



Egregi Signor
Marko Antunovic

Collaboratore:

Rif.

Sigla.

4

Data 8 gennaio 2025

Interrogazione 31 agosto 2021 “Per un servizio alberghiero comunale unificato”

Gentili Signore, Egregi Signori,
in riferimento all'interrogazione citata in oggetto rispondiamo come segue.

1) Il Municipio ritiene valida e auspicabile la proposta di unificazione del settore alberghiero comunale, inglobando l'asilo nido e l'Istituto San Carlo, colonia Vandoni o il miglioramento di un servizio catering per eventi cittadini comunali? Se no, quali sono i motivi del rifiuto?

Il Municipio, a seguito di approfondite analisi, ritiene valida e auspicabile la proposta di unificazione del settore alberghiero comunale (inteso come servizio di preparazione pasti). La centralizzazione potrebbe comportare diversi vantaggi, tra cui una maggiore efficienza operativa, un controllo più strutturato dei costi e un miglioramento della qualità nutrizionale e dietetica dei pasti. Inoltre, la standardizzazione dei processi e delle procedure di sicurezza alimentare (HACCP) consentirebbe un monitoraggio uniforme e un controllo qualitativo costante, valorizzando l'immagine della città anche attraverso il marchio Città dell'Energia, grazie alla promozione di prodotti locali e biologici.

Tuttavia, si riconoscono anche alcune complessità. Per la riuscita dell'iniziativa, sarà fondamentale sviluppare un piano di comunicazione interno per condividere obiettivi e benefici e prevenire resistenze al cambiamento, spesso legate a timori di perdita di autonomia operativa e stabilità lavorativa. La nomina di un responsabile esecutivo, con competenze non solo culinarie ma anche gestionali e dietetiche, sarà cruciale per il coordinamento delle diverse sedi, soprattutto considerando la necessità di utilizzare anche tecniche di cucina avanzate tipiche della ristorazione collettiva con logistica complessa.

Un ulteriore elemento importante riguarderà l'adozione di sistemi informatici avanzati per la gestione degli ordini, delle scorte e della distribuzione. Questi strumenti consentirebbero di ottimizzare i processi operativi, ridurre gli sprechi alimentari e migliorare l'efficienza complessiva, garantendo al contempo un monitoraggio continuo delle attività.

2) Il Municipio ritiene vi sia margine di manovra per migliorare la gestione di questo comparto? Se sì, quale tempistica è prevista per una riorganizzazione/unificazione del comparto alberghiero?

Il Municipio riconosce l'esistenza di margini di miglioramento e suggerisce di esplorare, anche nel breve termine, collaborazioni più circoscritte. Una possibile iniziativa potrebbe essere l'estensione della cooperazione tra l'Istituto per anziani San Carlo e l'asilo nido, che



rappresenterebbe un ulteriore banco di prova per valutare l'efficacia della centralizzazione su scala ridotta, coinvolgendo strutture con finalità e requisiti operativi leggermente diversi (educativo e socio-sanitario). Questo approccio consentirebbe di analizzare la compatibilità operativa e di individuare eventuali criticità, ponendo così solide basi per una centralizzazione più ampia in futuro.

L'attuale collaborazione tra l'Istituto San Carlo e le Scuole Elementari di Solduno, pur non configurandosi come una vera e propria centralizzazione, ha già prodotto risultati positivi, dimostrando la fattibilità e il potenziale di questo modello.

La tempistica per una riorganizzazione o unificazione del comparto alberghiero dipenderà dal consenso e dall'impegno delle parti coinvolte, nonché dalle decisioni preliminari su aspetti fondamentali, come i metodi di produzione (ad esempio, cook and chill), il numero di cucine operative necessarie e la configurazione delle cucine satellite. Per massimizzare le sinergie operative, sarebbe inoltre necessario uniformare i contratti di lavoro, garantendo così flessibilità durante tutto l'anno, inclusi i periodi critici come le ferie estive.

3) Fra gli altri vantaggi citati ve ne potrebbero essere ulteriori; eccone alcuni:

Si risponde sotto ogni punto proposto.

- **La proposta di un servizio alberghiero comunale unificato, permetterebbe oltretutto una migliore gestione del personale. Ottimizzerebbe le risorse umane con un solo responsabile di cucina (uno chef di cucina in casa anziani, un coordinatore al 50% e due sous chef, uno per le scuole e uno per la casa anziani).**

La proposta di unificazione potrebbe permettere una gestione più efficiente del personale. Tuttavia, il contingente e la struttura organizzativa definitiva potranno essere stabiliti solo dopo le decisioni sui metodi di produzione e sulle cucine operative. Date le attuali capacità produttive delle cucine di Saleggi e San Carlo, risulta necessaria la coesistenza di due siti di produzione. L'ottimale utilizzo delle risorse richiederà inoltre l'uniformazione dei contratti di lavoro per garantire che tutto il personale possa operare flessibilmente durante l'anno, compresi i periodi di ferie estive. L'assenza di uniformità contrattuale potrebbe ridurre l'efficacia della centralizzazione, e il personale attualmente impiegato nei servizi scolastici dovrebbe poter essere attivo anche in altre strutture anche durante il periodo estivo, per supportare eventi/catering e per incrementare la produzione (es. pasti a domicilio tramite Pro-Senectute o la creazione di una mensa comunale).

- **Razionalizzerebbe i processi di igiene, di acquisti e di procedure di utilizzo dei servizi interni ed esterni (formulari HACCP, concorso alimenti, controlli, ecc...);**

La formulistica e le procedure per igiene e acquisti potrebbero essere facilmente standardizzate. Attualmente, il concorso per l'acquisto di generi alimentari è già condiviso e gestito dall'Istituto San Carlo, ma centralizzare la consegna e organizzare una distribuzione interna potrebbe ottimizzare i costi ulteriormente. La gestione centralizzata delle forniture richiederà, tuttavia, un'organizzazione logistica accurata per mantenere gli standard HACCP. Un responsabile esecutivo trasversale potrebbe inoltre condurre analisi periodiche per un miglioramento continuo del servizio.

- **Controllo dei costi (creando un centro costo unificato si potrebbe gestire al meglio il budget, ed avere un controllo costante dei costi);**



La creazione di un centro di costo unificato permetterebbe un controllo accurato del budget, ma le strutture coinvolte, come l'Istituto San Carlo, sono soggette a normative e finanziamenti diversi. Integrare i bilanci potrebbe comportare difficoltà contabili e non necessariamente garantire benefici oggettivi.

- **Nel contempo permette di migliorare ulteriormente la gestione dei pasti e del concorso per gli alimenti (unificato pure lui vedi sopra), con la facilità ad esempio di approvvigionarsi di prodotti locali e/o bio e dando valore al marchio Città dell'Energia;**
La centralizzazione potrebbe migliorare ulteriormente la gestione dei pasti e delle gare d'appalto per l'acquisto degli alimenti, semplificando, ad esempio, l'approvvigionamento di prodotti locali e biologici e valorizzando il marchio "Città dell'Energia". Tale approccio contribuirebbe agli obiettivi di sostenibilità ambientale e rafforzerebbe il legame con il territorio. Tuttavia, la stagionalità e i costi di questi prodotti potrebbero rappresentare un limite, richiedendo flessibilità operativa e un adeguamento del budget. Inoltre, l'adozione di soluzioni locali e sostenibili è subordinata al rispetto delle procedure di acquisto pubblico, che impongono una pianificazione accurata per bilanciare gli obiettivi di sostenibilità con i criteri economici e amministrativi.
- **Migliore gestione degli sprechi alimentari (con possibilità di riutilizzo/vendita) e dello smaltimento dei rifiuti nell'ottica di rispetto del marchio Città dell'energia (già citato sopra);**
Sebbene siano già in atto iniziative per ridurre gli sprechi, una gestione centralizzata potrebbe migliorare ulteriormente il controllo degli sprechi e favorire il riutilizzo delle eccedenze. Tuttavia, una centralizzazione completa comporta sfide logistiche, soprattutto per la distribuzione dei pasti e il riutilizzo degli alimenti avanzati.
- **non da ultimo la possibilità di formare apprendisti, sia nel settore della cucina classica che dietetica e creando un centro di formazione che aiuti i giovani in difficoltà;**
Un polo alimentare unico rappresenta un'opportunità formativa importante per gli apprendisti, consentendo loro di acquisire esperienza in vari ambiti della ristorazione collettiva. Tuttavia, un centro formativo richiederà risorse per la supervisione e supporto agli apprendisti, specialmente se destinato a giovani in difficoltà.
- **l'unificazione in un unico settore alberghiero, ad esempio in occasione di assenze per malattie o gravidanza/maternità (cosa già successa con l'attuale centralizzazione per il settore mense scolastiche); in questo caso si prevede pure un aumento della percentuale di lavoro per alcuni attuali impiegati.**
L'unificazione permetterebbe una copertura efficiente delle assenze per malattia o maternità grazie a un personale centralizzato. Tuttavia uniformare i contratti di lavoro potrebbe incontrare resistenze. Oltre a ciò solo una standardizzazione dei processi garantirà la funzionalità dello scambio di personale, altrimenti potrebbero emergere difficoltà operative nei vari siti (inserimento dei collaboratori, processi, logistica, tempistiche, ecc.).
- **Inoltre la risorsa di personale qualificato consente l'aggiornamento professionale interno, riducendone l'onere e rimanendo fruibile nell'immediato.**
L'aggiornamento professionale continuo è cruciale per la qualità del servizio e sarà necessario indipendentemente dalla scelta strategica. Tuttavia, una gestione centralizzata potrebbe incrementare l'onere della formazione, richiedendo risorse e tempo che dovranno



essere previsti nel budget e nella pianificazione strategica ma permetterebbe altresì di staccare il personale dalle singole sedi per la formazione senza compromettere la copertura operativa. Questo modello favorirebbe la costruzione di team competenti e flessibili.

Analisi S.W.O.T

Di seguito sono riportati alcuni elementi esemplificativi delle quattro categorie previste dall'analisi S.W.O.T., senza pretesa di esaustività.

Forze

- Esperienza pregressa in collaborazioni interistituzionali (San Carlo-Scuole Solduno e durante ristrutturazione SI San Francesco);
- Buona reputazione del servizio attuale;
- Buona dotazione di infrastrutture e risorse tecniche e apparecchiature;
- Capacità di gestione di volumi variabili (si organizzano già aperitivi, pasti per colonie, ecc.).

Debolezze

- Necessaria la presenza di figure chiave con formazione superiore ed esperienza/know-how nella ristorazione collettiva con cucine "satellite";
- Contrattualistica dei dipendenti variabile (differenti regimi contrattuali, ad esempio ROCA e ROD);
- Processi stagnanti e tendenza al ribasso in alcune cucine/sedi;
- Abitudini e pratiche consolidate che potrebbero essere difficili da modificare in alcune cucine o sedi;
- Informatica poco sviluppata nel settore ristorazione della Città.

Opportunità

- Potenziali risparmi o miglioramenti nella qualità del servizio;
- Economie di scala, in particolare per quanto riguarda le attrezzature;
- Ottimizzazione della gestione degli eventi comunali interni;
- Possibilità di acquisire mandati esterni (es. pasti a domicilio, mensa per il personale comunale);
- Gestione semplificata delle assenze;
- Sviluppo delle competenze del personale;
- Opportunità di formazione per apprendisti.

Minacce

- Alcuni investimenti necessari (informatica, apparecchiature per gestire correttamente le cucine satellite);
- Aumento della complessità amministrativa e di gestione;
- Resistenza al cambiamento da parte del personale coinvolto;
- Reazione negativa dei collaboratori a livello pubblico;
- Possibili pressioni politiche e sindacali;
- Opinione pubblica distorta o percezione negativa della qualità del servizio;
- Possibili difficoltà nel garantire che i pasti mantengano qualità e temperatura ottimali durante la distribuzione alle diverse sedi.



Conclusione

Il Municipio considera l'unificazione del settore alberghiero comunale un'opportunità per migliorare l'efficienza e la qualità del servizio, in linea con gli obiettivi di sostenibilità della Città. Tuttavia, per garantire il successo del progetto, sarà fondamentale adottare un approccio graduale, coinvolgendo attivamente tutte le parti interessate e affrontando le sfide operative e contrattuali con una pianificazione accurata.

Il tempo impiegato per la risposta da parte di tutti i funzionari coinvolti ammonta complessivamente a 4 ore lavorative.

Con la massima stima.

Il Sindaco:

Nicola Pini

Per il Municipio

Il Segretario:

avv. Marco Gerosa



Marko Antunović
Via S. Balestra 42 b
6600 Locarno
antunovic_marko@hotmail.com

Al Iodevole Municipio
e Consiglio comunale di Locarno
Piazza Grande 18
6600 Locarno

Locarno, 31.08.2021

Interrogazione

avvalendoci delle facoltà concesse dalla Legge (art. 65 LOC, art. 35 Regolamento Comunale della città di Locarno), presentiamo la seguente interrogazione.

Per un servizio alberghiero comunale unificato.

Premessa:

La richiesta posta nell'interrogazione si basa sull'esperienza positiva portata avanti in questi ultimi tre anni da parte del Municipio e riguardante la centralizzazione delle cucine delle scuole SI e SE cittadine.

I risultati sono stati il miglioramento della qualità gastronomica, nutrizionale e dietetica dei pasti; così come quella gestionale.

In quel contesto furono coinvolti, quali professionisti, il consulente Pierromeo Mauri e Pierluigi Zanchi quale supporto non pagato. Possiamo affermare che, oltre ai risultati positivi ottenuti ve ne sono altri quali:

- la professionalizzazione del lavoro, per il quale sono state assunte persone qualificate,
- la professionalizzazione ha permesso di meglio coordinare attività quali colonia e servizio catering per eventi cittadini, migliorandone la qualità;
- la centralizzazione e il concorso per gli alimenti, ha permesso di ridurre i tragitti dei fornitori e dei relativi bollettini di fornitura facilitandone la gestione amministrativa e riducendone il carico ambientale.

Alla luce di quanto esposto precedentemente formuliamo le seguenti domande al Municipio:

- 1) Il Municipio ritiene valida e auspicabile la proposta di unificazione del settore alberghiero comunale, inglobando l'asilo nido e l'Istituto San Carlo, colonia Vandoni o il miglioramento di un servizio catering per eventi cittadini comunali? Se no, quali sono i motivi del rifiuto?
- 2) Il Municipio ritiene vi sia margine di manovra per migliorare la gestione di questo comparto? Se sì, quale tempistica è prevista per una riorganizzazione/unificazione del comparto alberghiero?
- 3) Fra gli altri vantaggi citati ve ne potrebbero essere ulteriori; eccone alcuni:
 - La proposta di un servizio alberghiero comunale unificato, permetterebbe oltretutto una migliore gestione del personale. Ottimizzerebbe le risorse umane con un solo responsabile di cucina (uno chef di cucina in casa anziani, un coordinatore al 50% e due sous chef, uno per le scuole e uno per la casa anziani);



- Razionalizzerebbe i processi di igiene, di acquisti e di procedure di utilizzo dei servizi interni ed esterni (formulari HACCP, concorso alimenti, controlli, ecc...);
- Controllo dei costi (creando un centro costo unificato si potrebbe gestire al meglio il budget, ed avere un controllo costante dei costi);
- Nel contempo permette di migliorare ulteriormente la gestione dei pasti e del concorso per gli alimenti (unificato pure lui vedi sopra), con la facilità ad esempio di approvvigionarsi di prodotti locali e/o bio e dando valore al marchio Città dell'Energia;
- Migliore gestione degli sprechi alimentari (con possibilità di riutilizzo/vendita) e dello smaltimento dei rifiuti nell'ottica di rispetto del marchio Città dell'energia (già citato sopra);
- non da ultimo la possibilità di formare apprendisti, sia nel settore della cucina classica che dietetica e creando un centro di formazione che aiuti i giovani in difficoltà;
- l'unificazione in un unico settore alberghiero, ad esempio in occasione di assenze per malattie o gravidanza/maternità (cosa già successa con l'attuale centralizzazione per il settore mense scolastiche); in questo caso si prevede pure un aumento della percentuale di lavoro per alcuni attuali impiegati.
- Inoltre la risorsa di personale qualificato consente l'aggiornamento professionale interno, riducendone l'onere e rimanendo fruibile nell'immediato.

Come giudica il Municipio i vantaggi sopra esposti?

Con stima.

Cordialmente.

Marko Antunović

Viktorija Kitanova

Shiela Mileto

Francesca Machado

Barbara Angelini-Piva

Mauro Belgeri

Simone Beltrame