6.2. La manutenzione è coordinata da **XX** con la collaborazione di **XX** (vedi § 6.5).

Convenzioni con altri Comuni o con istituti privati

### 5.2.2 Protezione della popolazione

Per le emergenze sanitarie e pandemie si seguono le direttive emanate dalle istanze superiori. Per altri compiti di sicurezza pubblica si rimanda al § 3.6

## 5.3 Sussidi e contributi

Il Comune, nell'ambito delle sue competenze e in conformità a regolamenti e ordinanze comunali specifiche, aiuta la popolazione residente che ne fa richiesta, con l'erogazione di sussidi di vario tipo o con azioni promozionali. L'elenco delle prestazioni sussidiate e le azioni promozionali sono riportate nell'istruzione **IL5-XX Elenco dei sussidi comunali**.

### 5.3.1 Richieste per l'ottenimento dei sussidi

Ogni richiesta di sussidio deve essere inviata al Municipio in forma scritta, utilizzando eventuali moduli a disposizione presso la Cancelleria comunale oppure scaricando quelli presenti sul sito ufficiale del Comune. Le richieste devono pervenire nei termini, alle condizioni e con i documenti allegati prescritti nei singoli regolamenti o ordinanze comunali. **XX** verifica la completezza e la pertinenza delle richieste, sollecita eventuali mancanze e prepara la documentazione da sottoporre al Municipio che decide.

In seguito **XX** comunica per iscritto al richiedente la decisione presa dal Municipio, l'importo assegnato e le modalità di erogazione; incarica **XX** di eseguire i pagamenti nei termini previsti (vedi § 7.5.5).

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXXX</b>	
MP5 – Socialità		Edizione n. 0   Pag. 50 di 76

### 5.3.2 Azioni promozionali

Le azioni promozionali lanciate dal Comune (carte giornaliera FFS, ecc.) possono essere prenotate/ritirate direttamente presso lo sportello comunale alle condizioni definite nei singoli regolamenti o ordinanze comunali. L'importo corrispondente va pagato in contanti o con carte di credito (vedi § 7.3.3) direttamente al ritiro. È compito di **XX** di acquistare nella quantità definita dal Municipio e gestire gli articoli delle singole promozioni.

#### Possibili forme di sussidi e azioni promozionali comunali

Alloggi economici  
 Borse di studio  
 Colonie estive e campi di vacanza  
 Contributo complementare comunale  
 Assegno educativo  
 Pasti a domicilio  
 Cure ortodontiche  
 Sussidi in materia di servizi scolastici  
 Sussidi mense  
 Sussidi alle cure  
 Abitazioni comunali  
 Corsi di nuoto  
 Sussidi ecologici  
 Promozione trasporti pubblici  
 Carte giornaliera FFS  
 Ecc.

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXX</b>	
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0   Pag. 51 di 76

## **6.0 Introduzione**

### **6.0.1 Contenuto del macroprocesso 6**

- 6.1 Servizio utenza
  - 6.1.1 Edilizia privata
  - 6.1.2 Acqua potabile
  - 6.1.3 Smaltimento delle acque
  - 6.1.4 Occupazione strutture e aree pubbliche
  - 6.1.5 Servizi in subappalto
  - 6.1.6 Richieste puntuali
- 6.2 Opere pubbliche
  - 6.2.1 Esigenze di risanamento
  - 6.2.2 Oneri per nuove opere
  - 6.2.3 Aggiornamento importi
  - 6.2.4 Approvazione del Piano delle opere
- 6.3 Pianificazione del territorio
  - 6.3.1 Esigenze proprie
  - 6.3.2 Adeguamenti dettati dal Piano direttore cantonale
  - 6.3.3 Aggiornamento dei piani
- 6.4 Progettazione e realizzazione
  - 6.4.1 Avvio del progetto
  - 6.4.2 Progettazione e realizzazione di un'opera
  - 6.4.3 Chiusura del progetto
  - 6.4.4 Modifiche di progetto
- 6.5 Squadre esterne e servizi urbani
  - 6.5.1 Pianificazione del lavoro
  - 6.5.2 Documenti di lavoro
  - 6.5.3 Esecuzione del lavoro
  - 6.5.4 Controlli
  - 6.5.5 Avanzamento lavori
  - 6.5.6 Registrazione dell'impegno lavorativo
  - 6.5.7 Stato dei controlli
  - 6.5.8 Proprietà di terzi
- 6.6 Mezzi tecnici
  - 6.6.1 Mezzi in dotazione e loro impiego
  - 6.6.2 Modalità di gestione
- 6.7 Strumenti di misura
  - 6.7.1 Strumenti di supporto
  - 6.7.2 Strumenti di riferimento
  - 6.7.3 Strumenti di conteggio
- 6.8 Materiali e ricambi
  - 6.8.1 Articoli a magazzino
  - 6.8.2 Prelievi e ristorni
  - 6.8.3 Ricostituzione e verifiche del magazzino
  - 6.8.4 Identificazione e rintracciabilità dei materiali
  - 6.8.5 Movimentazione e impiego

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 52 di 76

### 6.0.2 Responsabilità

- Responsabile per l'adeguatezza e l'efficacia del macroprocesso MP6 → **XX**
- Responsabili operativi → secondo quanto definito nei singoli processi e nella matrice delle responsabilità

### 6.0.3 Indicatori

- numero di domande di costruzione
- guasti dei mezzi tecnici
- ritardi sui progetti opere pubbliche

## 6.1 Servizio utenza

I servizi all'utenza assicurati dall'Ufficio tecnico concernono:

- i servizi urbani (vedi § 6.5);
- le procedure edilizie private;
- l'approvvigionamento idrico;
- lo smaltimento delle acque;
- specifici interventi tecnici, eseguiti in proprio o assicurati in subappalto.

### 6.1.1 Edilizia privata

I fondi e le costruzioni private sono disciplinate dalle disposizioni seguenti:

- Legge edilizia cantonale;
- Regolamento di applicazione della Legge edilizia cantonale;
- norme comunali contenute nelle Norme d'Attuazione del Piano Regolatore.

**XX** assicura l'ottemperanza delle disposizioni citate, applicando le procedure per l'ottenimento delle licenze e verificando successivamente che le costruzioni siano eseguite conformemente ai piani e alle condizioni approvate.

Sono stabilite le fasi operative seguenti:

- procedura per il rilascio della licenza edilizia (rif.: **PQ6-XX Rilascio licenza edilizia**);
- controlli di cantiere (rif.: **IL6-XX Controlli di cantiere<sup>91</sup>**);
- rilascio del permesso di abitabilità e agibilità (rif.: **IL6-XX Permesso di abitabilità<sup>92</sup>**);
- provvedimenti in caso di abusi edilizi (rif.: **IL 6-XX Abusi edilizi<sup>93</sup>**);
- aggiornamento delle banche dati interne (rif.: **IL6-XX Banche dati edilizia<sup>94</sup>**).

### 6.1.2 Acqua potabile

La gestione dell'impianto di approvvigionamento idrico comunale è disciplinato dalle seguenti disposizioni:

- Regolamento comunale dell'acqua potabile (azienda **XX**)
- Manuale AQUATI.

Il servizio assicura la captazione, l'accumulo, il trasporto e la distribuzione dell'acqua potabile sul territorio comunale. Esso è integrato nell'Ufficio tecnico e, pur assumendo il

<sup>91</sup> Cfr. IL pag. 93

<sup>92</sup> Cfr. IL pag. 103

<sup>93</sup> Cfr. IL pag. 81

<sup>94</sup> Cfr. IL pag. 87

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>	
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0   Pag. 53 di 76

carattere di Azienda municipalizzata con una propria squadra esterna, opera applicando gli stessi processi degli altri servizi.

Per quanto concerne gli aspetti tecnici, **XX** funge da responsabile del servizio e, in tal senso:

- pianifica, coordina e gestisce gli investimenti per l'esecuzione di risanamenti, completazioni e nuove opere, secondo **§ 6.2**;
- progetta e realizza i risanamenti e le nuove opere, secondo **§ 6.4**;
- assicura il controllo e la manutenzione delle condotte esistenti, la realizzazione dei nuovi allacciamenti e il controllo della qualità dell'acqua erogata, secondo **§ 6.5**;
- gestisce i mezzi tecnici in dotazione della squadra, secondo **§ 6.6**;
- gestisce gli strumenti di misura, ed in particolare i contatori per misurare il consumo di acqua potabile dei singoli utenti, secondo **§ 6.7**;
- assicura la gestione dei materiali e dei ricambi, secondo **§ 6.8**;
- evade le richieste puntuali, secondo **§ 6.1.6**;
- gestisce la lettura dei contatori, secondo **IL6-XX Lettura contatori acqua potabile<sup>95</sup>**, la fatturazione agli utenti si rifà al **§ 7.5.1**.

### 6.1.3 Smaltimento delle acque

La costruzione e la manutenzione degli impianti e delle canalizzazioni destinati all'evacuazione delle acque di scarico che si trovano sul territorio del Comune sono disciplinate dalle seguenti disposizioni:

- Regolamento comunale delle canalizzazioni;
- Leggi federali e cantonali in materia di protezione delle acque.

Lo smaltimento delle acque di scarico che confluiscono nella canalizzazione consortile è di competenza del Consorzio per la depurazione delle acque. Per quanto riguarda gli impianti e le canalizzazioni sul territorio del Comune, l'Ufficio tecnico:

- propone al Municipio, pianifica e gestisce gli investimenti per l'esecuzione, il completamento e il risanamento delle canalizzazioni comunali;
- supervisiona la progettazione e la realizzazione di nuove opere, i lavori di risanamento e la manutenzione ordinaria delle canalizzazioni affidati a mandati esterni;
- esegue i controlli dei nuovi allacciamenti e assicura le ispezioni necessarie sulle canalizzazioni esistenti;
- esegue la manutenzione delle pompe;
- assicura la gestione dei materiali e dei pezzi di ricambi per le pompe;
- evade eventuali richieste puntuali.

Le tasse di allacciamento alle canalizzazioni sono definite nel **Regolamento comunale sulle canalizzazioni**. L'ammontare delle tasse di utilizzazione è definito annualmente nell'**Ordinanza municipale concernente le tasse d'utilizzazione della canalizzazione** e si rifà a quanto descritto nel **§ 7**.

### 6.1.4 Occupazione strutture e aree pubbliche

Le condizioni per l'occupazione di strutture e aree pubbliche sono definite da specifici regolamenti e/o ordinanze comunali e descritte nei **§ 4.2**, **§ 4.2.1** e **§ 4.3.2**. La loro applicazione è affidata ai singoli settori dell'Amministrazione comunale, come definito nella **IL4-XX Utilizzo delle infrastrutture comunali<sup>96</sup>**.

<sup>95</sup> Cfr. IL pag. 101

<sup>96</sup> Cfr. IL pag. 79

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 54 di 76

L'eventuale coinvolgimento delle squadre esterne è definito dal **RS** a mezzo **ML6-XX Gestione aree pubbliche**<sup>97</sup>, da inoltrare quale richiesta di intervento puntuale (vedi § 6.1.6). La riscossione delle tasse corrispondenti si rifà al § 7.3.3.

### 6.1.5 Servizi in subappalto

Taluni servizi richiesti da leggi federali, cantonali o promossi dal Comune stesso possono essere assegnati in subappalto a enti esterni. Ciò implica l'esistenza di una specifica base legale e la stipulazione di un contratto scritto, la cui gestione è affidata al **RS** interessato. La **IL6-XX Servizi in subappalto**<sup>98</sup> definisce i servizi in questione e il **RS** coinvolto. L'assegnazione dell'incarico si rifà al § 1.7.

### 6.1.6 Richieste puntuali

Tutte le richieste puntuali rivolte all'Ufficio tecnico dall'utenza sono vagliate da **XX** che provvede all'eventuale smistamento delle stesse, rispettivamente a coinvolgere le squadre esterne compilando e inoltrando a **XX** il modulo di richiesta d'intervento puntuale (**ML6-XX Richiesta servizio**<sup>99</sup>).

## 6.2 Opere pubbliche

Il Municipio delinea gli investimenti in opere pubbliche che intende realizzare negli anni, quantificandone l'impatto finanziario per il Comune e fissandone le priorità di realizzazione: ne scaturisce il **Piano delle opere** (o piano degli investimenti) che considera il Piano regolatore comunale ed è parte integrante del Piano finanziario (vedi § 7.2.1). Esso viene allestito per una durata di n anni e aggiornato annualmente. Il coinvolgimento dell'Ufficio tecnico - ed in particolare di **XX** per **xxxxxxxx**, come pure di **XX** per le opere necessarie ad assicurare l'erogazione dell'acqua potabile - nella definizione del Piano delle opere è prevalentemente finalizzato a:

- informare il Municipio riguardo agli interventi di risanamento da prevedere nel tempo e agli oneri di spesa che essi comportano;
- quantificare l'onere di spesa da prevedere per le nuove opere che il Municipio intende inserire nel Piano delle opere;
- aggiornare gli importi relativi alle opere per le quali è già stata avviata la progettazione/realizzazione.

### 6.2.1 Esigenze di risanamento

Applicando i criteri SIA e considerando lo stato reale delle opere esistenti, **XX** (rispettivamente **XX**) definisce e quantifica annualmente gli interventi di risanamento da prevedere nel Piano delle opere.

### 6.2.2 Oneri per nuove opere

Concernono le opere di cui non è ancora stata avviata la progettazione. L'impegno finanziario ipotizzato è quantificato da **XX**, rispettivamente da **XX**, coinvolgendo se del caso degli esperti esterni nel rispetto dell'Ordinanza municipale concernente le deleghe.

<sup>97</sup> Cfr. ML pag. 95

<sup>98</sup> Cfr. IL pag. 107

<sup>99</sup> Cfr. ML pag. 109

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 55 di 76

### 6.2.3 Aggiornamento importi

**XX** (rispettivamente **XX**) in collaborazione con **XX** (*responsabile finanze*) aggiornano annualmente gli importi riportati sul Piano delle opere in base a:

- valutazioni preliminari previste nel Programma di realizzazione secondo art. 30 LALPT;
- preventivi di massima elaborati dai progettisti;
- preventivi definitivi elaborati dai progettisti;
- crediti votati dal Consiglio comunale;
- offerte allestite sulla base di una procedura d'appalto in base alla LCPubb;
- importi di delibera, rispettivamente contrattuali;
- preventivi di consuntivo allestiti dalla direzione dei lavori.

### 6.2.4 Approvazione del Piano delle opere

Avviene in occasione di una specifica seduta di Municipio a cui partecipano anche **XX**, **XX** e **XX** (*responsabile finanze*). Il Piano delle opere approvato dal Municipio diventa parte integrante del Piano finanziario e rappresenta il riferimento basilare per la pianificazione dei lavori che dovranno essere assicurati da **XX**, rispettivamente da **XX**.

## 6.3 Pianificazione del territorio

La pianificazione del territorio si rifà al Piano regolatore del Comune. Il Piano regolatore rappresenta lo strumento di programmazione in base al quale sono organizzate e disciplinate le attività con incidenza territoriale tenendo conto dei bisogni di sviluppo del Comune. L'allestimento e la modifica del Piano regolatore sono assicurati nel rispetto del capitolo II della Legge cantonale di applicazione della Legge federale sulla pianificazione del territorio (LALPT) e del relativo Regolamento di applicazione. Lo sviluppo del Piano regolatore è trattato ai sensi di un progetto (vedi § 6.4), il cui avvio si rifà ad esigenze proprie o a nuovi requisiti dettati dal Piano direttore cantonale. La procedura di adozione del Piano regolatore avviene sulla base della Direttiva cantonale riguardante "La sostenibilità finanziaria dei Piani regolatori e il programma di realizzazione". Per l'allestimento del Piano regolatore si veda anche la Direttiva cantonale "Informatizzazione dei Piani regolatori".

### 6.3.1 Esigenze proprie

Scaturiscono da specifiche richieste di licenza edilizia (vedi § 6.1.1) e/o da esigenze di armonizzazione del territorio riconducibili alle evoluzioni intervenute o auspiccate, per le quali il Municipio ritiene opportuno avviare la prassi di modifica o di revisione del Piano regolatore. **XX** assicura l'analisi del caso, in base alla quale sarà deciso l'avvio di un progetto corrispondente (vedi § 6.4.1).

### 6.3.2 Adeguamenti dettati dal Piano direttore cantonale

Le evoluzioni del Piano direttore cantonale sono studiate da **XX**, incaricato di verificare gli impatti delle stesse sul Piano regolatore del Comune e di delineare e sottoporre al Municipio le possibili soluzioni: il Municipio decide la linea da seguire e sviluppare.

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 56 di 76

### 6.3.3 Aggiornamento dei piani

È assicurato da **XX** in conseguenza a ogni modifica del Piano regolatore e all'occupazione del territorio. La **IL6-XX Aggiornamento piani<sup>100</sup>** specifica i piani coinvolti e definisce il riferimento che ne determina l'aggiornamento.

## 6.4 Progettazione e realizzazione

La progettazione e la realizzazione delle opere pubbliche sono disciplinate dai Regolamenti emanati dalla Società svizzera degli ingegneri e degli architetti. In particolare si fa riferimento ai seguenti Regolamenti:

- SIA 102: per le prestazioni e gli onorari nell'architettura;
- SIA 103: per le prestazioni e gli onorari nell'ingegneria civile;
- SIA 104: per le prestazioni e gli onorari nell'ingegneria forestale;
- SIA 108: per le prestazioni nell'ingegneria meccanica, nell'elettronica e nell'ingegneria impiantistica per gli edifici;
- SIA 110: per le prestazioni e gli onorari delle urbaniste e degli urbanisti;
- SIA 112: modello di prestazioni.

Il processo assicura la realizzazione delle opere pubbliche previste nel Piano delle opere. Esso prende avvio con la decisione del Municipio di dare inizio alla progettazione di un'opera, prosegue con la relativa realizzazione e si conclude con la consegna del Rapporto finale e delle liquidazioni finali al Municipio e la richiesta di scarico al Consiglio comunale. Il processo segue un decorso prestabilito e finalizzato ad assicurare un armonico connubio fra le esigenze di progettazione/realizzazione di un'opera e le prescrizioni legali che regolano il coinvolgimento degli organi politici, come pure il sistematico controllo delle attività di progettazione/realizzazione vere e proprie; queste ultime sono generalmente affidate a terzi. In questi casi l'Ufficio tecnico comunale svolge il ruolo di verifica dei costi, dei tempi e della qualità della progettazione e della realizzazione dell'opera conforme a quest'ultima. Nel caso di progetti sviluppati in proprio, il ruolo del progettista esterno è assunto da un responsabile di progetto designato di volta in volta.

### 6.4.1 Avvio del progetto

L'avvio di ogni progetto è deciso dal Municipio. Esso scaturisce dal concetto strategico elaborato dal Municipio stesso e solitamente ulteriormente sviluppato da un consulente esterno, coordinato da **XX**. Ne scaturiscono lo studio di fattibilità e, per quanto l'esito risulti positivo, le offerte per la progettazione e, se deciso dal Municipio al di fuori delle deleghe di propria competenza, l'eventuale richiesta di credito al Consiglio comunale per sviluppare il progetto di massima. La **PQ6-XX Progettazione<sup>101</sup>** definisce in dettaglio il decorso per l'avvio di un progetto. Lo stato di avanzamento del progetto, la coordinazione e le correlazioni con i documenti di comprova sono gestite da **XX** mediante lo strumento operativo **ML6-XX Conduzione progetto<sup>102</sup>**. I vari progetti in corso sono riportati da **XX** nell'elenco **ML6-XX Elenco progetti<sup>103</sup>** e il loro stato di avanzamento è costantemente aggiornato e serve come base per le discussioni con il Municipio.

<sup>100</sup> Cfr. IL pag. 85

<sup>101, 104, 105</sup> Cfr. PQ pag. 5

<sup>102</sup> Cfr. ML pag. 81

<sup>103</sup> Cfr. ML pag. 91

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>	
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0   Pag. 57 di 76

### 6.4.2 Progettazione e realizzazione di un'opera

Prende avvio con l'accettazione, da parte del Consiglio comunale, del credito per il progetto di massima e si conclude con il collaudo e la messa in servizio dell'opera. Il controllo della progettazione/realizzazione prevede uno sviluppo per fasi successive, previste dalle normative SIA, comprendenti:

- la progettazione (progetto di massima, progetto definitivo);
- gli appalti;
- la realizzazione (progetto esecutivo, esecuzione, collaudi, messa in esercizio);
- la gestione (esercizio, eventuale uso da parte di terzi secondo § 4.3.2 e la manutenzione secondo il § 6.5).

I lavori di progettazione e di realizzazione sono generalmente affidati a ditte esterne, coerentemente al § 1.7. **XX** assicura la supervisione, la direzione generale dei lavori e il coinvolgimento del Municipio per le varie approvazioni e le delibere degli appalti. La **PQ6-XX Progettazione**<sup>104</sup> definisce in dettaglio il decorso operativo.

Salvo nei casi esplicitamente decisi dal Municipio in base alle eccezioni previste dalla LOC (credito quadro) o dalle normative SIA (opere forestali, eccezioni fissate per iscritto con il responsabile del progetto ecc.), la realizzazione delle opere pubbliche sono approvate sulla base di un progetto e di un preventivo definitivo (margine d'errore del +/- 10%) ai sensi delle normative SIA.

Il responsabile **XX** del progetto, designato dal Municipio, chiarisce l'organigramma di progetto e fissa, sin dall'avvio delle procedure, le regole e le modalità di verifica in corso d'opera della qualità dell'esecuzione, dei costi e del programma dei lavori, in modo da consentire un puntuale confronto con quanto previsto dal progetto definitivo approvato dal Legislativo.

L'evoluzione dei costi di cantiere deve essere oggetto di un monitoraggio che consenta l'individuazione in tempo utile di qualsiasi sorpasso di spesa, di cui **XX** possa tempestivamente informare **D** e quest'ultimo il Municipio. Non appena siano prevedibili i sorpassi di spesa superiori a +10% o a 20'000.—CHF rispetto al preventivo autorizzato, debbono essere immediatamente sottoposti con ulteriore messaggio, quale credito suppletorio al Legislativo comunale.

### 6.4.3 Chiusura del progetto

In appendice all'ultimazione dell'opera e ai relativi collaudi, si innescano le attività di chiusura del progetto, che comportano per l'Ufficio tecnico:

- la verifica delle consegne da parte del/i progettista/i responsabile/i dell'incarto finale;
- la verifica dei piani;
- la raccolta delle indicazioni per l'esercizio e il mantenimento dell'opera;
- l'esecuzione dei rilievi per l'aggiornamento dei piani come previsto dal § 6.3.3;
- le liquidazioni finanziarie concernenti le ditte appaltatrici e i progettisti;
- la definizione e la riscossione di eventuali contributi di miglioria e sussidi;
- il conteggio definitivo relativo a eventuali espropri temporanei e/o definitivi;
- la verifica delle forniture o prestazioni commissionati a terzi come descritto nel § 1.7.3.

Ne consegue la chiusura del credito e la trasmissione per ratifica del rapporto e della liquidazione finale al Municipio, il quale nell'ambito di una risoluzione finale dei costi, ne richiederà lo scarico al Legislativo comunale. La **PQ6-XX Progettazione**<sup>105</sup> definisce in dettaglio il decorso operativo.

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 58 di 76

#### 6.4.4 Modifiche di progetto

Possono scaturire in conseguenza a:

- nuove esigenze individuate solo nel corso della progettazione/realizzazione dell'opera;
- situazioni contingenti connesse con lo sviluppo o la realizzazione dell'opera;
- requisiti che si rivelano inadeguati o inopportuni.

Ogni esigenza o richiesta di modifica va documentata in modo appropriato e segnalata dal progettista a **XX** che ne verifica le conseguenze finanziarie e l'impatto sul progetto. Se la modifica influisce sul concetto e sui costi del progetto deve essere sottoposta al Municipio per l'approvazione. L'adozione di una modifica implica l'attualizzazione e l'aggiornamento dei documenti necessari e il coinvolgimento di tutti gli interessati.

### 6.5 Squadre esterne e servizi urbani

Le squadre esterne e i servizi urbani eseguono sia lavori periodici, sia lavori puntuali.

Per quanto concerne i lavori periodici si distingue fra:

#### ▪ Interventi a scadenza fissa

Concernono le attività quali la raccolta dei rifiuti, *la lettura dei contatori, il prelievo dei campioni d'acqua da far analizzare*,... Essi sono definiti nella **IL6-XX Interventi a scadenza fissa**<sup>106</sup>; le date sono fissate annualmente da **XX**.

#### ▪ Interventi regolari

Trattasi per lo più di verifiche e di lavori di manutenzione che coinvolgono specifici oggetti (macchine, costruzioni, giardini,...).

La **IL6-XX Interventi regolari**<sup>107</sup> definisce gli oggetti in questione e, per ognuno di essi, stabilisce la frequenza e l'entità degli interventi da eseguire, nonché le registrazioni da produrre a comprova di quanto eseguito (*scheda dell'oggetto*).

I lavori puntuali scaturiscono da specifiche esigenze proprie o da richieste trattate nell'ambito dei servizi all'utenza (vedi § 6.1). La pianificazione e l'esecuzione dei lavori si rifà ad un organico operativo composto da:

- capi gruppo (**CG**), a cui sono assegnati primariamente specifici contesti operativi (*Es. CGa: acqua potabile / CGm: magazzino / CGv: veicoli / CGg: giardini e parchi / ...*);
- operai che supportano il **CG** e assicurano i servizi urbani.

#### 6.5.1 Pianificazione del lavoro

L'esecuzione dei lavori è pianificata da **XX** tenendo conto dell'insieme delle attività da svolgere e, in particolare:

- degli interventi a scadenza fissa (rif.: **IL6-XX Interventi a scadenza fissa**<sup>108</sup>);
- degli interventi regolari (rif.: **IL6-XX Interventi regolari**<sup>109</sup>);
- dei lavori puntuali richiesti a mezzo **ML6-XX Richiesta servizio**<sup>110</sup>.

Prima verifica degli aspetti che consentono di eseguire il lavoro (completezza dei dati, disponibilità del materiale e/o delle attrezzature, permessi, stato del cantiere,...), **XX** elabora il *Programma di lavoro settimanale* (**ML6-XX Programma lavoro settimanale**<sup>111</sup>) e designa i responsabili operativi tenendo conto:

<sup>106, 108</sup> Cfr. IL pag. 97

<sup>107, 109</sup> Cfr. IL pag. 99

<sup>110</sup> Cfr. ML pag. 109

<sup>111</sup> Cfr. ML pag. 105

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 59 di 76

- del contesto operativo;
- della capacità disponibile (presenze/assenze, rif.: § 7.1.4);
- della qualifica dei collaboratori (rif.: **ML1-XX Matrice delle competenze**<sup>112</sup>, aggiornata almeno una volta all'anno da **XX**).

Eventuali impedimenti e necessità di ricorrere a subappalti sono regolati da **XX**. Gli affinamenti giornalieri del **Programma di lavoro settimanale** competono a **XX** e sono adottati coinvolgendo i responsabili operativi interessati. Per le richieste di intervento da eseguire fuori orario valgono le disposizioni riportate sulla **IL6-XX Richieste interventi fuori orario**<sup>113</sup>. Il **Piano di picchetto** è definito **trimestralmente** da **XX** avvalendosi del **ML6-XX Piano di picchetto**<sup>114</sup>.

### 6.5.2 Documenti di lavoro

Al preposto designato quale responsabile esecutivo (Capo gruppo o singolo operaio), **XX** affida l'incarico e specifica il lavoro, i controlli e le registrazioni da eseguire.

Quali documenti di lavoro sono previsti:

- ordine di lavoro (**ML6-XX Ordine di lavoro**<sup>115</sup>);
- piani e schemi;
- permessi;
- specifici moduli di registrazione;
- programma di lavoro specifico;
- elenco mezzi tecnici e materiali;
- ecc.

N.B.: Per i lavori originati da richieste puntuali e per i lavori ricorrenti sono previsti appositi formulari, per mezzo dei quali si sopperisce a tutte le esigenze di definizione e registrazione dell'intervento.

### 6.5.3 Esecuzione del lavoro

Gli operai comunali incaricati di eseguire il lavoro sono debitamente formati ed in grado, oltre che di eseguire correttamente gli interventi richiesti, di assicurare l'autocontrollo di quanto svolto. In caso di dubbio o in presenza di situazioni ritenute anomale, il collaboratore è tenuto ad informare tempestivamente il proprio superiore. Eventuali prescrizioni, documenti di lavoro, IL, ML o direttive particolari da osservare sono citate sull'**Ordine di lavoro**; in ogni caso sono da rispettare le disposizioni contenute nel **Manuale Sicurezza**. Il preposto designato quale responsabile per l'esecuzione del lavoro è tenuto a rispettare e a far osservare le regole previste e di informare il Municipio nei casi di inadempienze gravi. Il Municipio applicherà eventuali provvedimenti disciplinari secondo quanto previsto nel ROC.

### 6.5.4 Controlli

La conformità in rapporto ai requisiti è accertata con le verifiche seguenti:

- controllo iniziale: inteso quale verifica dell'idoneità del materiale e dei mezzi da impiegare, come pure della completezza dei dati e delle informazioni fornite dai documenti di lavoro;
- controlli intermedi: intesi quali verifiche di correttezza dell'esecuzione, attuate nel corso dello svolgimento del lavoro e/o alla conclusione di singole tappe realizzative;

<sup>112</sup> Cfr. ML pag. 25

<sup>113</sup> Cfr. IL pag. 105

<sup>114</sup> Cfr. ML pag. 101

<sup>115</sup> Cfr. ML pag. 99

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 60 di 76

- controllo finale: inteso quale verifica di completezza e di adempimento dei requisiti, eseguita a lavoro ultimato.

L'estensione dei controlli e i riferimenti normativi sono definiti sull'*Ordine di lavoro* e si rifanno alle disposizioni generali riportate sulla **IL6-XX Controlli**<sup>116</sup>. Per quanto non stabilito diversamente sull'*Ordine di lavoro*, i controlli sono eseguiti dal preposto designato quale responsabile esecutivo; essi comportano la formalizzazione delle registrazioni richieste. In presenza di anomalie, valgono le disposizioni che regolano le non conformità (vedi § 2.1.3).

### 6.5.5 Avanzamento lavori

La realizzazione di un *Ordine di lavoro* richiede normalmente un impegno di breve durata e non necessita pertanto di registrazioni intermedie che attestino lo stato di avanzamento e il rilascio a tappe di quanto è stato realizzato. Il responsabile esecutivo si limiterà quindi ad attestare la corretta ultimazione del lavoro richiesto vidimando e ritornando l'*Ordine di lavoro* a **XX**, che provvederà a registrare l'avvenuta esecuzione sul *Programma di lavoro settimanale*. Qualora la realizzazione di un lavoro richiedesse un impegno superiore alla giornata, o dovesse essere interrotta in corso d'opera, il responsabile esecutivo registra giornalmente quanto eseguito sul retro dell'*Ordine di lavoro* e informa quotidianamente **XX** in merito allo stato di avanzamento.

### 6.5.6 Registrazione dell'impegno lavorativo

È assicurata *settimanalmente (o giornalmente?)* da **XX** e avviene conformemente alle disposizioni riportate sul **ML6-XX Programma lavoro settimanale**<sup>117</sup>.

### 6.5.7 Stato dei controlli

In fase di realizzazione fanno stato le registrazioni riportate sull'*Ordine di lavoro*. In presenza di oggetti ritenuti non conformi sono applicate le modalità di identificazione previste al § 2.1.3.

### 6.5.8 Proprietà di terzi

L'*Ordine di lavoro* specifica sia gli eventuali materiali o prodotti messi a disposizione da terzi e che sono da impiegare per la realizzazione del lavoro, sia gli eventuali accordi definiti con utenti o con terzi per poter accedere o usufruire di proprietà altrui. Ogni anomalia rilevata su prodotti o materiali di terzi, implica l'identificazione degli oggetti anomali quali prodotti non conformi e la notifica del caso a **XX**, da parte del responsabile esecutivo. **XX** provvede a coinvolgere il proprietario per definire il trattamento da riservare agli oggetti in questione, formalizza il caso e informa il responsabile esecutivo sul da farsi.

Vertenze per danni o disaccordi con terzi che dovessero emergere in concomitanza con l'esecuzione del lavoro, sono annunciati dal responsabile esecutivo a **XX**, affinché si occupi del caso e decida come procedere.

<sup>116</sup> Cfr. IL pag. 91

<sup>117</sup> Cfr. ML pag. 105

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 61 di 76

## 6.6 Mezzi tecnici

L'Ufficio tecnico dispone dei mezzi tecnici correntemente impiegati dalle squadre esterne e dai servizi urbani. I mezzi in dotazione sono suddivisi in categorie e sottostanno a specifiche procedure che ne assicurano la corretta gestione. Per gli strumenti di misura è applicato quanto definito al § 6.7.

### 6.6.1 Mezzi in dotazione e loro impiego

#### 6.6.1.1 Veicoli

Rientrano nella categoria "Veicoli" tutti i mezzi immatricolati. Essi possono essere usati da tutti gli addetti operativi muniti di adeguato permesso di condurre (rif.: **ML1-XX Matrice delle competenze**<sup>118</sup>). Ogni autista è personalmente responsabile del veicolo che guida e per il suo corretto utilizzo. Eventuali danni o disfunzioni sono da notificare a **XX**, a mezzo annuncio di non conformità (**ML2-XX Reclami e Non conformità**<sup>119</sup>). I veicoli sono assegnati da **XX** in funzione delle esigenze operative che emergono dalla pianificazione del lavoro (vedi § 6.5.1). Essi possono essere usati esclusivamente per viaggi di lavoro e devono, per principio, essere riconsegnati alla fine di ogni giornata lavorativa: eventuali deroghe in tal senso possono essere concesse esclusivamente da **XX**. Ogni veicolo è munito del proprio *Giornale di bordo* (**ML6-XX Giornale di bordo**<sup>120</sup>) sul quale l'autista registra i dati relativi all'utilizzo.

#### 6.6.1.2 Macchine e mezzi particolari

Rientrano nella categoria "Macchine e mezzi particolari" i dispositivi tecnici, le macchine, gli apparecchi, i mezzi ausiliari di supporto, come pure le infrastrutture mobili, usati quali mezzi di lavoro o impiegati in circostanze specifiche. Essi sono identificati con il numero di inventario e repertoriati sul **ML6-XX Elenco macchine e attrezzature**<sup>121</sup>. Tali mezzi sono prelevati e riposti nell'apposito magazzino direttamente da chi ne abbisogna, ma solo previa informazione a **XX**, che registra la movimentazione dei mezzi su **ML6-XX Utilizzazione macchine e attrezzature**<sup>122</sup>, assicurando così la reperibilità degli stessi. L'utilizzatore è direttamente responsabile del corretto impiego dei mezzi che preleva; egli segnala eventuali difetti o disfunzioni a **XX**, a mezzo annuncio di non conformità (**ML2-XX Reclami e Non conformità**<sup>123</sup>).

#### 6.6.1.3 Attrezzi comuni

Rientrano nella categoria "Attrezzi comuni" gli attrezzi di uso corrente (quali: pale, mazze, picconi, scope, strumenti di supporto,...) ma che non fanno parte della dotazione personale dei singoli addetti operativi. Tali attrezzi sono depositati nell'apposito magazzino gestito da **XX** e sono a disposizione degli addetti operativi senza ulteriore formalità. A fine lavoro, ogni utilizzatore è tenuto a ripulire adeguatamente gli attrezzi impiegati e a riporli ordinatamente negli appositi scomparti; per gli attrezzi da riparare o da sostituire è predisposta un'apposita area di deposito.

<sup>118</sup> Cfr. ML pag. 25

<sup>119, 123</sup> Cfr. ML pag. 59

<sup>120</sup> Cfr. ML pag. 97

<sup>121</sup> Cfr. ML pag. 89

<sup>122</sup> Cfr. ML pag. 113

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 62 di 76

#### **6.6.1.4 Dotazioni personali**

Il Comune mette a disposizione di ogni addetto operativo una dotazione personale di attrezzi e strumenti di lavoro. Essi sono elencati sul **ML6-XX Dotazione attrezzi personali**<sup>124</sup>; devono essere mantenuti efficienti dal detentore, che segnalerà eventuali articoli da sostituire o da riparare a **XX**. Annualmente **XX** provvede a verificare lo stato e la completezza di tutte le dotazioni personali, registrando l'avvenuta verifica.

### **6.6.2 Modalità di gestione**

#### **6.6.2.1 Acquisto e sostituzione**

**XX** è responsabile affinché i mezzi tecnici inventariati ("Veicoli" e "Macchine e mezzi particolari") siano disponibili in numero sufficiente; egli raccoglie e valuta le richieste per nuove esigenze o sostituzioni. **XX** assicura la disponibilità degli "Attrezzi comuni" e un'adeguata riserva di componenti che rientrano nelle "Dotazioni personali". Il loro riordino si rifà al § 6.8.3. L'acquisto di "Veicoli" e di "Macchine e mezzi particolari" *che eccedono Fr. 5'000.--* presuppone una verifica documentata (secondo **IL6-XX Accertamenti preliminari**<sup>125</sup>) delle implicazioni tecniche, finanziarie e organizzative. **XX** formalizza tale verifica in un rapporto e presenta una proposta di risoluzione al Municipio, secondo quanto definito al § 3.2.2.2. L'acquisto vero e proprio avviene secondo il § 1.7. Alla ricezione del mezzo, **XX** esegue l'omologazione dell'acquisto: con tale operazione, formalizzata su **ML6-XX Elenco macchine e attrezzature**<sup>126</sup>, viene verificata sia la capacità del mezzo a fornire le prestazioni richieste, sia l'adempimento di tutte le condizioni contrattuali da parte del fornitore. Conseguentemente **XX** libera il pagamento al fornitore, aggiorna l'inventario, appone l'identificazione al mezzo e definisce il luogo di stoccaggio a magazzino.

#### **6.6.2.2 Autorizzazione all'uso**

Di principio i mezzi in dotazione possono essere usati da tutti gli addetti operativi. I casi subordinati ad una richiesta d'impiego a **XX** ("Veicoli" e "Macchine e mezzi particolari") presuppongono un'adeguata qualifica e/o esperienza di utilizzo, attestate sulla *Matrice delle competenze* (**ML1-XX Matrice delle competenze**<sup>127</sup>).

#### **6.6.2.3 Verifica dello stato**

Compete principalmente ad ogni addetto operativo che, al ritiro, rispettivamente alla riconsegna del mezzo tecnico, è tenuto a verificare:

- l'integrità;
- la completezza (accessori, istruzioni d'uso,...);
- la funzionalità.

Ogni disfunzione o mancanza non direttamente eliminabile è segnalata a **XX** quale non conformità (vedi § 2.1.3). **XX** provvede al ripristino o alla sostituzione del mezzo tecnico coinvolto. **XX** verifica inoltre regolarmente i magazzini riservati ai mezzi tecnici e lo stato generale degli stessi, provvedendo ad eliminare eventuali scompensi. Le verifiche formali dei mezzi tecnici e delle aree riservate al loro immagazzinamento si rifanno ai § 6.6.2.4, rispettivamente § 6.8.3.

<sup>124</sup> Cfr. ML pag. 87

<sup>125</sup> Cfr. IL pag. 83

<sup>126</sup> Cfr. ML pag. 89

<sup>127</sup> Cfr. ML pag. 25

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 63 di 76

#### **6.6.2.4 Manutenzione preventiva e riparazioni**

La manutenzione preventiva dei mezzi tecnici in dotazione (per quanto necessaria) si rifà agli “Interventi regolari” (vedi § 6.5). Le riparazioni sono eseguite in conseguenza agli annunci di non conformità che riguardano i mezzi tecnici, come pure alla presenza di oggetti nell'apposita area destinata ai mezzi da riparare/eliminare. **XX** gestisce le attività di manutenzione preventiva e di riparazione dei mezzi tecnici, ricorrendo a personale proprio (vedi § 6.5) o a ditte specializzate. I singoli interventi di riparazione eseguiti nel corso dell'anno sono riportati sul **ML6-XX Controllo manutenzione<sup>128</sup>**; i lavori di manutenzione preventiva sono registrati sulla *scheda del mezzo coinvolto*.

## **6.7 Strumenti di misura**

Gli strumenti di misura in dotazione sono sottoposti a regolari verifiche, e se del caso a taratura, al fine di assicurare rilievi e misurazioni valide ed affidabili.

Si distingue fra:

- strumenti di supporto;
- strumenti di riferimento;
- **strumenti di conteggio**.

### **6.7.1 Strumenti di supporto**

Rientrano in questa categoria gli strumenti di misura impiegati quale supporto corrente per realizzare il lavoro e per i quali non sono richiesti requisiti particolari e prove ufficiali di idoneità. Trattasi di strumenti quali bindelle, doppi metri, stadie, strumenti indicatori,... il cui controllo è assicurato direttamente dall'utilizzatore ed è inteso a verificare informalmente lo stato dello strumento (integrità, completezza, funzionamento, leggibilità delle scale,...). Gli strumenti di supporto fanno generalmente parte degli “Attrezzi comuni” o delle “Dotazioni personali” e come tali vengono gestiti (vedi § 6.6).

### **6.7.2 Strumenti di riferimento**

Sono impiegati per rilevare con accuratezza prestabilita valori che devono rispettare delle tolleranze prescritte (**eventuali valori definiti da leggi e/o ordinanze**). Gli strumenti di riferimento in dotazione dell'Amministrazione sono elencati da **XX** sul **ML6-XX Elenco strumenti di riferimento<sup>129</sup>**; essi sottostanno a periodica taratura, fatta eseguire da **XX** presso un ente esterno in grado di certificare una taratura riferibile a campioni riconosciuti e nella precisione richiesta dal normale utilizzo.

L'elenco degli strumenti di misura soggetti a taratura riporta per ognuno di essi:

- l'identificazione dello strumento;
- le sue principali caratteristiche e le tolleranze ammesse;
- l'indirizzo dell'ente che esegue la taratura;
- la frequenza di taratura.

**XX** assicura il rispetto delle scadenze di taratura, raccoglie i certificati, appone sullo strumento tarato (se ciò non fosse possibile, sulla sua scatola) il cartellino con la data di taratura e la successiva scadenza.

<sup>128</sup> Cfr. ML pag. 85

<sup>129, 131, 132</sup> Cfr. ML pag. 93

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>	
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0   Pag. 64 di 76

### 6.7.2.1 Stoccaggio e impiego

Gli strumenti di riferimento sono depositati nell'apposito armadio, tenuto sotto chiave e gestito da **XX** e da **XX** per quelli utilizzati dalla mensa. I prelievi e i ritorni sono annotati sul **ML6-XX Prelievi strumenti<sup>130</sup>**. Prima di ogni impiego, l'utilizzatore verifica l'attualità della taratura annotata sullo strumento (o sulla sua scatola). In caso di malfunzionamento dello strumento, l'utilizzatore è tenuto a notificare la non conformità (vedi § 2.2.1) e ad informare immediatamente **XX**, affinché provveda sia a far ripristinare e ripetere la taratura dello strumento, sia a verificare se devono essere adottati dei provvedimenti per ovviare a possibili precedenti erronee misure eseguite con lo strumento difettoso. L'impiego di strumenti di riferimento appartenenti a terzi implica l'esplicito consenso di **XX**, responsabile di verificare che sussistano le premesse del caso.

### 6.7.2.2 Nuovi acquisti

I nuovi strumenti di riferimento sono da acquistare già provvisti di certificato di taratura. Alla ricezione dello strumento, **XX** provvede a completare l'elenco degli strumenti soggetti a taratura (**ML6-XX Elenco strumenti di riferimento<sup>131</sup>**), si informa e istruisce i potenziali utilizzatori in riguardo alle tecniche di misura, alle manipolazioni e alle precauzioni da osservare.

### 6.7.2.3 Strumenti in standby

Si tratta di strumenti di riferimento non più in uso e che pertanto non vengono più verificati/tarati regolarmente. Gli strumenti di misura in standby sono identificati come tali sia sullo strumento stesso sia nella lista **ML6-XX Elenco strumenti di riferimento<sup>132</sup>** da **XX** e sono immagazzinati in luogo separato dagli strumenti di riferimento correntemente in uso.

## 6.7.3 Strumenti di conteggio

Rientrano nella categoria degli strumenti di conteggio tutti i contatori per misurare il consumo di acqua potabile dei singoli utenti. Gli aspetti gestionali e le responsabilità che riguardano i contatori dell'acqua potabile, incluse le prassi per assicurare la loro rintracciabilità, sono specificatamente definiti nella **PQ6-XX Gestione strumenti di conteggio**.

Parchimetri?

## 6.8 Materiali e ricambi

In magazzino sono stoccati gli articoli comunemente impiegati per eseguire i lavori periodici e i lavori puntuali demandati alle squadre esterne, *come pure gli articoli venduti all'utenza (quali i sacchi per i rifiuti)*. I materiali speciali e/o impiegati solo saltuariamente sono ordinati di volta in volta da **XX** (rif.: § 1.7), previa specifica richiesta di fabbisogno inoltrata a mezzo **ML6-XX Richiesta materiali<sup>133</sup>**.

### 6.8.1 Articoli a magazzino

Si distingue fra piccolo materiale di uso comune, di cui **XX** assicura un'adeguata disponibilità a magazzino senza che siano predisposte particolari prassi gestionali, e articoli predefiniti.

<sup>130</sup> Cfr. ML pag. 103

<sup>133</sup> Cfr. ML pag. 107

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 65 di 76

Gli articoli predefiniti sono **repertoriati nel sistema informatico**, in cui sono riportati:

- la descrizione e i dati che caratterizzano l'articolo;
- la marca e/o i fornitori abituali;
- l'ultimo prezzo pagato;
- il quantitativo da tenere a magazzino (minimo/massimo);
- il codice di inventario;
- Il settore del magazzino in cui si trova la locazione di stoccaggio (rif.: **IL6-XX Stoccaggio materiali**<sup>134</sup>);
- il quantitativo in giacenza.

L'introduzione di un nuovo articolo predefinito, come pure l'eliminazione di uno esistente, competono a **XX**; conseguentemente, egli provvede ad aggiornare la banca dati di riferimento.

### 6.8.2 Prelievi e ristorni

Il prelievo del materiale dal magazzino è eseguito direttamente dal preposto designato quale responsabile esecutivo per un determinato lavoro, e avviene in consonanza con quanto specificato sull'**Ordine di lavoro** (vedi § 6.5.2). I ristorni a magazzino sono eseguiti dal responsabile esecutivo, a lavoro ultimato e previa selezione dell'eventuale materiale in esubero: quanto ritenuto idoneo per un ulteriore impiego viene riposto nelle locazioni, il materiale da eliminare viene depositato negli appositi contenitori, di cui **XX** organizza il periodico svuotamento.

Il responsabile esecutivo annota sull'**Ordine di lavoro (ML6-XX Ordine di lavoro**<sup>135</sup>) i quantitativi prelevati e ristornati. In base ai prelievi e ai ristorni annotati sugli **Ordini di lavoro evasi**, **XX** aggiorna **quotidianamente** i quantitativi in giacenza **registrati nel sistema informatico**.

### 6.8.3 Ricostituzione e verifiche del magazzino

**Settimanalmente** **XX** verifica i quantitativi a magazzino e definisce a mezzo **ML6-XX Rifornimento magazzini**<sup>136</sup> i fabbisogni da ordinare; **XX** procede all'acquisto secondo § 1.7. L'immagazzinamento della merce acquistata è assicurato da **XX**; esso avviene previa verifica delle forniture, secondo § 1.7.3; l'aggiornamento dei dati **nel sistema informatico** compete a **XX**. **Semestralmente** **XX** verifica formalmente lo stato dei magazzini: i riscontri concernenti il magazzino dei materiali e dei ricambi, nonché il magazzino dei mezzi tecnici, sono riportati su **ML6-XX Rifornimento magazzini**<sup>137</sup>; gli eventuali provvedimenti da adottare sono decisi da **XX**. **Annualmente** **XX** rileva l'inventario fisico di quanto in giacenza nei magazzini; i dati sono integrati nelle chiusure contabili del Comune (vedi § 7.3.5). In questa occasione viene verificato formalmente anche lo stato dei magazzini. Eventuali migliorie o non conformità vanno segnalate tramite **ML2-XX Reclami e Non conformità**<sup>138</sup> a **XX** che decide i provvedimenti da adottare.

### 6.8.4 Identificazione e rintracciabilità dei materiali

Per i materiali sono previste unicamente le seguenti prassi di identificazione:

- identificazione delle locazioni in magazzino (codice di inventario e denominazione dell'articolo);

<sup>134</sup> Cfr. IL pag. 109

<sup>135</sup> Cfr. ML pag. 99

<sup>136, 137</sup> Cfr. ML pag. 111

<sup>138</sup> Cfr. ML pag. 59

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP6 - Ufficio tecnico		Edizione n. 0	Pag. 66 di 76

- identificazione dei contenitori di liquidi o di materiale sfuso (viene mantenuta l'identificazione del fornitore o applicata un'etichetta che specifica chiaramente il contenuto).

**XX** è responsabile al riguardo. Per i materiali prelevati dal magazzino non sono previste particolari prassi di identificazione: le conoscenze delle maestranze sopperiscono ad ogni ulteriore esigenza in tal senso. La rintracciabilità dei materiali non rappresenta un'esigenza particolare, **se non per i contatori dell'acqua potabile: vedi § 6.7.3.**

### **6.8.5 Movimentazione e impiego**

Per il trasporto della maggior parte dei materiali non è necessario ricorrere ad imballaggi particolari, se non l'eventuale mantenimento degli involucri originali (obbligatorio per i prodotti pericolosi) o l'impiego di mezzi comunemente in uso (scatole, contenitori di vario tipo, o altro) per evitare la perdita o il danneggiamento dei prodotti. L'autista è responsabile di rispettare le prescrizioni in materia di circolazione, di carico e scarico del veicolo, come pure di adottare tutti i provvedimenti atti a salvaguardare il carico.

Lo stoccaggio del materiale sul cantiere è ipotizzabile solo in presenza di un'adeguata area, a cui possa accedere solo il nostro personale. L'organizzazione di tali magazzini esterni compete al preposto designato quale responsabile esecutivo del lavoro e avviene in modo da garantire il facile reperimento, l'accessibilità, l'integrità e l'adeguata conservazione del materiale in deposito.

Ogni addetto operativo è responsabile affinché il materiale venga manipolato adeguatamente, osservando in particolare:

- le direttive in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- la salvaguardia dei prodotti.

L'impiego di ogni materiale presuppone la preventiva verifica dell'idoneità all'uso, inclusa la verifica di eventuali date di scadenza.

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 67 di 76

## 7.0 Introduzione

### 7.0.1 Contenuto del macroprocesso 7

- 7.1 Amministrazione del personale
  - 7.1.1 Incarti dei collaboratori
  - 7.1.2 Entrata e uscita dei collaboratori
  - 7.1.3 Rilevamento delle presenze
  - 7.1.4 Gestione delle assenze
  - 7.1.5 Amministrazione finanziaria
- 7.2 Gestione finanziaria
  - 7.2.1 Piano finanziario
  - 7.2.2 Preventivo
  - 7.2.3 Consuntivo
  - 7.2.4 Moltiplicatore d'imposta
  - 7.2.5 Verifica dei conti
  - 7.2.6 Assicurazioni
- 7.3 Contabilità
  - 7.3.1 Registrazione delle fatture creditori
  - 7.3.2 Registrazione delle fatture debitori
  - 7.3.3 Cassa comunale
  - 7.3.4 Registrosi ordinarie
  - 7.3.5 Registrosi di chiusura
  - 7.3.6 Chiusure intermedie
  - 7.3.7 Gestione fondazioni, legati e lasciti diversi
- 7.4 Imposte e tasse
  - 7.4.1 Banca dati imposte e tasse
  - 7.4.2 Emissione delle imposte
  - 7.4.3 Emissione di tasse e contributi
- 7.5 Incassi e pagamenti
  - 7.5.1 Incassi
  - 7.5.2 Facilitazioni di pagamento
  - 7.5.3 Domande di condono
  - 7.5.4 Contenzioso
  - 7.5.5 Esecuzione dei pagamenti
- 7.6 Gestione diritti di firma

### 7.0.2 Responsabilità

- Responsabile per l'adeguatezza e l'efficacia del macroprocesso MP7→**XX**
- Responsabili operativi → secondo quanto definito nei singoli processi e nella matrice delle responsabilità

### 7.0.3 Indicatori

- assenteismo del personale
- variazione del gettito finanziario
- correzioni contabili

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 68 di 76

## 7.1 Amministrazione del personale

La gestione amministrativa dei dipendenti comunali (docenti delle scuole elementari e dell'infanzia e personale di eventuali aziende municipalizzate compresi) compete a **XX**.

Essi sono gestiti in base alla:

- Legge organica comunale (LOC) ed ai relativi regolamenti d'applicazione;
- Regolamento organico dei dipendenti (ROD);
- Regolamento organico comunale (ROC).

I dettagli sono descritti nell'istruzione **IL7-XX Amministrazione del personale**.

Ai docenti sono inoltre applicabili:

- la Legge della scuola;
- la Legge sull'ordinamento degli impiegati dello stato e dei docenti;
- la Legge sugli stipendi degli impiegati dello stato e dei docenti;
- la Legge sull'Istituto di previdenza del Cantone Ticino;
- ogni altra disposizione cantonale vigente in materia.

### 7.1.1 Incarti dei collaboratori

Allo scopo di facilitare la gestione, **XX** tiene un incarto di ogni singolo collaboratore. Esso contiene tutte le informazioni rilevanti, partendo dal bando di concorso, alla richiesta e al contratto di assunzione, al mansionario, ai corsi effettuati, fino alle valutazioni periodiche eseguite. I contenuti sono disciplinati dall'istruzione **IL7-XX Indice contenuti**. Gli incarti sono gestiti nel pieno rispetto del segreto d'ufficio e della Legge sulla protezione dei dati. I modi e la durata d'archiviazione degli incarti dopo la cessazione del rapporto d'impiego, sono indicate nell'istruzione **IL1-XX Matrice dei documenti e dei dati**.

### 7.1.2 Entrata e uscita dei collaboratori

Tutte le attività amministrative previste prima dell'entrata e durante i primi giorni di lavoro di un nuovo collaboratore sono gestite da **XX** e definiti in dettaglio nell'istruzione **IL7-XX Entrata nuovi collaboratori**. In caso di uscita tutte le attività amministrative sono gestite da **XX** secondo l'istruzione **IL7-XX Uscita collaboratori**.

### 7.1.3 Rilevamento delle presenze

La durata di presenza, la regolamentazione delle ore straordinarie, dei congedi e del diritto alle vacanze è regolamentato dal ROD. Il controllo delle presenze dei collaboratori avviene mediante il programma informatico **xxxx**. Il conteggio avviene tramite timbratura in entrata e uscita. **XX** controlla le presenze dei collaboratori amministrativi. **XX** controlla le presenze degli operai comunali. **XX**, sentito il parere di **RS**, definisce gli orari dei singoli collaboratori nel rispetto delle esigenze di servizio. **XX**, sentito il parere di **YY** ed in accordo con gli interessati, definisce l'orario di lavoro degli operai esterni che può variare tra le varie stagioni, in modo da ridurre l'accumulo di ore supplementari. La presenza ed il rapporto di lavoro dei docenti sono definiti da leggi, regolamenti e disposizioni cantonali.

### 7.1.4 Gestione delle assenze

Tutte le assenze programmabili sono pianificate su base annua. **RS** coordina i desideri dei singoli collaboratori. Il piano delle assenze che ne scaturisce è gestito centralmente da **XX** con il modulo **ML7-XX Piano delle assenze** (cartaceo o elettronico) (vedi Regolamento organico comunale). Cambiamenti in rapporto a quanto previsto o assenze estemporanee vanno segnalate di volta in volta al proprio **RS** con il modulo **ML7-XX Annuncio assenze** per l'approvazione. **XX** aggiorna conseguentemente il piano delle assenze. In caso di

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 69 di 76

assenze non pianificabili e in modo che si possano organizzare le risorse necessarie e garantire il buon andamento del servizio, il collaboratore ha l'obbligo di informare telefonicamente appena possibile il proprio **RS** e **XX** nei modi previsti dal Regolamento organico comunale (eventuale istruzione **IL7-XX Assenze non prevedibili**). Tutte le assenze per malattia e infortuni sono gestite e amministrare da **XX** come descritto nell'istruzione **IL7-XX Assenze per malattia e infortuni**. Quanto sopra descritto non è applicabile ai docenti.

### 7.1.5 Amministrazione finanziaria

**XX** assicura l'amministrazione finanziaria e assicurativa del personale, intesa quale elaborazione degli stipendi e degli oneri sociali e assicurativi. L'elaborazione mensile dei salari, compresi gli assegni per i figli e le varie deduzioni di legge e tenendo in considerazione eventuali straordinari, spese di trasferta, anticipi,... è gestita secondo l'istruzione **IL7-XX Stipendi dipendenti comunali**. L'allestimento annuale dei certificati di salario avviene secondo l'istruzione **IL7-XX Certificati di salario**. Il conteggio annuale degli oneri sociali e assicurativi, compresi quelli riguardanti la cassa pensione sono eseguiti secondo l'istruzione **IL7-XX Conteggio annuale oneri sociali e assicurativi**.

Stranieri

Personale avventizio (temporaneo, stagiaire, studenti, ecc.)

Indennità di trasferta e indennità speciali

Nota spese

Rimborso spese Sindaco, Municipali e Commissioni (Regolamento comunale)

## 7.2 Gestione finanziaria

La gestione finanziaria del Comune è retta da principi di legalità, di equilibrio finanziario, di parsimonia, di economicità, di casualità e della compensazione dei vantaggi. La Legge organica comunale (LOC), il Regolamento di applicazione (RALOC) così come il Regolamento sulla gestione finanziaria e sulla contabilità dei Comuni forniscono i mezzi necessari a raggiungere quanto enunciato.

### 7.2.1 Piano finanziario

Come previsto dalla LOC e dal Regolamento sulla gestione finanziaria e sulla contabilità dei Comuni e per avere la visione sul quadriennio, il Comune prepara a ogni inizio legislatura un piano finanziario dove pianifica le entrate e le uscite (il piano è obbligatorio per Comuni superiori a 500 abitanti).

In questo senso **XX** prepara la documentazione necessaria per l'elaborazione del PF:

- il preventivo (vedi § 7.2.2);
- il consuntivo (vedi § 7.2.3);
- il piano delle opere (vedi § 6.2, 6.2.2, 6.2.3 e 6.2.4);
- le chiusure intermedie (aggiornamento del preventivo);
- le eventuali elaborazioni contabili specifiche.

**YY** allestisce il piano finanziario e lo sottopone al Municipio.

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 70 di 76

La pianificazione finanziaria va rifatta alla presenza di modifiche finanziarie rilevanti ma almeno ogni due anni. I dettagli della procedura sono descritti nell'istruzione **IL7-XX Piano finanziario**.

## 7.2.2 Preventivo

Annualmente, come disposto dalla LOC, **XX** con l'aiuto dei vari **RS** (aziende municipalizzate comprese), raccoglie all'indirizzo del Municipio i dati per elaborare il preventivo, così come descritto nell'istruzione **IL7-XX Preventivo**, tenendo in considerazione tutte le voci di spesa e d'introiti che caratterizzeranno l'anno contabile a venire ed eventuali fatti che potrebbero influenzare le scelte future. Il Municipio sottopone la documentazione al Consiglio comunale per l'approvazione.

### 7.2.2.1 Valutazione del gettito d'imposta

Con l'allestimento del preventivo **XX** procede alla valutazione del gettito comunale d'imposta in modo da poter definire il risultato d'esercizio. Esso serve pure per la decisione di fissazione del moltiplicatore di imposta (vedi § 7.2.4) **ML7-XX Valutazione del gettito d'imposta**.

## 7.2.3 Consuntivo

È compito di **XX** redigere annualmente, come disposto dalla LOC, tutta la documentazione da sottoporre al Municipio. Prima dell'elaborazione delle operazioni di chiusura (vedi § 7.3.5), da **XX** devono essere eseguiti test di controllo (riconciliazioni dei saldi a bilancio) per verificare che le voci esposte a bilancio abbiano un riscontro effettivo sulla documentazione. L'istruzione **IL7-XX Riconciliazione dei saldi** descrive le regole di verifica. Il Municipio sottopone la documentazione al Consiglio comunale per l'approvazione.

## 7.2.4 Moltiplicatore d'imposta

Come disposto dalla LOC, il Consiglio comunale, su proposta del Municipio stabilisce il moltiplicatore di regola con l'approvazione del preventivo dell'anno in corso, ma al più tardi entro il 31 maggio.

**XX** prepara la documentazione necessaria per la decisione, in particolare il preventivo, l'ultimo bilancio disponibile, una valutazione aggiornata del gettito di imposta comunale (vedi § 7.2.2.1). **RS** prepara il messaggio; se la decisione è presa assieme al preventivo, completa il messaggio sul preventivo con le necessarie indicazioni relative al moltiplicatore **IL7-XX Moltiplicatore d'imposta**.

## 7.2.5 Verifica dei conti

### 7.2.5.1 Verifiche interne

In base al Regolamento sulla gestione finanziaria e sulla contabilità dei Comuni e da direttive emanate dalla Sezione degli enti locali (quali direttive) la Commissione della gestione esegue la verifica finanziaria e della tenuta dei conti (come e quando; traccia dei controlli eseguiti, chi è informato). Dopo l'avvenuta verifica esterna (vedi § 7.2.5.2) la Commissione della gestione ha la facoltà di chiedere ulteriori informazioni e verifiche sulle operazioni amministrative e contabili (come e quando; traccia dei controlli eseguiti, chi è informato).

Organo di controllo amministrativo interno

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 71 di 76

### 7.2.5.2 Verifiche esterne

In ossequio alle disposizioni della LOC e prima dell'approvazione da parte del Consiglio comunale, **XX** da incarico a un organo di verifica esterno di eseguire la verifica contabile dei conti consuntivi del Comune. **XX** è a disposizione dell'ente esterno per qualsiasi richiesta che scaturisce durante la verifica stessa. Si veda anche la Circolare SEL n. 20090116-1 del 16 gennaio 2009.

Il rapporto che ne scaturisce è indirizzato al Municipio che, se richiesto, da incarico a **XX** di eseguire le necessarie azioni e/o correttivi.

L'ente esterno è nominato (con quali criteri) da **XX** per un periodo di **n** anni.

In qualsiasi momento anche la Sezione degli enti locali può eseguire verifiche sulla gestione amministrativa e contabile del Comune.

### 7.2.6 Assicurazioni

Tutti gli aspetti assicurativi, così come i rispettivi dossier, sono gestiti centralmente da **XX**. Egli deve coordinare l'azione di tutte le persone coinvolte all'interno dell'Amministrazione, come ad esempio la segnalazione di casi di sinistro da parte dei diversi servizi dell'Amministrazione comunale (Ufficio tecnico o altri servizi), le domande generiche relative a temi assicurativi provenienti dal personale o dall'autorità, la segnalazione di elementi importanti che dovrebbero portare ad un adattamento dei contratti, ecc. Trattandosi di commesse di servizi e nuovi contratti d'assicurazione vanno consolidati attraverso le procedure previste dalla Legge sulle commesse pubbliche (LcPubb). **XX** istruisce adeguatamente i responsabili dei vari servizi affinché i flussi di informazione vadano nella giusta direzione e convergano sempre su di lui.

#### 7.2.6.1 Verifica del pacchetto assicurativo

Annualmente è prevista una verifica periodica del pacchetto assicurativo, affinché lo stesso sia sempre conforme alla situazione reale. La situazione assicurativa è rappresentata sinteticamente nel **ML7-XX Riassunto coperture assicurative**<sup>139</sup>.

È auspicabile cercare di attribuire a tutti i contratti assicurativi la stessa durata (ad esempio 3, 4 o 5 anni) in modo che il momento della verifica coincida con la scadenza di tutti i contratti di ogni ramo assicurativo, permettendo maggiore libertà d'azione nelle scelte per il futuro. La verifica deve avvenire almeno sei mesi prima della scadenza dei contratti, in modo di giungere preparati al termine di disdetta che è quasi sempre fissato a tre mesi prima della scadenza contrattuale. I dettagli operativi sono descritti nella **IL7-XX Gestione Assicurazioni**<sup>140</sup>. La responsabilità compete a **XX**.

#### 7.2.6.2 Casi di sinistro

**XX** è responsabile della notifica di sinistro alla compagnia d'assicurazioni. Ogni compagnia d'assicurazione ha i propri specifici formulari, per cui non occorre elaborarne uno generico. Sono disponibili i necessari esemplari in bianco degli avvisi di sinistro in formato elettronico (normalmente pdf – disponibili presso le compagnie, spesso anche direttamente sui loro siti internet), in modo che l'annuncio possa avvenire in tempi brevi. L'iter da seguire è dettagliatamente descritto nell'istruzione **IL7-XX Gestione assicurazioni**<sup>141</sup>.

<sup>139</sup> Cfr. ML pag. 115

<sup>140</sup> Cfr. IL pag. 111

<sup>141</sup> Cfr. IL pag. 111

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 72 di 76

### **7.2.6.3 Assicurazioni ad hoc**

Particolare attenzione meritano le assicurazioni non standard, da concludere in relazione a situazioni speciali che non rientrano nell'ambito delle normali polizze. Alcuni esempi:

- Assicurazioni di cantiere  
Nel caso della messa in opera di costruzioni importanti, è necessario stipulare le assicurazioni "lavori di costruzione" e "RC committente" per i possibili danni propri o a terzi;
- Rappresentanti del Comune in CdA di società  
L'assicurazione RC del Comune non si estende alla responsabilità personale dei membri di CdA di società terze per conto del Comune. È pertanto necessario verificare, al momento dell'assunzione del mandato, se la società terza dispone di una simile copertura e, se non fosse il caso, valutare la conclusione di una copertura su misura tramite il Comune;
- RC in relazione a manifestazioni straordinarie che implicano il montaggio di capannoni, tribune, ristorazione  
Non sempre l'assicurazione RC di base comunale copre automaticamente questi eventi.

Il tema delle assicurazioni è sempre tenuto ben presente nell'azione quotidiana dell'Amministrazione comunale, evitando che esso venga situato ai livelli inferiori delle priorità, soprattutto nel caso di situazioni particolari e poco usuali, con probabili conseguenze negative al verificarsi di un danno. **XX** è responsabile affinché i vari servizi dell'Amministrazione comunale siano sensibilizzati nel considerare l'aspetto delle coperture assicurative e raccogliere le richieste necessarie per la stipulazione delle polizze.

### **7.2.6.4 Il coinvolgimento di consulenti esterni**

Quando è necessario, anche in ambito assicurativo, l'Amministrazione comunale si avvale della collaborazione di professionisti esterni qualificati. Da alcuni anni il mercato svizzero ha visto nascere la figura del consulente ed intermediario indipendente in ambito assicurativo.

Il Comune ha la possibilità di fare capo a questa figura professionale, che lo aiuta in modo neutrale ed orientato ai suoi bisogni (prestazione di servizio non orientata alla vendita), in particolare al momento di raccogliere ed esaminare offerte sul mercato.

La decisione di incarico spetta al Municipio, ed in quanto mandato esterno, è soggetto alla Legge sulle commesse pubbliche (LcPubb), mentre **XX** stabilisce e intrattiene le relazioni ordinarie con il consulente esterno.

Per la scelta del consulente sono considerati vari criteri oggettivi quali:

- l'iscrizione al registro federale degli intermediari assicurativi quale intermediario non vincolato;
- l'appartenenza ad associazioni di categoria;
- il grado di formazione dei collaboratori alle sue dipendenze;
- l'esperienza in affari assicurativi conclusi con enti pubblici.

La retribuzione è definita in base ad un onorario, piuttosto che su commissioni versate da compagnie d'assicurazione per la stipulazione di contratti assicurativi, in modo da garantire la totale indipendenza del consulente prescelto. I contratti assicurativi possono anche essere stipulati tramite il consulente esterno, ma solo al termine dell'incarico di analisi e ricerca delle soluzioni.

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 73 di 76

## 7.3 Contabilità

La contabilità finanziaria, che deve permettere una visione chiara, completa e veritiera della gestione finanziaria, del patrimonio e dei debiti del Comune, é gestita da **XX** in base:

- alla LOC e al relativo Regolamento di applicazione;
- al Regolamento sulla gestione finanziaria e sulla contabilità dei Comuni;
- al Manuale di contabilità per i comuni ticinesi;
- alle direttive dell'Autorità di vigilanza.

La tenuta del giornale delle registrazioni e del libro mastro è obbligatoria.

### 7.3.1 Registrazione delle fatture creditori

**XX** timbra, verifica l'esattezza dei dati ed esegue la registrazione contabile delle fatture in entrata come descritto nell'istruzione **IL7-XX Gestione fatture creditori**. Tutte le fatture vanno approvate dal responsabile della spesa. Dopo l'approvazione consegna le fatture a **XX** che esegue i pagamenti secondo i criteri descritti in **§ 7.5.5**.

### 7.3.2 Registrazione delle fatture debitori

**XX** esegue la registrazione contabile delle fatture in uscita, tiene sotto controllo l'avvenuto pagamento e il rispetto dei termini. Se del caso informa **XX** che emette i vari richiami o, se necessario, fa partire la procedura di recupero crediti (vedi **§ 7.5.4**). I dettagli della procedura sono descritti nell'istruzione **IL7-XX Gestione fatture debitori**.

### 7.3.3 Cassa comunale

L'Amministrazione comunale gestisce una cassa per le tasse di cancelleria pagate in contanti o con carte di credito allo sportello comunale. Ogni movimento è accompagnato da una pezza giustificativa (una per chi ha pagato e una per la cassa (cassa registratrice)). Giornalmente (a dipendenza dei movimenti) **XX** verifica il contenuto della cassa utilizzando il modulo **ML7-XX Inventario cassa** (eventuale formato elettronico). Il conteggio va controfirmato da una persona con diritto di firma. Alla fine dell'anno, alla chiusura dei conti **XX** allestisce e firma a due il conteggio di chiusura annuale che serve per la redazione del consuntivo (vedi **§ 7.2.3**).

Eventuali altre casse sono gestite autonomamente con le stesse regole dai singoli responsabili di settore:

- cassa Polizia;
- cassa Scuola;
- cassa Controllo abitanti;
- cassa Ufficio tecnico;
- cassa itinerante;
- casse periferiche;
- ecc.

I responsabili delle singole casse consegnano mensilmente a **XX** il modulo **ML7-XX Inventario cassa** per le operazioni di verifica e di consolidamento (riporto nella contabilità).

### 7.3.4 Registreazioni ordinarie

Tutte le operazioni contabili (vedi **§ 7.1.5**, **§ 7.3.1**, **§ 7.3.2**, **§ 7.3.3**) sono registrate sistematicamente dai vari responsabili utilizzando il programma informatico **xxxxx** e

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 74 di 76

suffragate dalle relative pezze giustificative. L'archiviazione dei dati e delle pezze giustificative avviene giusta il § 3.5.5.

### 7.3.5 RegISTRAZIONI di chiusura

Alla fine dell'anno contabile (31 dicembre), **XX** esegue tutte le registrazioni di chiusura che servono come base per la redazione del consuntivo (vedi § 7.2.3) I dettagli della procedura sono definiti nell'istruzione **IL7-XX Movimenti di chiusura**.

### 7.3.6 Chiusure intermedie

**XX** esegue una chiusura intermedia semestrale ed una appena prima dell'allestimento del preventivo dell'anno successivo. Segnala a **RS** l'eventuale andamento anomalo dei conti, in particolare per quelle voci di spesa il cui importo di preventivo arrischia di essere sorpassato.

### 7.3.7 Gestione fondazioni, legati e lasciti diversi

**XX** gestisce i fondi assegnati al Comune (vedi bilancio cto 23) giusta i disposti testamentari o d'altra natura che ne disciplinano la tenuta. I dettagli della procedura sono definiti nell'istruzione **IL7-XX Consuntivo legati**.

Eventuali elaborazioni contabili specifiche:

Tenuta del giornale delle registrazioni

Tenuta del libro mastro

Gestione lasciti o altre forme di donazioni spontanee

Gestione sussidi cantonali

Gestione sussidi federali

Altre forme di contributi ad associazioni di vario genere

## 7.4 Imposte e tasse

Le imposte sono calcolate in base al moltiplicatore d'imposta (vedi § 7.2.4) e ai redditi imponibili, mentre le tasse sono stabilite dai regolamenti e/o dalle ordinanze comunali.

### 7.4.1 Banca dati imposte e tasse

Per ogni persona fisica e persona giuridica **XX** crea e gestisce una cartella di dati base (informatica o cartacea). La procedura **PQ7-XX Gestione dati di base** definisce le regole d'immissione, di mutazione così come i contenuti. I dati delle persone fisiche provengono dall'Ufficio controlli abitanti del Comune, dall'Ufficio AVS, dal catasto o da altre fonti come descritto nella procedura **PQ7-XX Gestione dati base**. I dati per le persone giuridiche provengono, oltre che dalle fonti previste per le persone fisiche, dai vari fogli ufficiali.

### 7.4.2 Emissione delle imposte

Le richieste di acconto, le emissioni dei conguagli, la richiesta di eventuali interessi di ritardo o l'elargizione d'interessi remunerativi sono elaborate e gestite da **XX**, oppure da un organo cantonale (quale). L'istruzione **IL7-XX Emissione delle imposte** (eventualmente con il supporto di un Regolamento comunale) definisce le regole operative.

### 7.4.3 Emissione di tasse e contributi

**XX** si occupa dell'elaborazione e dell'invio dei conteggi delle tasse e dei contributi di competenza del Comune quali:

Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 75 di 76

- tasse sui rifiuti;
- tasse sulle canalizzazioni;
- tassa dell'acqua potabile e relativi conteggi dei consumi;
- tasse in materia edilizia;
- tasse di stato civile;
- tasse del controllo abitanti;
- tasse di cancelleria;
- tasse inerenti le contravvenzioni ai regolamenti comunali;
- tasse inerenti l'occupazione di suolo pubblico;
- ecc.

L'istruzione **IL7-XX Tasse e contributi** (eventuale ordinanza o Regolamento comunale) specifica i tipi di tasse e contributi, l'ammontare delle stesse e il momento della fatturazione.

## 7.5 Incassi e pagamenti

Per incassi s'intendono tutti i pagamenti che il Comune riceve tramite banca, posta o dalle relative operazioni di cassa. Per pagamenti s'intendono tutte le operazioni effettuate dall'Amministrazione a fronte di fatture ricevute.

### 7.5.1 Incassi

**XX** verifica giornalmente tutti i giustificativi ricevuti via banca, posta e cassa controllando l'esattezza dei versamenti. Segnala ai **XX** casi di versamenti non corretti. Consegna a **XX** gli avvisi di accredito per la corretta registrazione contabile (vedi § 7.3.4). I dettagli sul modo di procedere sono descritti nell'istruzione **IL7-XX Gestione fatture debitori**.

Gestione incongruenze

### 7.5.2 Facilitazioni di pagamento

Tutte le richieste che vertono sulle facilitazioni, rateazioni o dilazioni del pagamento delle imposte o delle tasse devono pervenire in forma scritta al Comune. **XX** sottopone le richieste a **XX** che decide. **XX** informa in seguito il contribuente rilasciando eventuali rateazioni e dilazioni di pagamento. L'istruzione **IL7-XX Facilitazioni di pagamento e condoni** descrive il modo di procedere. Delega delle competenze in materia di decisione per importi, ecc.?

### 7.5.3 Domande di condono

#### 7.5.3.1 Condono delle imposte

Le domande di condono delle imposte vanno indirizzate dal contribuente al rispettivo Ufficio cantonale in materia di esazione e condoni. Una volta completato l'incarto, il Comune riceve dal Cantone il dossier per un primo preavviso. Il Comune, una volta presa la decisione, tramite **XX** ritorna il dossier all'Ufficio cantonale dei condoni che delibera e informa il Comune che procede secondo l'istruzione **IL7-XX Gestione condoni**.

#### 7.5.3.2 Condono di tasse e contributi

Le domande per il condono di tasse e contributi vanno inviate al Comune in forma scritta. **XX** sottopone le richieste al Municipio che decide. **XX** informa in seguito il contribuente. I dettagli sono descritti nell'istruzione **IL7-XX Facilitazioni di pagamento e condoni**.

Manuale di gestione	<b>Comune di</b> <b>XXXXXXXXXX</b>		
MP7 - Finanze		Edizione n. 0	Pag. 76 di 76

#### 7.5.4 Contenzioso

In base alle disposizioni della Legge tributaria e alla Legge sui fallimenti tutti i termini di pagamento scaduti generano l'avvio di una procedura di recupero crediti. **XX** gestisce il contenzioso così come descritto nell'istruzione **IL7-XX Contenzioso**.

#### 7.5.5 Esecuzione dei pagamenti

**XX** verifica **settimanalmente** le fatture che arrivano a scadenza. Prepara i bonifici bancari e postali e fa controfirmare i documenti da **XX**. Lancia gli ordini di pagamento per l'ultimo giorno del termine di scadenza e consegna i giustificativi a **XX** per la corretta registrazione contabile. I dettagli della procedura sono descritti nell'istruzione **IL7-XX Gestione fatture debitori**.

**Controllo estratti bancari con ordini di pagamento**

### 7.6 Gestione diritti di firma

**XX** gestisce i diritti di firma per le operazioni di pagamento tramite conti correnti bancari o postali.

Le doppie firme sono le seguenti:

- **XX** con il Sindaco;
- **XX** con il Vicesindaco;
- **XX** con il Sindaco;
- **XX** con il Vicesindaco.

## Allegati al Manuale

AL1 Matrice dei documenti e dei dati

AL2 Linee direttive

AL3 Organigramma

---







Allegato al Manuale di gestione	<b>Comune di XXXXXXXXX</b>		
AL2 Linee direttive		Edizione n. 0	Pag. 1/1

## POLITICA INTERNA ALL'AMMINISTRAZIONE COMUNALE

### Organizzazione

Per es. Miglioramento dell'efficienza, attraverso lo sviluppo e l'applicazione di un adeguato strumento di gestione dei servizi dell'Amministrazione comunale.

### Risorse umane

Per es. Motivazione dei collaboratori grazie all'introduzione di un sistema di incentivi e gratificazioni e la condivisione nei confronti delle nuove impostazioni organizzative.

### Comunicazione

Per es. Generalizzazione dell'impiego delle nuove tecnologie al fine di migliorare l'efficienza della rete di comunicazione e informazione interna.

## POLITICA VERSO L'UTENZA

### Finanze

Per es. Perseguire nuove strategie per ridurre il disavanzo finanziario del ...%

### Sicurezza

Per es. Adottare adeguate misure per migliorare la sicurezza dei pedoni sulle strade, ridurre i furti nella zona residenziale, promuovere un servizio di polizia intercomunale, ecc.

### Socialità

Per es. Incrementare l'assistenza a domicilio delle persone anziane bisognose, creare opportunità per l'integrazione delle persone portatrici di handicap, fornire il necessario supporto alle donne sole con figli e costrette a svolgere un'attività professionale a tempo pieno.

### Sevizi

Per es. Migliorare il sistema di approvvigionamento di acqua potabile, sviluppando eventuali collaborazioni con altri Comuni, incrementare la fruibilità di aree verdi per i cittadini, ecc.

### Comunicazione

Per es. Migliorare la visibilità sui siti artistici esistenti nel comprensorio comunale, ecc.

....









La gestione della Qualità  
nel Comune ticinese

a. Manuale di gestione

2013

