

Messaggio municipale no. 2025-20 accompagnante la richiesta di un credito di CHF 60'000.00 necessario per lo svolgimento dell'audit dell'amministrazione comunale, per l'allestimento dei mansionari delle funzioni e per la mappatura di tutti i processi operativi

Al Consiglio Comunale di Bioggio.

Gentile signora Presidente,
signore e signori Consiglieri comunali,

il presente Messaggio Municipale accompagna la richiesta di un credito di CHF 60'000.00 destinato alla realizzazione di un ampio progetto che riguarda tutta l'amministrazione comunale, in particolare:

- 1) lo svolgimento dell'audit interno, iniziato a fine gennaio e concluso nel mese di aprile 2025;
- 2) l'allestimento dei mansionari generali di tutti i servizi comunali e di quelli relativi ai dipendenti, iniziato a giugno 2025;
- 3) la mappatura di tutti i principali processi operativi interni all'amministrazione comunale, una sorta di "manuale della qualità".

I lavori indicati ai punti 2) e 3) si prevede che saranno conclusi entro la fine del mese di novembre, al più tardi entro la fine del corrente anno.

Premessa

L'intervento di valutazione sul personale dell'amministrazione comunale, compiuto attraverso un audit interno affidato ad una società di consulenza specializzata in questo settore, ha fornito importanti conclusioni e risultati. Da questi spunti preziosi scaturiti dai colloqui individuali che ogni dipendente ha tenuto con uno dei due esperti sono emersi, in maniera esplicita, la percezione di ognuno di loro riguardo all'ambiente di lavoro e la chiarezza delle loro compiti. È importante sottolineare che ai dipendenti è stato garantito l'assoluto anonimato delle proprie risposte.

I prossimi passi necessari per completare l'intero progetto consistono:

- nella definizione dei mansionari delle funzioni generali dei servizi e di quelle particolari per ogni dipendente, dove verrà indicato il team di appartenenza, l'elenco dei compiti generali, la persona designata quale proprio/a sostituto/a e la persona che si dovrà invece supplire in caso di assenza;
- nell'approfondire l'analisi delle modalità operative e organizzative dei singoli servizi, con l'obiettivo di identificare potenziali miglioramenti, valorizzare le risorse interne e sostenere una modernizzazione dei processi, in particolare nell'ambito della digitalizzazione. A questo proposito, il Municipio ha recentemente istituito un apposito dicastero denominato "informatizzazione e digitalizzazione dell'amministrazione comunale", affidato al Municipale Patrick Bizzozzero, prima di considerare un'implementazione dei tool di navigazione (fase 4 – CHF 5'760.00, IVA 8.1% esclusa).

Primo intervento – l'audit interno (CHF 28'451.90, IVA 8.1% inclusa)

L'audit interno, aggiudicato tramite mandato ad una società indipendente (AFG & Partner di Camorino), si è concluso nel mese di aprile 2025. Uno degli obiettivi principali dell'audit è infatti consistito nel rilevare il grado di soddisfazione di tutto il personale comunale, docenti esclusi. Dall'indagine sono emersi i seguenti temi ricorrenti, rilevati in tutti i servizi:

- comunicazione e trasparenza,
- struttura organizzativa e chiarezza dei ruoli e delle responsabilità,
- cultura del feed-back e della sicurezza psicologica,
- riconoscimento e valorizzazione del personale,
- digitalizzazione e innovazione,
- rafforzamento del lavoro di squadra,
- opportunità di formazione e crescita,
- equilibrio vita-lavoro e benessere organizzativo.

Con le domande poste nei questionari inviati ai dipendenti e, successivamente, riprese dai consulenti si è voluto verificare il benessere da loro percepito nell'ambiente di lavoro da una parte e, dall'altra, la chiarezza e la coerenza delle mansioni assegnate.

I risultati dell'audit presentati in forma anonima e aggregata, elaborati dalla società AFG & Partner ed illustrati al Municipio in una seduta specifica, hanno evidenziato un livello generale di soddisfazione "buono". Tuttavia, sono emerse anche alcune criticità, tra le quali:

- la necessità di migliorare la comunicazione interna,
- la necessità di ottimizzare e la distribuzione dei compiti,
- la necessità di migliorare la definizione dei flussi di lavoro nei diversi servizi.

Da questi aspetti critici in particolare, valutati approfonditamente e successivamente ritenuti favorevolmente dal Municipio, sono poi scaturiti diversi importanti cambiamenti nell'ottica di una migliore efficienza ed efficacia, messi in parte in atto già a partire dal 1° luglio 2025 per l'ufficio tecnico comunale e per i servizi sociali comunali, rimandando invece la decisione finale sulla cancelleria comunale alla fine del corrente anno, per consentire di portare a termine un periodo di prova, dopo la partenza avvenuta a fine maggio di una dipendente occupata al 100%.

In questo contesto, l'allestimento dei mansionari dei diversi servizi e dei dipendenti ad essi aggregati, così come la mappatura dei processi di lavoro rappresentano il naturale proseguimento di questo percorso di analisi e miglioramento, iniziato con l'audit a fine gennaio 2025.

Secondo intervento – la (ri)definizione dei mansionari delle funzioni generali e particolari (CHF 9'339.85, IVA 8.1% inclusa)

Occorre innanzitutto precisare che alcuni servizi comunali, come ad esempio l'ufficio tecnico, i servizi finanziari o la cancelleria comunale dispongono già di propri mansionari per i dipendenti, di fatto "costruiti ad personam", tramite una semplice suddivisione e attribuzione dei vari compiti previsti all'interno dei servizi.

Per altri servizi quali, ad esempio, la squadra esterna, non esiste né un mansionario generale, né dei mansionari particolari ufficiali, se non degli elenchi di lavori personali.

È perciò assolutamente necessario allestire questi documenti, sulla base:

- della rielaborazione dei dati emersi dall'audit,
- della ripresa delle principali proposte di miglioramento giunte dai dipendenti stessi, riferite alla struttura gestionale, ai sistemi di conduzione e all'organizzazione interna.

Per questa seconda fase è quindi molto importante poter anche disporre del nuovo Regolamento Organico dei Dipendenti (ROD) ma, soprattutto, della nuova classificazione delle funzioni che il Municipio propone e si auspica di poter regolamentare non più direttamente nel Regolamento, come finora, bensì tramite una specifica Ordinanza Municipale di applicazione al nuovo ROD. Questo decisivo e cruciale cambiamento di visione permetterebbe all'Esecutivo di aggiornare rapidamente ed in tempo reale le funzioni, in linea con l'evoluzione dei titoli di studio richiesti per le varie funzioni. Questa soluzione consente oltretutto di definire quelle nuove funzioni imposte da Autorità superiori (come, ad esempio, le nuove e recenti figure delle operatrici per la pausa meridiana e di prevenzione dentaria nelle scuole comunali, istituite dal Cantone), che obbligano i Comuni ad indire i relativi concorsi per procedere alle necessarie assunzioni, anche in assenza di una loro regolamentazione legislativa comunale. Potendo invece disporre di una specifica Ordinanza sulla classificazione delle funzioni, il Municipio può colmare in tempi molto brevi (ca. 1 mese) questo vuoto legislativo che, invece, necessita di tempi molto più lunghi con la classificazione delle funzioni inserita all'interno del Regolamento Organico dei Dipendenti (ROD). Infatti, per ottenere la relativa adozione della modifica con questo tipo di regolamentazione è obbligatorio allestire un MM all'indirizzo del CC la cui decisione, in caso di accettazione, va ancora inviata alla SEL per l'approvazione definitiva (tempistica stimata: ca. 4-6 mesi).

Terzo intervento – la mappatura dei processi (CHF 18'679.70, IVA 8.1% inclusa)

Si tratta di mappare, con adeguati strumenti e metodi, i processi ed i flussi di lavoro operativi nei diversi settori dell'Amministrazione, integrati ai mansionari revisionati. Questa fase rappresenta il "cuore" dell'intero progetto.

Con la mappatura dei processi operativi è possibile fornire una visione sistematica, chiara e documentata delle attività svolte nei principali servizi comunali, con i seguenti obiettivi specifici:

- rendere visibili ed analizzabili i flussi di lavoro esistenti, con particolare attenzione alle interazioni tra uffici, ai passaggi critici e ai potenziali rallentamenti;
- individuare le opportunità di semplificazione e digitalizzazione, allo scopo di rendere i servizi più

- snelli, più efficienti e maggiormente accessibili all'utenza;
- definire in modo trasparente i ruoli, le responsabilità ed i compiti, per una maggiore chiarezza organizzativa e per una migliore soddisfazione del personale;
 - supportare le future scelte strategiche e gli investimenti tecnologici, basati sull'analisi concreta e oggettiva della situazione attuale.

Il progetto di mappatura

Interesserà, nella sua prima fase, i 4 settori chiave dell'Amministrazione comunale, ossia:

La cancelleria comunale

L'attenzione sarà rivolta, in particolare, al processo di digitalizzazione dei documenti ed alla gestione dei flussi informativi interni ed esterni. Verranno analizzati i sistemi attualmente in uso, le pratiche di archiviazione e le modalità di comunicazione con il pubblico.

L'ufficio tecnico

Verranno analizzati i flussi di lavoro legati, in particolare, alla gestione e alle tempistiche delle pratiche edilizie, al rilascio delle diverse autorizzazioni e ai rapporti con i cittadini. L'obiettivo è identificare margini di snellimento e di miglior coordinamento tra i vari attori coinvolti, compresa la gestione di tutti i servizi esterni.

I servizi finanziari

Verrà valutata e verificata l'efficienza dei processi contabili ed amministrativi, la tracciabilità delle operazioni e l'integrazione con altri sistemi informatici comunali, in particolare la digitalizzazione delle fatture, ma non solo. Risulta infatti urgente intervenire sull'attuale programma delle timbrature "Aruba" che non è in grado di "dialogare ed interagire" con l'applicativo degli stipendi di Ge.Co.Ti, obbligando mensilmente le risorse umane a calcolare ed inserire manualmente tutta una serie di importi quali, ad esempio, i supplementi derivanti dalle ore straordinarie prestate.

L'Istituto scolastico

Si interverrà, se necessario, sui processi di lavoro già in essere e si valuterà la necessità di eventuali nuovi flussi di lavoro.

Verranno anche mappati i "processi dirigenziali" quali la gestione del personale e la gestione dei rapporti con il Municipio, la cui competenza è affidata per legge al Segretario comunale.

Le modalità operative

I consulenti di AFG opereranno in stretta collaborazione con i funzionari dirigenti dei servizi coinvolti, che dovranno partecipare ad un work-shop dedicato.

Il lavoro sarà suddiviso nelle seguenti fasi:

- raccolta delle informazioni tramite interviste, osservazioni e analisi documentale;
- rappresentazione grafica dei processi, con indicazione delle fasi, dei ruoli e delle interazioni;
- analisi critica dei flussi e identificazione delle aree di miglioramento;
- consegna del rapporto finale con le raccomandazioni operative, le proposte di semplificazione e le indicazioni per eventuali interventi tecnologici e/o organizzativi.

Il coinvolgimento diretto dei dipendenti nella mappatura, anche se impegnativa, è molto importante: infatti, i flussi di lavoro vengono discussi assieme, allo scopo di intravedere anche dei miglioramenti, che verranno condivisi ed elaborati dalle persone che poi dovranno eseguirli.

In questa fase, parallelamente ai flussi di lavoro, sarà importante identificare e mappare anche tutti i documenti di supporto. Risulta pertanto necessario poter disporre di documenti standard, univoci e condivisi.

Conclusioni

La mappatura dei processi rappresenta un'opportunità strategica per proseguire nel percorso di evoluzione dell'Amministrazione comunale, già avviato con l'audit interno. Essa consentirà di valorizzare il capitale umano del Comune, di migliorare la qualità del servizio offerto ai cittadini e di promuovere una gestione più moderna, efficiente e trasparente.

La mappatura dei processi è fondamentale per la gestione efficiente ed efficace di un Comune, perché permette:

- a tutti i funzionari di sapere e conoscere con precisione cosa va fatto in ogni situazione, in particolare in caso di assenze, malattie e partenze, situazioni di crisi e di urgenza, ecc ...;

- di istruire e introdurre tutti i nuovi assunti in modo efficace e veloce. Il passaggio di consegne - oggi punto critico in numerosi comuni - verrebbe svolto in modo unificato, professionale e completo, minimizzando rischi di errori e malintesi;
- di identificare ed eliminare eventuali punti deboli nei processi, per esempio la mancanza di controlli su operazioni delicate;
- di avere una base chiara e precisa, in caso di introduzione di nuovi software, qualora gli informatici chiedano esplicitamente la mappatura dei processi per poter programmare o personalizzare un software alle reali esigenze del Comune.

Il costo complessivo del progetto, per il quale si prevede la conclusione entro la fine del mese di novembre, al più tardi entro la fine del corrente anno, ammonta quindi a:

Fase 1 – Audit interno	CHF	28'451.90
Fase 2 – Revisione dei mansionari delle funzioni	CHF	9'339.85
Fase 3 – Mappatura dei processi attuali e proposte di modalità di gestione	CHF	18'679.70
Spese di trasferta	CHF	432.40
TOTALE (IVA 8.1% inclusa)	CHF	56'903.85

Alla luce di quanto esposto nel presente messaggio, si invita il lodevole Consiglio comunale a voler

d e c i d e r e:

- 1. Al Municipio è concesso un credito di CHF 60'000.00 (IVA 8.1% inclusa), per lo svolgimento dell'audit dell'amministrazione comunale, per l'allestimento dei mansionari generali delle funzioni e per il progetto inerente alla mappatura di tutti i processi operativi.**
- 2. Il credito è da caricare in gestione corrente, nel dicastero di pertinenza del Comune (amministrazione generale 022) e secondo i disposti della LOC / RALOC.**

Con la massima stima.

Per il Municipio

Il vice sindaco:  Daniele Bianchi		La vice segretaria:  Tatiana Morelli
--	---	--

Licenziato con risoluzione municipale no. 950/2025 del 26.08.2025

Allegati: - nuovi organigrammi amministrazione comunale, in vigore dal 01.07.2025
 - offerte AFG & Partner mese di ottobre 2024 (fase 1) e mese di giugno 2025 (fasi 2 e 3)

Dicastero	A
Municipale	Daniele Bianchi, vice Sindaco
Commissione	Gestione



Comune di Bioggio

Audit dell'organizzazione e del personale dell'AC di Bioggio

Ottobre 2024



AFG &partners
accurate
management

Investimento finanziario per il Committente

Modulo e descrizione	Consulenti /giorni	Investimento
A1a+P1a Analisi organizzazione e proposte di soluzioni A1b+P1b Analisi competenze e responsabilità e proposte di soluzioni	18	25'920.00
A2+P2 Mappatura dei processi attuali e proposte di modalità di gestione dei processi	Da definire	
R1+R2 Attività di accompagnamento ai cambiamenti	Da definire	
Costi di trasferta (da Camorino)	10 trasferte à 40.-	400.00
TOTALE		26'320.00

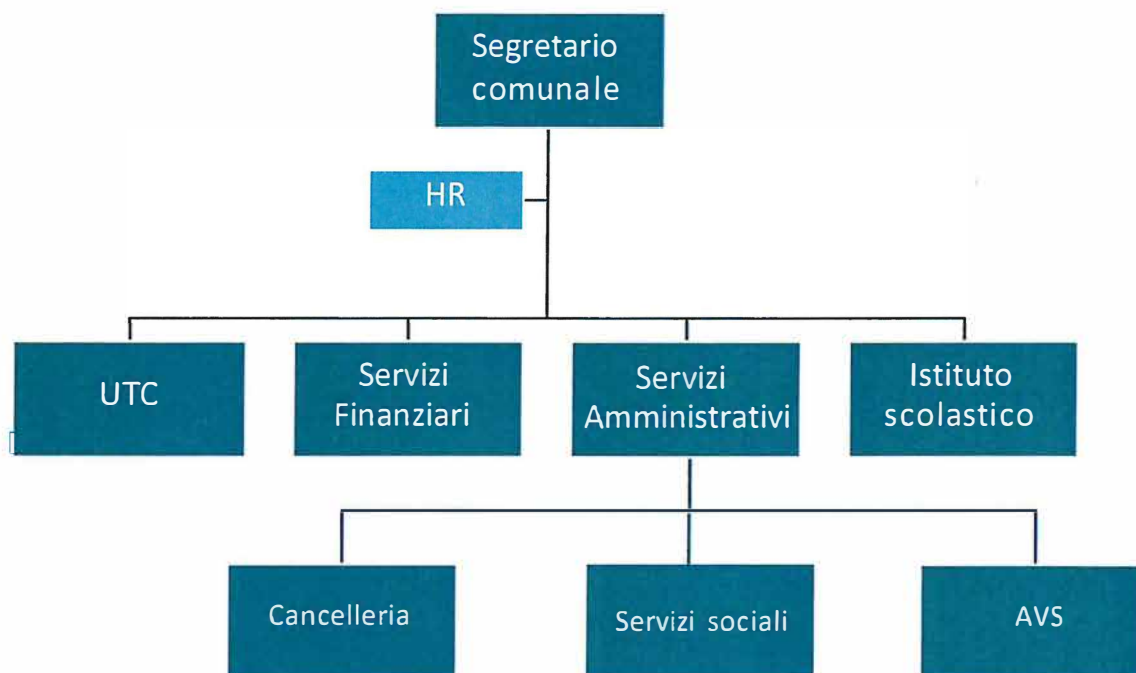
Bioggio: Riorganizzazione AC

Tutti gli importi al netto dell'IVA

AFG &partners
accurate
management

AMMINISTRAZIONE COMUNALE

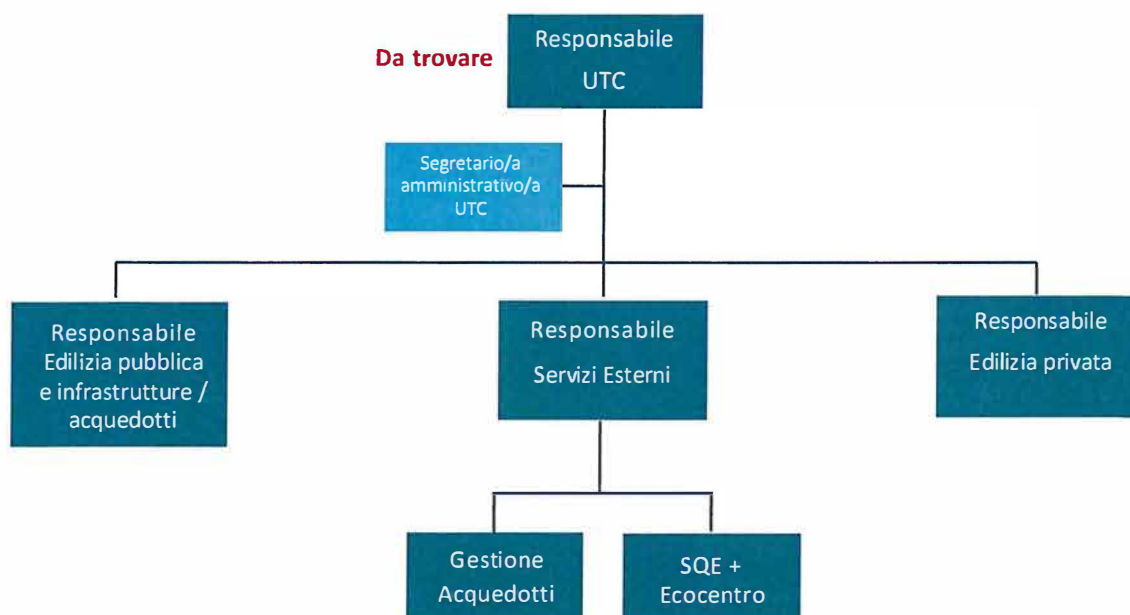
Stato al: 01.07.2025



Approvato nella seduta di Municipio del 16.06.2025

UFFICIO TECNICO COMUNALE

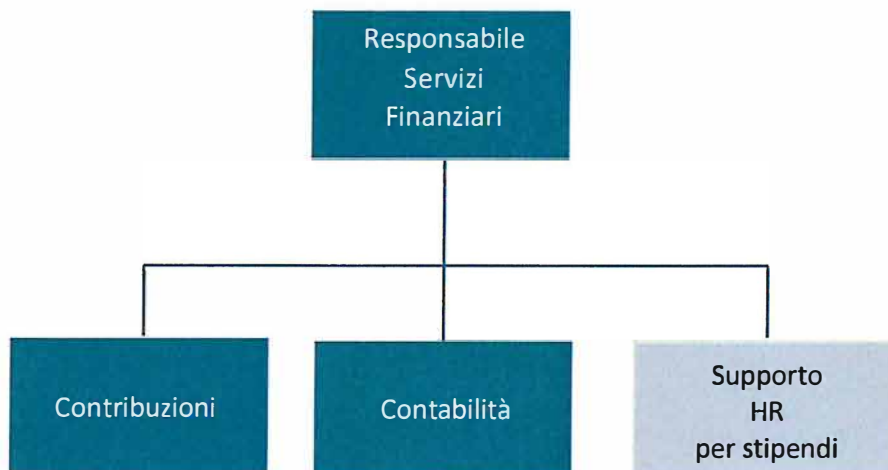
Stato al: 01.07.2025



Approvato nella seduta di Municipio del 16.06.2025

SERVIZI FINANZIARI COMUNALI

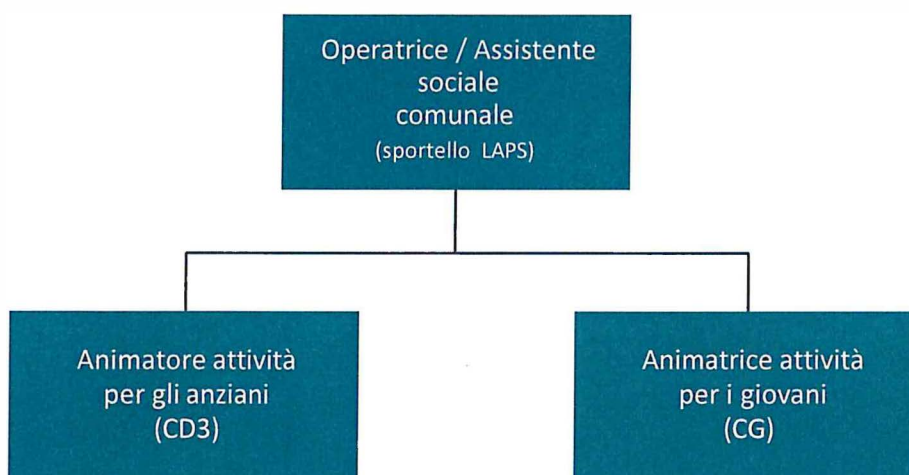
Stato al: 01.07.2025



Approvato nella seduta di Municipio del 16.06.2025

SERVIZI SOCIALI COMUNALI

Stato al: 01.07.2025



Approvato nella seduta di Municipio del 16.06.2025



Comune di Bioggio

Giugno 2025



Interventi:

- **Definizione dei processi di lavoro interni all'AC**
- **(Ri-)definizione dei mansionari delle funzioni**
- **Creazione di una cultura aziendale positiva**
- **Implementazione tool di navigazione dei processi**

AFG &partners
accurate
management

Investimento finanziario per il Committente

Modulo e descrizione	Consulenti / giorni	Investimento
Mappatura dei processi attuali e proposte di modalità di gestione dei processi	12	17'280.-
Revisione mansionari delle funzioni, ev. proposte di modifiche del ROD	6	8'640.-
Rafforzamento della cultura aziendale tramite un intervento di team coaching		incluso
Ripristino strumento di valutazione	0	0
Implementazione tool di navigazione: Parte organizzativa - vedi consulenti/giorni	4	5'760.-
Parte tecnica 300.- + 500.-/anno per data storage e sito		
Costi di trasferta (da Camorino)	10 trasferte à 40.-	400
TOTALE		32'080.00

Bioggio: Riorganizzazione AC

Tutti gli importi al netto dell'IVA

AFG &partners
accurate
management