

1. La Divisione delle costruzioni

La politica della DC va vista in un'ottica più ampia e nell'ambito di una nuova gestione pubblica ("New Public Management" - NPM). Questo si concretizza pure con l'implementazione dei vari progetti quali: "Unità amministrativa autonoma", "Gestione progetti", "Controlling".

L'utilizzo di un "management" della qualità rappresenta uno strumento valido e indispensabile per ottenere risultati efficaci ed efficienti secondo il principio del miglioramento continuo, per perseguire gli obiettivi fissati e per assicurare trasparenza alla nostra attività verso l'esterno.

Nel modo di agire della DC l'integrazione di una gestione per processi secondo la norma ISO 9001:2008 dà consistenza a questo orientamento.

1.1. Il nostro compito

La Legge sul coordinamento pianificatorio e finanziario in materia di infrastrutture e di servizi di trasporto del 12.3.1997, la Legge cantonale sulle strade del 23.3.1983, la Legge federale sulle strade nazionali dell'8.3.1960, la Legge sui territori soggetti a pericoli naturali del 29.1.1990, la Legge sul coordinamento delle procedure del 10.10.2005 e la futura Legge sui corsi d'acqua rappresentano i riferimenti legislativi principali, entro cui è definito il nostro compito:

- collaborare nell'ambito pianificatorio (mobilità),
- progettare e costruire le strade cantonali,
- premunirsi contro i pericoli naturali,
- conservare il patrimonio stradale e garantirne l'uso e la disponibilità,
- gestire l'esercizio delle strade nazionali su mandato della Confederazione,
- realizzare opere nell'ambito delle strade nazionali su mandato della Confederazione.

Un compito particolare legato alla gestione dei corsi d'acqua è integrato nelle attività della DC; esso pone l'accento sulla premunizione da pericoli naturali.

Alla DC è inoltre attribuita la gestione degli automezzi e delle macchine dello Stato.

La DC è disponibile ad assumere compiti, svolgendo il ruolo di committente e/o di direzione di progetto nell'ambito della costruzione e in particolare del genio civile.

1.2. Il nostro capitale

E' rappresentato dal patrimonio della rete delle strade cantonali di ca. 1'050 km.

1.3. I nostri clienti e partners

La nostra attività vuole soddisfare in modo ottimale i fabbisogni e le richieste dei clienti e partners, in particolare:

- l'utente della strada, sia esso automobilista, ciclista o pedone,
- i servizi pubblici e aziendali,
- le Amministrazioni federale e cantonali,
- i Comuni del Cantone Ticino,
- i cittadini,
- i fornitori: ingegneri, consulenti, imprese, ecc.

2. Orientamento strategico

2.1. La DC vuole:

- garantire un uso costante e sicuro del patrimonio stradale, nel rispetto dei mezzi economici disponibili e delle condizioni ambientali,
- promuovere un'adeguata protezione del territorio contro il rischio alluvionale.

2.2. Ciò significa:

- tenere sotto controllo l'insieme delle infrastrutture stradali (esercizio e manutenzione),
- intervenire tempestivamente (squadre, picchetti, mezzi pronti) in ogni tempo (esercizio e manutenzione),
- costruire e premunirsi da pericoli in modo da aumentare la sicurezza, facendo tesoro dell'esperienza pluriennale (incidenti, eventi naturali) e fissando degli standards minimi (applicazione norme),
- informare e consigliare i Comuni e i cittadini per evitare e/o ridurre i rischi di danneggiamento,
- rispettare i budgets, i crediti e i limiti d'opera,
- integrare leggi, norme e direttive ambientali nelle nostre attività.

2.3. La DC opera:

- in modo interdisciplinare, integrando i vari livelli decisionali,
- con ampia partecipazione del settore privato,
- attivando un coinvolgimento dei clienti/partners.

Alla domanda di fabbisogni e alle necessità la DC risponde in modo rapido e concreto. Il cittadino/utente è il nostro cliente/interlocutore a cui si vuole offrire sostegno. La nozione di qualità ci fa da guida.

2.4. Obiettivi

In rispetto dell'orientamento strategico si perseguono i seguenti obiettivi:

- migliorare l'offerta e la disponibilità viaria	→ uso costante
- accrescere la sicurezza	→ uso sicuro
- contenere i costi	→ modo di agire economico
- incrementare la partecipazione	→ modo di comunicare aperto
- migliorare l'immagine e lo spirito aziendale	→ modo di agire efficace

2.5. Strategia

La strategia della DC, rappresentata nel documento AP19, si compone dell'insieme delle azioni e procedure, coordinate fra di loro, per ottenere un'accresciuta efficacia e soddisfare al meglio le esigenze e le richieste dei clienti.

A tale scopo è stato introdotto un cruscotto gestionale che comprende gli elementi essenziali, quali i mezzi e i criteri di valutazione dell'operato. Esso indica inoltre le entità coinvolte e l'importanza della verifica. Serve:

- a definire gli obiettivi, da fissare e verificare periodicamente,
- a rendere misurabili tali obiettivi per tutti i collaboratori,
- a permettere il riesame del sistema gestione qualità da parte della DCdir.

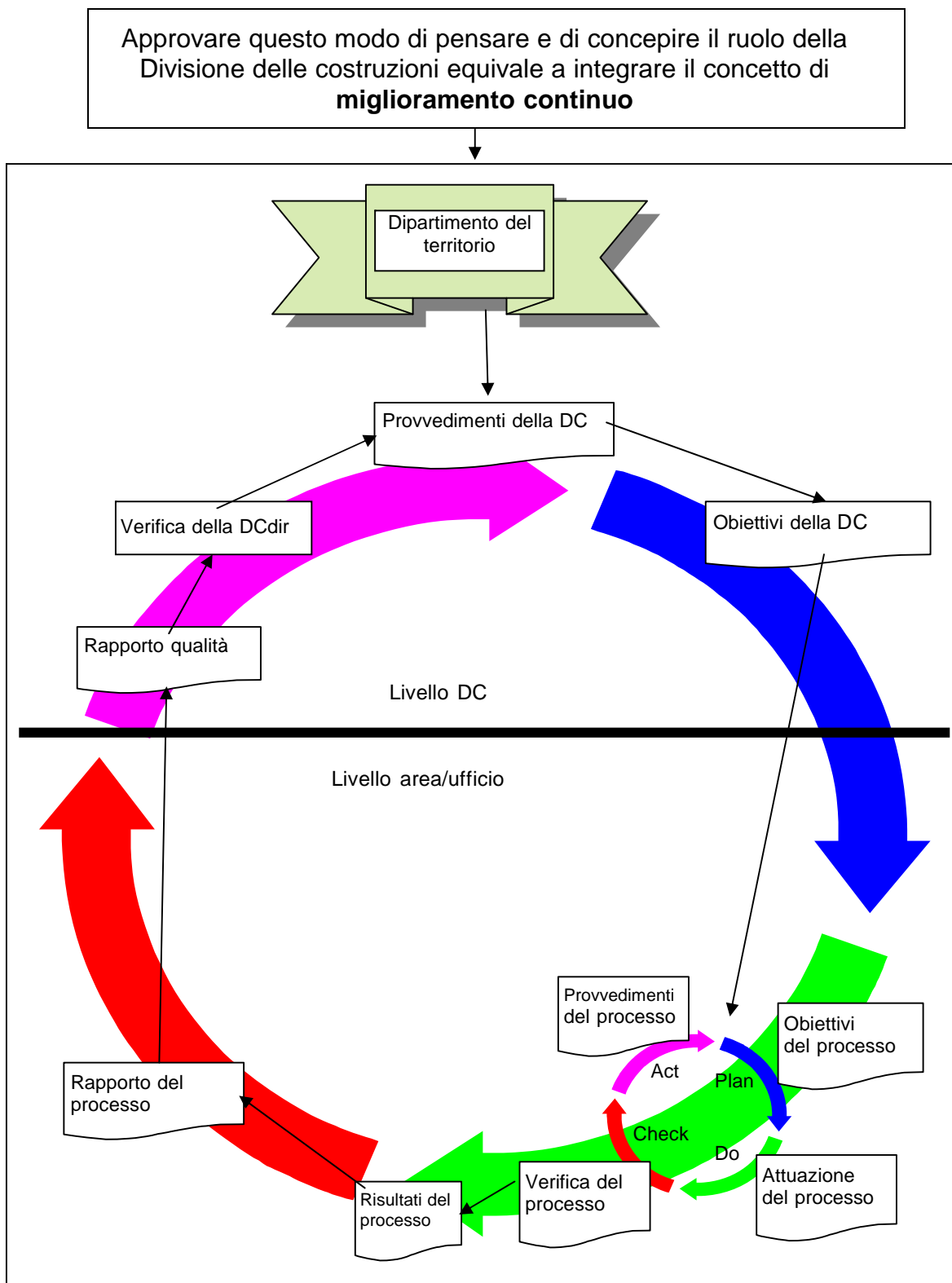
2.6. Conduzione

Il successo di questa politica si basa su una conduzione condivisa a tutti i livelli. A questo scopo vengono posti i seguenti accenti:

- conduzione collegiale, improntata sulla reciproca fiducia e su ben definite responsabilità,
- conduzione per obiettivi e prestazioni, con negoziazione dei mezzi e delle risorse disponibili e attribuibili,
- regolamentazione chiara delle competenze e dell'organizzazione necessarie allo svolgimento dei compiti,
- semplificazione e accelerazione nelle attività con alto grado di flessibilità,
- partecipazione attiva verso l'esterno (comunicazione, informazione),
- perfezionamento professionale (ricerca).

La regolamentazione del diritto di firma (AP15) rappresenta al contempo un indirizzo e uno strumento trasparente per implementare lo spirito di conduzione descritto.

Ne consegue una motivazione accresciuta e un incentivo verso uno spirito d'iniziativa sempre più ampio.



3. Strutture - Risorse umane

3.1. Organizzazione formale

Il collocamento della DC nell'ambito del DT è definito nell'organigramma AP11; la sua organizzazione interna nell'organigramma AP12; esso è precisato dal "Piano dei posti permanenti autorizzati" (PPA).

Il ruolo di ogni collaboratore è definito nella descrizione della funzione.

La validità della descrizione della funzione è sancita con la firma del titolare della funzione e del funzionario dirigente diretto, con il visto della Sezione delle risorse umane.

Il documento, in forma elettronica, è da inviare da chi ha redatto il testo alla SRU.

L'originale firmato è da trasmettere alla DCseg che provvederà a spedirlo alla SRU per il visto. L'originale vistato dalla SRU viene archiviato:

- dalla DCseg per la DCdir, l'ASCo, l'EM, il PTL, l'UAMS e l'UCA,
- dalle rispettive segretarie per l'Aosop e l'Aosot (copia alla DCseg).

Una copia della descrizione della funzione è consegnata al collaboratore titolare.

3.2. Organizzazione della condotta

3.2.1. In generale

Per garantire il rispetto della conduzione descritta al capitolo 2.6. ci si avvale dei seguenti strumenti:

- risoluzioni e note a protocollo del Consiglio di Stato,
- decisioni dipartimentali,
- settimanale conferenza di Direzione DT,
- settimanale riunione di Direzione DC,
- decisioni e direttive della DC,
- riunioni settimanali di coordinamento,
- riunioni di lavoro e visite periodiche ai vari settori,
- riunioni periodiche inerenti il sistema gestione qualità (SGQ),
- riunioni periodiche con l'Ufficio federale delle strade.

3.2.2. Organizzazione del sistema gestione qualità

In particolare per la gestione del SGQ, compiti e competenze del delegato qualità, del responsabile qualità e dei responsabili qualità di settore (AP13), sono definiti come segue:

Delegato qualità, DQ:

- adattare il SGQ alle nuove esigenze della politica per la qualità,

- controllare annualmente il SGQ (1. trimestre) sulla base del Rapporto qualità, da completare con le osservazioni personali contenenti perlomeno i seguenti temi: confronto e analisi degli obiettivi dell'anno precedente, analisi dei rapporti di non conformità, delle verifiche interne e dei fornitori (interni ed esterni), e formulazione degli obiettivi per l'anno successivo,
- guidare e consigliare il responsabile qualità,
- gestire gli aspetti di comunicazione e informazione.

Gli obiettivi dell'anno seguono un piano d'attività allestito a livello divisionale.

Responsabile qualità, RQ:

- supervisionare il sistema per verificare la sua conformità con la norma ISO 9001,
- gestire la documentazione e le azioni necessarie al mantenimento e all'evoluzione del presente sistema gestione qualità,
- programmare e condurre le verifiche interne,
- analizzare e redigere un rapporto sulle informazioni inerenti il sistema gestione qualità,
- guidare e consigliare il responsabile qualità di settore,
- gestire la formazione in ambito qualità e sicurezza.

Responsabile qualità di settore, RQS:

- verificare, nell'ambito delle competenze del proprio settore, la realizzazione delle azioni atte a mantenere e migliorare il sistema gestione qualità,
- controllare le registrazioni di tutte le più importanti informazioni riguardo il sistema gestione qualità,
- effettuare le verifiche interne con l'appoggio del RQ (limitatamente agli RQS facenti parte del gruppo verificatori interni).

4. Risorse finanziarie

4.1. Pianificazione dei lavori

Per la DC la base operativa è rappresentata dai seguenti strumenti:

A livello di Gran Consiglio/Consiglio di Stato (pianificazione a lungo/medio termine):

- Linee direttive del quadriennio di legislatura (4 anni/medio termine),
- Piano finanziario della legislatura (4 anni/medio termine),
- preventivi annuali (corto termine),

- Piano direttore,
- Piani settoriali (mobilità/strade),

- messaggi concernenti i crediti di progettazione,
- messaggi concernenti la conservazione del patrimonio stradale,
- messaggi concernenti le opere di premunizione: corsi d'acqua e strade,
- messaggi concernenti opere maggiori, p. es. Piano dei trasporti del Luganese.

A livello di Dipartimento del territorio

- obiettivi dipartimentali di legislatura (medio termine),
- verifiche annuali, rendiconti dipartimentali (corto termine),
- singole direttive ("Controlling di Stato").

A livello di Divisione delle costruzioni

- partecipazione attiva a favore dei livelli superiori citati,
- collaborazione con la Confederazione nell'ambito delle strade nazionali,
- formulazione e verifica continua della pianificazione annuale.

La pianificazione annua avviene durante il 4. trimestre, consolidata all'inizio del 1. trimestre dell'anno successivo e verificata alla fine del 2. trimestre dello stesso anno; per la fine del 3. trimestre viene controllata la previsione di consuntivo. Questo ritmo pianificatorio corrisponde alla fase di allestimento del preventivo, rispettivamente del consuntivo dell'Amministrazione cantonale e permette di ottenere un alto grado di flessibilità in rispetto di rischi procedurali, di imprevisti e di eventi naturali non programmabili.

4.2. Pubblica utilità (autorizzazione a costruire)

Le procedure per ottenere la pubblica utilità -approvazione del progetto- sono rette dalle apposite leggi. Per il settore stradale la Legge cantonale sulle strade del 23.3.1983; per il settore delle arginature la Legge sui territori soggetti a pericoli naturali del 29.1.1990 e la Legge cantonale sui consorzi del 21.7.1913.

4.3. Gestione finanziaria (crediti)

Per assolvere i compiti della DC, l'attribuzione delle risorse finanziarie avviene per mezzo dei seguenti strumenti:

- | | |
|--|---|
| - spese di gestione corrente | : preventivo annuo |
| - conservazione del patrimonio stradale (migliorie, pavimentazioni, manufatti) | : crediti quadro periodici (di regola: quadriennio) |
| - opere stradali maggiori | : singoli crediti d'opera |
| - contributi per opere d'arginatura | : crediti periodici (secondo fabbisogno). |

Le richieste finanziarie sono fondate sui seguenti dati e documenti:

- per le spese di gestione corrente ci si basa sui valori statistici degli ultimi 5-10 anni; eventi e/o nuovi fabbisogni vengono evidenziati con apposite voci (p. es. manutenzione ed esercizio della galleria di circonvallazione di Locarno-Muralto-Minusio) e, dopo un periodo medio di esperienza, integrati nelle voci ordinarie già esistenti,
- per la conservazione del patrimonio stradale è adottata un'apposita banca dati e introdotta una gestione informatica (PMS: Sistema di gestione delle pavimentazioni),
- per interventi maggiori con relativi singoli crediti d'opera la richiesta scaturisce dalla pianificazione dei lavori a lungo/medio termine (vedi cap. 4.1.),
- per i contributi d'arginatura la base di richiesta è rappresentata dal PCPR (Piano cantonale di premunizione e risanamento) dal quale si possono definire le priorità operative da concordare con Consorzi e Comuni (committenti).

Le procedure tipo per la richiesta del credito d'opera sono contenute nel capitolo C. Esse premettono la pubblica utilità dell'opera.

Il controllo finanziario è compito dell'Ufficio del controlling e dei servizi centrali del Dipartimento del territorio (UCOSC) rispettivamente della Sezione delle finanze e dell'Ispettorato delle finanze. L'UCOSC collabora pure nell'organizzazione e nelle procedure di controllo all'interno della DC.

5. Gestione

5.1. Personale

5.1.1. Assunzione e carriera

Vale il principio, ogniqualvolta ciò è possibile, di promuovere le possibilità di carriera all'interno della DC (mobilità verticale).

Per l'assunzione, oltre ai requisiti specifici, si pone un accento particolare su persone flessibili che possano, con il tempo, assumere compiti diversi nei vari settori della DC (mobilità orizzontale).

Un'adeguata nozione professionale nel campo dell'informatica è considerata un requisito permanente.

Le nozioni di base dell'Amministrazione cantonale per i nuovi assunti sono definite nel regolamento "Gestione del personale".

La loro formazione viene pianificata dal rispettivo superiore e documentata nel dossier con la scheda personale (6 mesi/risoluzione governativa).

Il nuovo collaboratore viene introdotto con la messa a sua disposizione dei seguenti documenti (responsabile capoparea/capoufficio):

- regolamenti sulla gestione del personale (responsabile Sezione delle risorse umane),
- descrizione della funzione.

Egli viene informato (capoarea/capoufficio) sugli aspetti importanti dell'attività e della gestione della DC, in particolare:

- introduzione al sistema gestione qualità: manuale dell'organizzazione,
- libro d'attività dell'ufficio,
- procedure più importanti (livello ufficio/area),
- sicurezza sul lavoro,
- gestione informatica,
- gestione documenti (corrispondenza, archiviazione),
- competenze (diritto di firma, aspetti finanziari),
- trattamento delle opportunità di miglioramento (sistema gestione qualità),
- formazione professionale.

5.1.2. Formazione professionale

Si deve garantire che la formazione del personale venga pianificata, attuata e documentata. Ciò è valido per tutti i collaboratori della DC.

La formazione generale è offerta da corsi organizzati dall'Amministrazione cantonale, da associazioni professionali e da terzi.

L'esigenza di formazione specialistica dei collaboratori è valutata al momento dell'assunzione e in seguito almeno una volta all'anno sulla base:

- della descrizione della funzione,
- del livello di formazione e dell'esperienza professionale,
- delle esigenze particolari segnalate dallo stesso collaboratore o emerse nel corso delle sue attività.

L'organizzazione della formazione è di responsabilità delle aree; la singola area designa un responsabile della tenuta a giorno dei corsi seguiti e di quelli da seguire, dell'esito della formazione e della rispettiva archiviazione.

Annualmente viene consegnato un rapporto alla DCdir da integrare nel Rapporto qualità annuo. Questa attività è descritta nel capitolo B2 "Gestione del personale".

5.1.3. Ricerca

La partecipazione alla ricerca nel campo d'attività della DC viene promossa con:

- la partecipazione attiva con ricerca in proprio,
- la partecipazione a gruppi di lavoro a livello internazionale e nazionale (USTRA, AIPCR, VSS, ecc.).

5.2. Sistema gestione qualità

5.2.1. Descrizione

Questo capitolo descrive il sistema gestione qualità della DC, evidenziandone la struttura, le norme di riferimento, i mezzi e le azioni per soddisfare i requisiti richiesti. Esso si applica a tutta la DC.

Il piano per la qualità consiste nell'insieme di tutti i documenti del manuale dell'organizzazione e dei singoli libri d'attività dei vari settori.

Il sistema gestione qualità è conforme alle esigenze della norma internazionale ISO 9001:2008.

Il sistema gestione qualità si riferisce a tre attività fondamentali:

- definizione delle necessità d'intervento e programmazione (C1),
- realizzazione (C2),
- esercizio e manutenzione (C3).

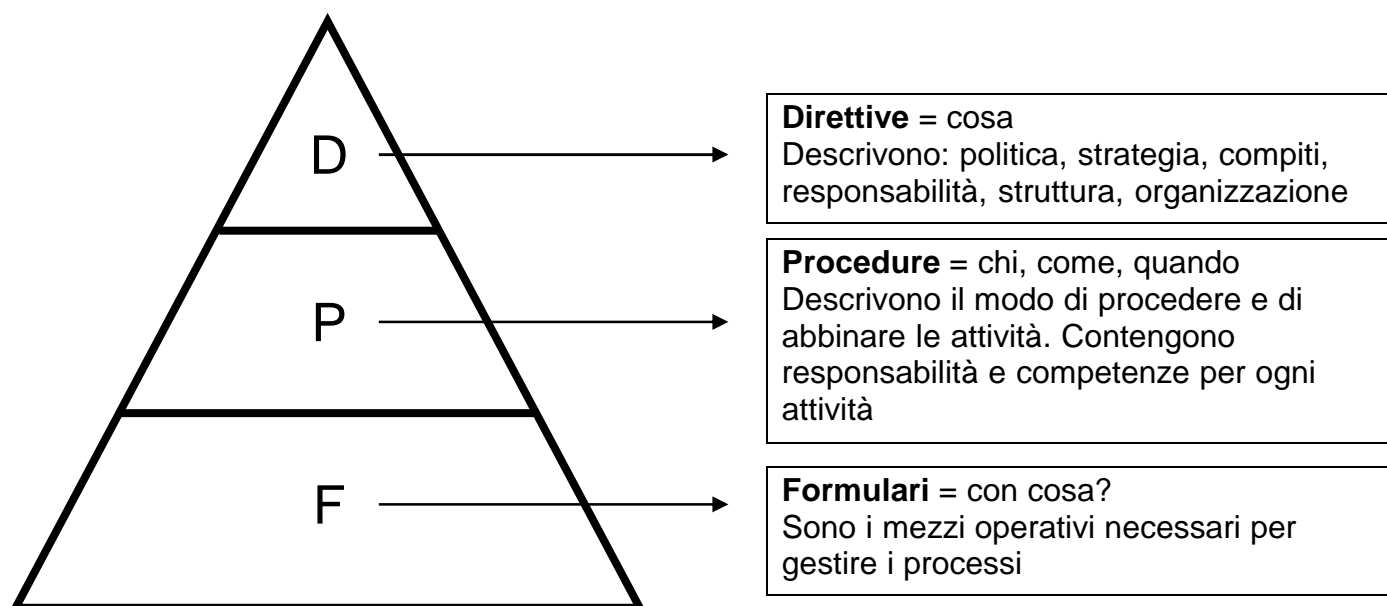
Le attività generali, così come la gestione degli automezzi e delle macchine dello Stato e i corsi d'acqua, sono descritti nei capitoli C4, C5 e C6.

Il sistema gestione qualità deve permettere di valutare e verificare i risultati di queste tre attività. Il legame principale tra le tre attività è rappresentato dall'aspetto economico (costi). La DC deve valutare l'insieme dei parametri che intervengono nella realtà delle sue infrastrutture coinvolgendo in modo permanente:

- la fase di studio e di progettazione che terrà conto dei risultati dei costi d'esercizio e manutenzione/conservazione,
- la costruzione che rispetterà i requisiti fissati nei progetti,
- la manutenzione che sarà chiamata ad analizzare i risultati scaturiti dalle fasi di studio e di costruzione e a formulare proposte per il futuro.

Il delegato qualità, con i quadri dirigenziali della DC, è responsabile di tenere conto dell'evoluzione tecnica e delle normative, in modo da garantire al sistema gestione qualità un aggiornamento tendente alla massima efficacia ed efficienza. Ciò deve garantire un miglioramento continuo.

La messa in pratica del sistema gestione qualità si basa sul manuale dell'organizzazione strutturato a tre livelli principali:



I piani qualità vengono elaborati per oggetto a dipendenza della loro importanza e in modo da garantire un livello di qualità conforme alle aspettative della DC. I controlli principali sono evidenziati nelle rispettive procedure contenute nei vari capitoli.

5.2.2. Miglioramento continuo

Per il buon funzionamento e l'evoluzione del sistema gestione qualità sono determinanti le seguenti attività:

Verifiche interne

Questa attività è descritta nel documento DP12.

Gestione delle opportunità di miglioramento

Questa attività è descritta nella procedura DP11.

Azioni preventive

Hanno lo scopo di individuare possibili carenze ancora prima che ciò porti a delle non conformità; possono comportare delle modifiche di procedure e/o il riesame del sistema gestione qualità al fine di migliorarlo.

Le possibilità per dare inizio ad azioni preventive sono date da:

- novità tecniche e/o normative,
- verifiche interne ed esterne,
- problemi di gestione (p. es. segnalazioni dell'Area dell'esercizio e della manutenzione),
- reclami,
- nuove idee e proposte.

L'efficacia del sistema gestione qualità dipende in larga misura dall'insieme delle azioni preventive che possono essere intraprese.

5.2.3. Rapporto qualità

E' lo strumento principale ai fini del miglioramento continuo.

Viene elaborato al termine del IV. trimestre, preparato dal RQ, sottoposto al DQ, per essere discusso con i capiarea ed eventualmente con la DTdir prima della sua stesura finale e distribuzione ai collaboratori (circa febbraio/marzo).

Il suo contenuto può essere così riassunto:

- premesse: cambiamenti strutturali, organizzativi, normativi, eventi eccezionali,
- valutazione generale,
- verifica degli obiettivi dell'anno trascorso,
- indicatori: miglioramento continuo; indicatori finanziari, tecnici e pubblici,
- obiettivi dell'anno a venire,
- principali azioni preventive e/o correttive concernenti l'attività e il sistema gestione qualità,
- sicurezza e salute sul lavoro,
- attività d'informazione; comunicazione interna ed esterna,
- formazione professionale (sforzi principali),
- piano delle verifiche.

5.2.4. Cruscotto gestionale

Il cruscotto gestionale è uno strumento di supporto alla DCdir che prevede:

- la definizione e la formalizzazione della strategia in obiettivi concreti e misurabili,
- l'aumento della trasparenza e la verifica sistematica del processo chiave,
- l'identificazione di eventuali disfunzioni e il miglioramento dei risultati nell'esecuzione delle prestazioni offerte.

Per il cruscotto gestionale della DC sono state stabilite cinque prospettive di performance:

- orientamento al cliente/partner e al mercato,
- gestione finanziaria,

- servizio,
- organizzazione,
- personale e conoscenza.

Il documento AP19 illustra le strategie della DC.

6. Sicurezza e salute sul lavoro

La DC pone particolare attenzione agli aspetti legati alla sicurezza e salute sul lavoro, incentivando la formazione e la partecipazione (coinvolgimento) del collaboratore. L'organizzazione sicurezza e salute sul lavoro è descritta nel documento AP16.

7. Informazione

L'attività della DC coinvolge molteplici attori esterni e interni; essi si manifestano quali utenti e beneficiari delle infrastrutture di nostra responsabilità e quali partecipanti all'assolvimento dei nostri compiti (operatori esterni e interni).

Pertanto s'impone un'adeguata informazione onde promuovere la conoscenza e il riconoscimento dei reciproci fabbisogni.

Verso l'esterno la DC si avvale dei seguenti mezzi d'informazione:

- comunicati stampa, radio e televisione,
- conferenze stampa, radio e televisione,
- partecipazione a esposizioni,
- contributi e articoli su quotidiani, riviste, periodici, ecc.,
- partecipazione a dibattiti e conferenze,
- pubblicazioni di articoli a livello tecnico,
- informazioni al pubblico sull'andamento dei lavori con particolare sforzo per l'informazione riguardante la tematica utente/disturbi di cantiere,
- riunioni di coordinamento a tutti i livelli.

Verso l'interno l'informazione si effettua per mezzo di:

- riunioni (1-2 volte all'anno) dei funzionari dirigenti della DC,
- riunioni periodiche a livello delle singole aree,
- riunioni settimanali di DCdir,
- riunioni mensili su temi organizzativi e/o progetti di particolare valenza per la DC,
- messa a disposizione (in circolazione) di riviste e documenti tecnici,
- pubblicazioni speciali.

Responsabile per la politica d'informazione della DC è il suo Direttore, con delega ai capiarea. I capiufficio possono svolgere attività d'informazione dietro consenso dei propri capiarea.

Procedura per rilasciare informazioni ai media:

- chi è interpellato prende atto della richiesta,
- verifica dapprima con i suoi superiori e la Direzione DT l'opportunità e l'impostazione da dare alle risposte,
- contatta il giornalista e risponde alle sue domande.

8. Statistiche

La DC elabora, principalmente a scopi interni, le seguenti statistiche:

Definizione dell'oggetto di statistica	Responsabile	Distribuzione	Termini
- Incarichi esterni: progettisti, consulenti	ASCo	DCdir capiarea capiufficio	Continuo
- Imprese appaltatrici e fornitori: - sottostruttura - soprastruttura - diversi (segnaletica, barriere, ecc.)	ASCo/Ucp ASCo/Ucp ASCo	DCdir capiarea capiufficio AO	Continuo
- Appalti annui: aggiudicazione, termini, volume appaltato (sotto-, soprastruttura)	ASCo/Ucp	DCdir capiarea capiufficio AO	Trimestrale
- Rapporto sullo stato delle pavimentazioni	ASCo/Utrac	DCdir capiarea	Fine anno
- Rapporto sullo stato dei manufatti	ASCo/Ugm	DCdir capiarea	Fine anno
- Rapporto sul servizio invernale (rendiconto)	EM	DCdir capiarea	Fine inverno
- Incidenti annui	DCseg	DCdir RQ capoarea EM capufficio UT capicentro CMsc	Aprile / maggio

Le statistiche sul traffico e sugli incidenti stradali vengono elaborate all'esterno: Sezione della mobilità (Divisione dello sviluppo territoriale e della mobilità) rispettivamente Polizia stradale.

Le statistiche finanziarie -consuntivi, rendiconti, ecc.- vengono elaborate a livello statale secondo direttive.