

Il Consiglio di Stato

Signor
Matteo Pronzini
Deputato al Gran Consiglio

INTERPELLANZA 14 ottobre 2016

Nuova legge stipendi: il CdS non deve menar il can per l'aia

Signor deputato,

con il suo atto parlamentare ripropone una serie di quesiti riguardanti la valutazione analitica delle funzioni dei dipendenti dello Stato nel quadro del progetto di nuova scala stipendi appena approvata dalla commissione della gestione.

Rispondiamo come segue alle puntuali domande.

- 1) a. **Dalle indicazioni contenute nel messaggio governativo, risulta che la valutazione analitica delle funzioni è stata effettuata sulla base di un modello. Di quale modello si tratta? (È possibile identificarlo mediante un nome, un numero di riferimento o un'altra denominazione?)**

La risposta fornita è oltremodo generica e, pertanto, del tutto insoddisfacente. Si sa infatti che il cosiddetto "Capability Model" può essere declinato in numerose versioni e varianti.

Si chiede pertanto al Consiglio di Stato di indicare precisamente:

- quale versione/variante è stata adottata e perché;
- se, prima di operare la scelta, è stato svolto un confronto intercantonale sulle soluzioni adottate per altre pubbliche amministrazioni e, se del caso, quale è stato l'esito di tale confronto.

Preso atto che la risposta del 13 ottobre è stata ritenuta generica illustriamo di seguito il contesto teorico in cui si inserisce il modello di valutazione delle funzioni. Limitarsi ad indicare il nome del modello o il numero risulterebbe infatti riduttivo.

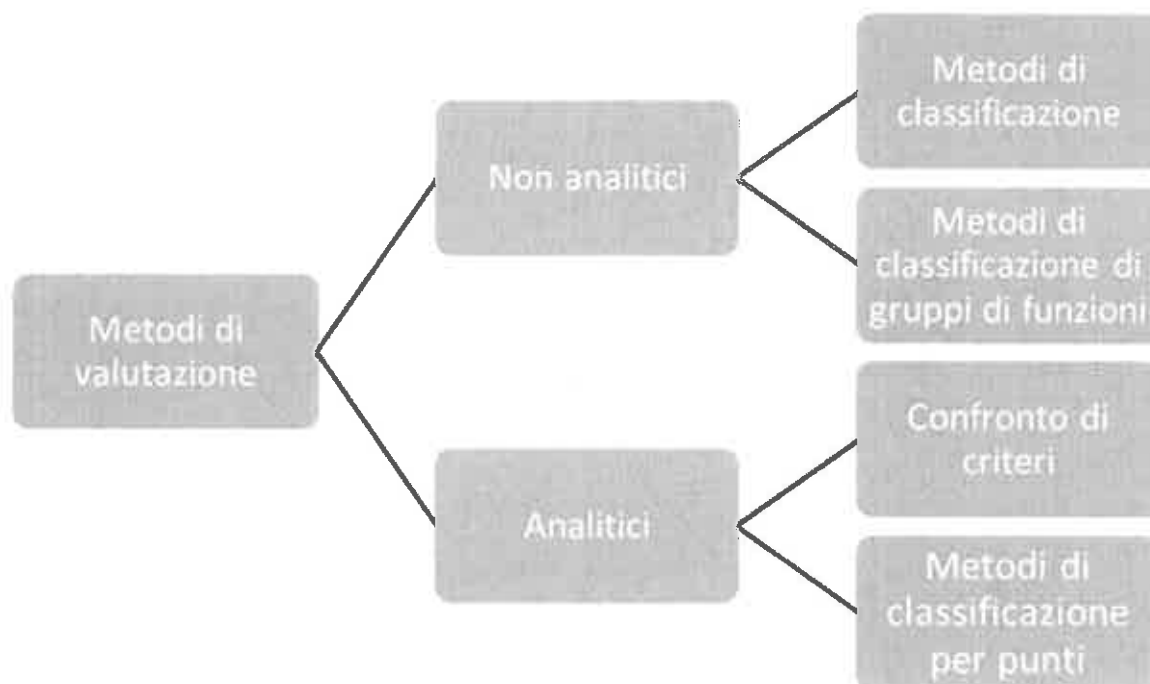
Per attribuire correttamente una classe di stipendio a una determinata funzione la stessa dovrà essere analizzata (analisi della funzione) rispetto ai:

- contenuti di lavoro che la caratterizzano (Quali compiti deve svolgere il titolare di quella posizione? Quali responsabilità sono attribuite?)
- requisiti necessari per svolgere proficuamente quei contenuti (conoscenze, esperienze, capacità).

Queste informazioni sono contenute nei documenti che descrivono l'organizzazione, negli organigrammi, nelle descrizioni delle funzioni.

Sulla scorta di questi dati, la posizione dovrà essere valutata (valutazione della funzione) per stabilire quanto dovrebbe differenziarsi rispetto alle altre in termini di salario.

I metodi di valutazione possono essere così rappresentati:



- 1- Metodo di classificazione (non analitico):** consiste nell'attribuire una classe di stipendio a una funzione in relazione ad altre funzioni della stessa organizzazione (vedi anche metodo del confronto). Questo metodo è poco affidabile nei casi di grandi organizzazioni con un numero importante di funzioni.
- 2- Metodo di classificazione di gruppi di funzione (non analitico):** consiste nel riunire le funzioni aventi le medesime caratteristiche e attribuire loro una classe di stipendio. Pure questa modalità presenta dei limiti nel caso di grandi organizzazioni con diverse funzioni complesse.
- 3- Confronto sulla base di criteri (analitico):** consiste nel valutare le funzioni secondo i criteri scelti dall'organizzazione. Le funzioni sono confrontate secondo ogni criterio con l'obiettivo di classificarle in base all'ordine d'importanza.
- 4- Classificazione per punti (analitico):** consiste nel valutare le funzioni secondo i criteri scelti dall'organizzazione. I criteri sono declinati in sotto criteri in modo da descrivere l'insieme delle attività dell'organizzazione. Ad ogni livello corrispondono dei punti. Alle funzioni valutate vengono attribuiti i punti secondo il livello di responsabilità richiesto dalla funzione. Questo metodo offre i risultati più soddisfacenti ed è quello che è quindi stato considerato dall'Amministrazione cantonale ticinese nell'ambito del progetto in corso.

Questi metodi di valutazione sono applicati negli Stati Uniti e in Europa già a partire dagli anni '50. Il metodo utilizzato dall'Amministrazione cantonale ticinese deriva dal metodo di valutazione n. 4. Lo stesso è stato adattato alle necessità specifiche dell'Amministrazione pubblica cantonale ticinese come del resto hanno fatto Neuchâtel e Vallese. Prima di procedere all'adozione di questo modello la Sezione delle risorse umane ha svolto dei confronti, direttamente sul posto, nel Canton Ginevra e Neuchâtel che utilizzavano gli stessi criteri con gli adattamenti specifici ad ogni realtà cantonale.

- 1) **b. Il modello è stato elaborato "in casa" (dalla SRU?) o è invece stato acquistato? Nel secondo caso: chi ne è il fornitore? Quanto è costato? Trattasi di un modello predefinito o allestito "su misura", rispettivamente adattato per tener conto delle caratteristiche della nostra Amministrazione?**

Nella risposta, alquanto lacunosa, si fa allusione ai Cantoni romandi. Orbene, da un rapido esame della legislazione salariale ivi vigente risulta che in nessuno di esse la scala salariale dei dipendenti dello Stato comporta 20 classi.

Infatti, il numero di classi è il seguente: Ginevra: 33; Vaud: 18; Neuchâtel: 16; Vallese: 26; Friburgo: 36; Giura: 25.

Si chiede pertanto di indicare:

- c. Da chi e per quali ragioni è stata decisa l'adozione di un modello salariale strutturato in 20 classi?**

Il modello di valutazione analitica delle funzioni è completamente indipendente dal numero di classi. In questi termini sullo stesso modello possono essere impostate le classi di stipendio in base alle esigenze dell'organizzazione.

La scelta del numero di classi di funzione presso l'Amministrazione cantonale ticinese si basa sulla combinazione dei seguenti concetti:

- 1- Raggruppamento di funzioni:** consiste nel raggruppare le funzioni aventi le stesse responsabilità o responsabilità similari nella medesima classe di funzione al fine di garantire il principio di equità.
- 2- Differenziazione di funzioni:** consiste nel separare le funzioni aventi delle responsabilità chiaramente diverse in classi di funzioni differenti, consentendo di chiarire i ruoli.

Il numero di classi di funzione dipende dunque dalla tendenza che presenta la struttura delle funzioni. La struttura delle funzioni consiste in una serie di punteggi ordinati dal più grande al più piccolo. Questi punteggi sono il risultato della valutazione delle funzioni.

L'analisi della struttura dei punteggi offre la possibilità di identificare le zone di raggruppamento dei punti. Questi raggruppamenti corrispondono alle funzioni aventi delle responsabilità comparabili. Si raggruppano quindi queste zone di punteggi in classi di stipendio per allestire la scala salari.

Nel caso del Canton Ticino il numero di 20 classi è stato scelto sulla base delle zone che scaturivano, chiaramente delimitate, nella struttura dei punteggi. A ciò si è aggiunto l'analisi degli esperti per assicurare che le differenze fra le classi di funzione siano chiare e stabili nel tempo al fine di evitare un cambiamento di classe per pochi punti di differenza nel punteggio finale.

Esempio di struttura dei punteggi:

struttura dei punteggi emersi dalle valutazioni

1000 Funzione l

995 Funzione i

980 Funzione h

979 Funzione g

978 Funzione f

Limite per creare una classe

930 Funzione e

928 Funzione d

926 Funzione c

920 Funzione b

918 Funzione a

Il numero di classi per funzioni varia da un Cantone a un altro, da un'organizzazione a un'altra. Questo dipende dalla complessità dell'organizzazione e dalle funzioni esaminate.

d. Dalla tabella allegata alla risposta governativa, risulta che una sola posizione sarebbe collocata nella classe 20: trattasi del Cancelliere dello Stato? Il collocamento esclusivo di quest'ultimo in classe 20 è stato dato per scontato oppure è il frutto di una valutazione analitica delle funzione? Nel caso affermativo, è possibile conoscere il punteggio totale attribuito a tale funzione?

Confermiamo che un solo dipendente è classificato nella classe 20 e che si tratta del Cancelliere dello Stato. Anche questa funzione, come tutte altre, è stata valutata analiticamente. Per i motivi già esposti nella precedente risposta, i punteggi al momento sono ritenuti confidenziali.

e. Come si situa la remunerazione della classe 20 rispetto a quella dei magistrati dell'ordine giudiziario? È intenzione del Consiglio di Stato introdurre un'equivalenza tra il massimo della classe 20 e la remunerazione dei Giudici del Tribunale d'appello, rispettivamente del Procuratore generale?

La classe 20 prevede un minimo di fr. 136'105.- e un massimo di fr. 221'851.-

Le retribuzioni dei magistrati dell'ordine giudiziario sottostanno alla Legge sugli onorari dei magistrati che prevede i seguenti onorari calcolati sulla base di una percentuale della attuale classe 39.

L'onorario annuo dei magistrati è così stabilito:

1. Giudici del Tribunale di appello: CHF 214'908.00
2. Procuratore generale: CHF 213'242.00
3. Procuratori generali sostituti: CHF 208'244.00
4. Giudici dei provvedimenti coercitivi: CHF 208'244.00
5. Procuratori pubblici: CHF 204'912.00
6. Pretori, presidente della Pretura penale, presidente del Tribunale di espropriazione e magistrato dei minorenni: CHF 197'415.00
7. Sostituto magistrato dei minorenni: CHF 166'595.00
8. Pretore aggiunto: CHF 144'938.00

La Legge sugli onorari dei magistrati è attualmente oggetto di discussione nell'ambito del gruppo di studio Giustizia 2018 e in tale contesto verrà regolata la proposta di collocamento salariale per le funzioni dei magistrati.

f. Poiché nella risposta governativa vengono citati genericamente i Cantoni romandi, dove sarebbero stati applicati modelli di classificazione analoghi, mi sia consentito rilevare che in alcuni di essi la classe massima non è riservata unicamente al Cancellerie dello Stato, ma è stata riconosciuta anche a taluni altri funzionari ai vertici dell'Amministrazione cantonale. La Sezione delle risorse umane (SRU) e il Consiglio di Stato sono al corrente di ciò? Come spiegano questa differenza di approccio? Trattasi di una specificità della realtà ticinese?

Il modello di valutazione analitica delle funzioni applicato in Ticino si è ispirato all'esperienza dei Cantoni romandi. Il risultato che è scaturito da queste valutazioni è evidentemente legato all'organizzazione, alle funzioni presenti e alle relative responsabilità. È quindi possibile che, in altri contesti, anche altre funzioni possano rientrare nella stessa classe di stipendio massima. Come detto più sopra la valutazione analitica è indipendente dalla scala stipendi che ogni Cantone può decidere di adattare secondo i criteri illustrati precedentemente.

Nell'ultima frase della risposta si afferma inoltre, in modo peraltro un po' misterioso: "Questi criteri sono stati ripresi e adattati alla realtà ticinese dopo una fase pilota". Al riguardo si chiede di precisare:

g. Da chi, sull'arco di quale periodo, secondo quali modalità, con quale grado di trasparenza nei confronti dei dipendenti statali, e con quali effetti concreti (giuridici/pratici) sulla valutazione di funzioni esistenti è stata gestita la fase pilota?

h. Chi ha autorizzato la fase pilota e sulla scorta di quale base legale, ritenuto che il disegno di nuova LStip è tuttora al vaglio del Parlamento?

La fase pilota si riferisce alla fase di test attuata prima di avviare una valutazione analitica a tappeto finalizzata alla produzione della proposta di gerarchia delle funzioni. Questa fase, che non ha comportato modifiche sulle classificazioni in essere, è stata avviata nel mese di novembre 2000 e ha coinvolto 35 funzionari dirigenti, scelti a campione fra i vari dipartimenti e la Cancelleria, per valutare circa 45 funzioni ripartite nelle 6 famiglie professionali. I funzionari dirigenti coinvolti sono stati informati tramite uno scritto specifico con copia al Consigliere di Stato delegato al progetto. Il resto dei collaboratori e collaboratrici è stato informato successivamente mediante il periodico informativo A2000, che ha illustrato le esperienze della fase pilota.

1) c. Si chiede di trasmettere l'integralità del modello

La risposta ricevuta, che si limita a un laconico richiamo delle brevi spiegazioni contenute nel messaggio, è una vera presa in giro. Sembrerebbe del resto che, negli scorsi giorni, a tutti i funzionari dirigenti dell'Amministrazione cantonale sia stata trasmessa una copiosa (ancorché parziale) documentazione riguardante il modello di valutazione analitica delle funzioni, e questo benché il disegno di nuova LStip sia ancora al vaglio del Parlamento.

i. Il sottoscritto reitera quindi la propria richiesta di poter disporre, in vista dell'imminente dibattito parlamentare, dell'integralità del modello di valutazione delle funzioni.

Rimandiamo alla documentazione allegata al rapporto della commissione della gestione.

- 1) **e. Sono stati presi in considerazione altri modelli? Se sì, quali? (Si prega di indicarli in modo preciso al fine di consentire una corretta identificazione.) Quali fattori sono stati determinanti nella scelta del modello?**

Come evidenziato nei capitoli che precedono, la scelta di base del modello è avvenuta privilegiando soprattutto un metodo analitico per punti, più affidabile per le dimensioni e l'organizzazione dell'Amministrazione cantonale e che è stato valutato positivamente anche con l'esperienza fatta dagli altri Cantoni. Non sono stati invece presi in considerazione altri modelli più complessi di regola privilegiati dalle multinazionali americane. Tale modello, dopo l'adattamento all'Amministrazione cantonale, è poi stato consolidato con uno strumento informatico fornito dalla stessa ditta che aveva offerto una consulenza simile agli altri Cantoni.

- 1) **g. Come vengono apprezzati, nell'applicazione concreta del modello, i singoli criteri e sotto-criteri? Si chiede di specificare il numero di punti attribuito a ognuno di essi e di indicare se il sistema di notazione è il medesimo per ogni criterio o sotto-criterio. h. Come viene effettuata la ponderazione tra i diversi criteri e sotto-criteri? Alcuni criteri hanno maggior peso rispetto ad altri? La ponderazione, se avviene, è la medesima per tutte le categorie di funzioni?**

- j. **Il sottoscritto reitera le proprie domande, alle quali è stata data una risposta incredibilmente fumosa. Non si può accettare che i deputati al Gran Consiglio siano prossimamente chiamati a pronunciarsi su un disegno di nuova LStip (che comporta una riclassificazione delle funzioni di tutti i dipendenti dello Stato) senza avere la facoltà di accedere al modello di classificazione utilizzato e senza disporre della benché minima informazione circa le modalità e i meccanismi di apprezzamento dei criteri di classificazione e la loro ponderazione.**

La maggior parte dei criteri riflette delle situazioni oggettive che non si prestano ad interpretazione (formazione di base e specifica, conoscenze linguistiche, esperienza necessaria alla funzione, n. di collaboratori da gestire, livello di autonomia, responsabilità finanziarie, ecc.), altri criteri sono valutati in base alle risposte fornite dai funzionari dirigenti intervistati che vengono verificate con decisioni, organigrammi, descrizione delle funzioni, esempi operativi concreti.

La definizione della ponderazione (cioè il valore assegnato ad ogni criterio) è stata realizzata dal Gruppo di progetto con la partecipazione del comitato guida diretto dal Consigliere di Stato delegato al progetto. L'operazione è avvenuta appena terminata la fase pilota, quindi a inizio 2001. Con questo esercizio i criteri sono stati confrontati fra loro accordando una ponderazione, ossia attribuendo un'importanza diversa a ogni criterio sulla base di questi 3 valori generali:

- Ottimizzazione delle risorse
- Orientamento al cittadino/utente
- Orientamento alla qualità

Il Consiglio di Stato, per i motivi già esposti, conferma che le ponderazioni applicate ai criteri di valutazione al momento non vengono rese pubbliche.

- 2) ***Nella misura in cui il modello comporta la valutazione di ben 27 criteri, di natura assai variegata e alquanto complessa, si chiede di fornire le seguenti indicazioni riguardo all'applicazione del modello e, in particolare, alla formazione delle persone alle quali è stata affidata la valutazione analitica delle singole funzioni: ...b. qual è il grado di formazione delle persone indicate al punto precedente? Possiedono una formazione accademica in un settore legato alla gestione delle risorse umane o alla pubblica amministrazione? Se sì, precisare, per ognuno degli attori coinvolti, di quale formazione si tratta.***

Si chiedeva in particolare di precisare se le persone coinvolte nella valutazione delle funzioni (compresi i collaboratori della SRU) possiedono una formazione accademica in un settore legato alla gestione delle risorse umane o alla pubblica amministrazione.

- k. Si prega di rispondere compiutamente alla domanda posta, precisando per ognuna di queste persone di quale formazione si tratta. L'informazione è tanto più rilevante che, nella risposta data dal Governo alla domanda 2) d., si specifica che gli analisti della SRU si sono dedicati in modo particolare alla delicate funzioni di funzionario dirigente.***

I 2 collaboratori interni che si sono occupati della valutazione delle funzioni dispongono rispettivamente delle seguenti formazioni:

Collaboratore senior

Formazione universitaria equivalente all'attuale livello bachelor in lingue straniere

Master Formazione Formatori,

Diploma cantonale e federale di formatore aziendale

Master SUPSI "Gestione delle risorse umane, organizzazione d'impresa, norme e contratto di lavoro".

Assistente

Formazione SUP in economia aziendale con lavoro di diploma inerente alla valutazione analitica delle funzioni.

Non disponiamo di indicazioni sulle formazioni dei collaboratori della ditta esterna intervenuta all'epoca.

- 2) ***e. Le medesime persone sono state incaricate di attribuire i punteggi a tutte le funzioni statali, indipendentemente dal livello gerarchico di ognuna di esse e dal grado di specificità e tecnicità che le caratterizza?***
1. ***Il Consiglio di Stato è pregato di chiedere ai propri Servizi di rileggere con attenzione la domanda posta e di elaborare una risposta pertinente. Si precisa che la domanda fa riferimento alle persone incaricate di valutare concretamente le singole funzioni assegnando ad esse livelli di riferimento e relativi punteggi (e non a coloro che hanno stabilito in astratto le corrispondenze tra punteggi e livelli di riferimento).***

Tutte le funzioni statali sono state valutate da questo gruppo di analisti appositamente formato dalla ditta di consulenza. Le funzioni dirigenti sono state valutate dal capoprogetto (collaboratore interno senior).

- 2) **f. per ogni Dipartimento (Cancelleria dello Stato compresa), allestire un elenco completo dei funzionari dirigenti (indicandone l'esatta funzione) consultati dalla SRU al fine di ottenere le informazioni fattuali (compiti, mansioni, responsabilità, ecc.) necessarie alla valutazione analitica delle funzioni e, in particolare, all'attribuzione dei punteggi con riferimento ai vari criteri e sotto-criteri. g. A che stadio dell'esercizio, in quali termini e secondo quali modalità (questionario, colloqui, ecc.) sono stati consultati i funzionari dirigenti di cui al punto precedente?**

Si allega la lista dei funzionari dirigenti e la loro funzione coinvolti nella valutazione analitica delle funzioni, senza indicare i nominativi. Il coinvolgimento di questi funzionari dirigenti è avvenuto tra il mese di maggio 2001 e il mese marzo 2003 mediante dei colloqui di valutazione strutturati da un questionario. Le denominazioni delle funzioni indicate sono quelle vigenti al momento del colloquio. Nel corso degli anni alcune unità amministrative sono state rinominate.

- m. Nei Dipartimenti, sono stati consultati (e, se del caso, a che stadio, in quali termini e secondo quali modalità): i coordinatori? I direttori di divisione? I capi sezione? I capi ufficio?**

Tutti i funzionari dirigenti, sino a livello di capo Sezione, sono stati coinvolti nella fase di valutazione delle funzioni a loro subordinate in occasione dell'avvio del progetto, cioè dal 2001 al 2003. Per i capi Ufficio, nei casi di più funzionari dirigenti confrontati con le stesse attività (p.es. Ufficio circondariale di tassazione) sono state coinvolte una o due persone per funzione. Successivamente, a fronte di rivalutazioni dovute a cambiamenti organizzativi o modifiche di responsabilità, la Sezione delle risorse umane ha proceduto alla rivalutazione delle funzioni coinvolte in modo da mantenerle costantemente aggiornate.

- n. Nella Cancelleria dello Stato, sono stati consultati (e, se del caso, a che stadio, in quali termini e secondo quali modalità): i capi area e capi ufficio subordinati al Cancelliere dello Stato? I responsabili dei servizi attribuiti soltanto amministrativamente alla Cancelleria dello Stato?**

Nella Cancelleria, oltre al Cancelliere all'epoca sono stati coinvolti tutti i capi Ufficio, attivi al momento della valutazione delle funzioni.

- o. Il Cancelliere del Tribunale di appello è stato consultato con riferimento alle funzioni dei dipendenti di tale tribunale (se del caso, a che stadio, in quali termini e secondo quali necessità)?**

Per il personale delle magistrature sono stati coinvolti un giudice del Tribunale di appello, un Pretore, e il Procuratore Generale attivi al momento della valutazione delle funzioni.

- 3) **Ritenuto che, secondo l'art. 2 del disegno di nuova LStip, le classificazioni si basano, "di principio", su una valutazione analitica delle singole funzioni, si chiede di indicare con precisione: a. in quanti casi, per quali funzioni e per quali ragioni il Consiglio di Stato ha ritenuto di doversi scostare dalle proposte di classificazione allestite dalla SRU in applicazione del modello? b. nei casi indicati al punto a., chi ha portato all'attenzione del Consiglio di Stato la necessità di operare tali aggiustamenti?**

- p. Il sottoscritto prende atto che il Consiglio di Stato non intende rispondere alle domande poste e si permette di chiedere per quale motivo.**

L'art. 2 del disegno di nuova Lstip stabilisce che, di principio, le classificazioni delle singole funzioni si basano su una valutazione analitica delle stesse. In questi termini non rientrano tutte le funzioni di docente (38 funzioni), e i contratti speciali dei medici (12 funzioni).

Per quanto attiene ad eventuali scostamenti dalle proposte di classificazione allestite dalla SRU, il Consiglio di Stato non ha richiesto nessuna modifica. Il gruppo di coordinamento interdipartimentale (conferenza dei coordinatori dipartimentali) ha infatti approfondito e discusso alcune funzioni prima di farle proseguire al Consiglio di Stato che ha approvato la gerarchia delle funzioni.

- 4) **Indicare, per ogni classe di stipendio, il numero di casi e l'elenco completo delle funzioni.**

Il sottoscritto reitera la propria richiesta e pone il seguente quesito:

- q. **come spiega il Consiglio di Stato che nel n. 5 (30 giugno 2016) della rivista della SSP-VPOD sia stata pubblicata una tabella contenente l'insieme delle proposte di classificazione (ancora provvisorie?) di tutte (?) le funzioni statali secondo la nuova scala salariale?**
- r. **Il documento è stato fornito alla VPOD dal Governo o dalla SRU?**
- s. **Se ciò non fosse il caso, sono state intraprese le opportune verifiche per appurare come un documento (che si presume fosse ancora non definitivo, e quindi confidenziale) abbia potuto essere divulgato a terze persone e reso accessibile al pubblico?**

Il Consiglio di Stato ha incaricato la SRU di procedere alle consultazioni delle funzioni con le associazioni del personale. L'elenco confidenziale è stato quindi trasmesso dalla SRU ai sindacati CCS, OCST, e SSP/VPOD. In occasione del primo tavolo tecnico del mese di maggio u.s. si era ribadita la necessità di garantire la confidenzialità poiché i dati erano provvisori e dovevano ancora essere consolidati. In seguito è risultato che un sindacato ha pubblicato tali tabelle.

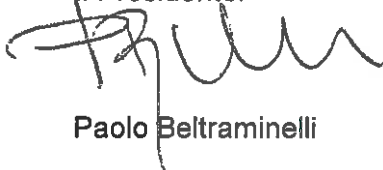
Proprio perché i dati sono ancora provvisori e sono ancora in corso degli approfondimenti, non riteniamo al momento di poter trasmettere queste informazioni.

Il tempo impiegato per l'elaborazione della presente risposta ammonta complessivamente a 8 ore lavorative.

Voglia gradire, signor deputato, l'espressione della nostra massima stima.

PER IL CONSIGLIO DI STATO

Il Presidente:



Paolo Beltraminelli

Il Cancelliere:



Arnoldo Coduri

Copia:

- Direzione DFE (dfe-dir@ti.ch)
- Divisione delle risorse (dfe-dr@ti.ch)
- Sezione delle risorse umane (dfe-sru@ti.ch)

Funzionari intervistati per la valutazione delle funzione

dip	unità amministrativa	Funzione
CAN	Cancelleria dello Stato	Cancelliere dello Stato
CAN	Cancelleria dello Stato	Capo area
CAN	Centro di legislazione e di documentazione	Capo centro
CAN	Segreteria del Gran Consiglio	Segretario generale
CAN	Segreteria del Consiglio di Stato	Capo ufficio
CAN	Servizio dei ricorsi del Consiglio di Stato	Direttore
DFE	Amministrazione cassa pensione	Amministr. cassa pensione
DFE	CSI - Area dei servizi di consulenza	Direttore
DFE	CSI - Area di produzione e erogazione servizi centrali	Capo area
DFE	CSI - Area gestione amministrativa	Capo gestione amministrativa
DFE	CSI - Area informatica decentralizzata e del servizio utente	Capo area
DFE	CSI - Area sviluppo e integrazione applicativa	Capo area
DFE	DDC - Cancelleria	Perito fiscale-capogr.
DFE	Demanio agricolo	Capo azienda
DFE	Divisione delle contribuzioni	Direttore
DFE	Divisione delle risorse	Direttore
DFE	Divisione delle risorse - Ufficio di statistica	Capo ufficio
DFE	Ispettorato fiscale	Capo ufficio
DFE	SBC - Ufficio acquedotti e bonifiche	Ing. capo ufficio
DFE	SBC - Ufficio misurazioni catastali	Capo ufficio
DFE	Sezione bonifiche e catasto	Capo sezione
DFE	Sezione dell'agricoltura	Ing. capo sezione
DFE	Sezione delle finanze	Capo sezione
DFE	Sezione logistica	Capo sezione
DFE	Sezione logistica - Area di gestione	Capo area
DFE	Sezione logistica - Area di manutenzione	Capo area
DFE	Sezione logistica - Area di programmazione	Capo area
DFE	Sezione promozione economico e del lavoro	Capo sezione
DFE	Sezione logistica - Area di costruzione	Capo area
DFE	SF - Ufficio registrazioni	Capo ufficio
DFE	SF - Ufficio tesoreria e fatturazioni	Capo ufficio
DFE	SLSE - Ufficio della progettazione	Capo ufficio
DFE	SRU - Ufficio perfezionamento prof. degli impiegati	Capo ufficio
DFE	SRU Sezione delle risorse umane	Capo sezione
DFE	SRU Ufficio assunzioni	Capo ufficio
DFE	SRU Ufficio stipendi e assicurazioni	Capo ufficio
DFE	Ufficio amministrazione della Cassa pensione	Capo ufficio
DFE	Ufficio consulenza agricola	Ing. agr. capoufficio
DFE	Ufficio del lavoro	Capo ufficio
DFE	Ufficio esazione e condoni	Capo ufficio
DFE	Ufficio ispettorato del lavoro	Capo ufficio
DFE	Ufficio manodopera estera	Capo ufficio
DFE	Ufficio pianificazione agricola	Capo ufficio
DFE	Ufficio promozione economica	Capo ufficio
DFE	Ufficio stima	Capo ufficio
DFE	Ufficio sussidi e crediti agricoli	Capo ufficio
DFE	Ufficio tassazione persone giuridiche	Capo ufficio
DFE	UT Locarno	Perito fiscale
DFE	UT Lugano	Capo ufficio
DI	Arsenale cantonale	Direttore
DI	Divisione degli interni	Segretario generale
DI	Divisione della giustizia	Dir. della divisione
DI	Divisione militare e PCi - Uff. prot. civile e difesa integrata	Capo ufficio
DI	Divisione militare e protezione civile	Direttore della Divisione
DI	Penitenziario	Resp. carcere giudiz.
DI	Penitenziario cantonale	Dir. Penitenziario

Funzionari intervistati per la valutazione delle funzione

dip	unità amministrativa	Funzione
DI	Polizia cantonale	Ufficiale capoarea
DI	Polizia cantonale	Comandante
DI	Polizia cantonale	Ufficiale capoarea
DI	Polizia cantonale	Ufficiale
DI	Polizia cantonale - Scientifica	Commissario capo spec.
DI	Polizia cantonale - Stato maggiore	Ufficiale capoarea
DI	SEL - Ufficio gestione finanziaria	Capo ufficio tit.acc.
DI	SEL - Ufficio amministrativo e del contenzioso	Capo ufficio tit.acc.
DI	SEL - Ufficio di vigilanza sullo stato civile	Capo ufficio
DI	SEL - Ufficio vigilanza sulle tutele	Capo ufficio
DI	Sezione degli enti locali	Capo sezione
DI	Sezione del registro fondiario e di commercio	Isp.registro fond.e comm.
DI	Sezione della circolazione	Capo sezione
DI	Sezione della circolazione - Ufficio amministrativo	Agg. e sost. capo sez.
DI	Sezione della circolazione - Ufficio giuridico	Giurista capo uff.
DI	Sezione esecuzione pene e misure	Capo sezione
DI	Sezione permessi e immigrazione	Capo sezione
DI	Sezione permessi e immigrazione - Ufficio degli stranieri	Capo ufficio
DI	Sezione permessi e immigrazione - Ufficio dei permessi	Capo ufficio
DI	Sezione permessi e immigrazione - Ufficio giuridico	Capo ufficio
DI	Staff DI	Capo staff
DI	Tribunale d'appello	Giudice trib. Appello
DI	Ministero pubblico	Procuratore generale
DI	Pretura di Bellinzona	Pretore
DI	UEF Bellinzona	Ufficiale
DI	UEF Locarno	Ufficiale
DI	Ufficio esecuzione di Lugano	Capo ufficio
DI	Ufficio registri Bellinzona	Ufficiale
DI	Ufficio registri Lugano	Ufficiale
DI	Ufficio tecnico della Sezione della circolazione	Capo ufficio
DECS	Archivio di Stato	Direttore
DECS	Centro dialettologia Svizzera italiana	Direttore
DECS	Centro didattico cantonale	Direttore
DECS	DFP - Divisione formazione professionale	Dir. della divisione
DECS	DFP - Ufficio amministrativo	Capo ufficio
DECS	DFP - Ufficio formazione agraria, artigianale e artistica	Capo ufficio
DECS	DFP - Ufficio formazione socio-sanitaria	Capo ufficio
DECS	Divisione della cultura	Dir. della divisione
DECS	Divisione della scuola	Dir. della divisione
DECS	Museo cantonale d'arte	Direttore Museo cant. d'arte
DECS	Scuola media di Giubiasco	Direttore
DECS	Sezione amministrativa del DIC	Capo sezione
DECS	Ufficio borse di studio e sussidi	Capo ufficio
DECS	Ufficio corsi per adulti	Direttore
DECS	Ufficio educazione speciale	Capo ufficio
DECS	Ufficio G + S	Capo ufficio
DECS	Ufficio insegnamento medio	Dir.(capo ufficio)
DECS	Ufficio insegnamento medio superiore	Dir.(capo ufficio)
DECS	Ufficio insegnamento primario	Dir.(capo ufficio)
DECS	Ufficio orientamento scolastico e professionale	Capo ufficio
DECS	Ufficio refezione e trasporti scolastici	Capo ufficio
DECS	Ufficio studi e ricerche	Capo ufficio
DSS	CFPS	Direttore
DSS	Divisione della salute pubblica	Dir. della divisione
DSS	Divisione dell'azione sociale	Dir. della divisione
DSS	IAS	Direttore IAS

Funzionari intervistati per la valutazione delle funzione

dip	unità amministrativa	Funzione
DSS	IAS - Direzione	Direttore
DSS	IAS - Ufficio assicurazione invalidità	Capo ufficio
DSS	IAS - Ufficio assicurazione malattia	Capo ufficio
DSS	IAS - Ufficio dei contributi	Capo ufficio
DSS	IAS - Ufficio delle prestazioni	Capo ufficio
DSS	Istituto batteriologico cantonale	Batteriologo dir.
DSS	Istituto cantonale di patologia	Med. primar. patolog/dir.
DSS	Laboratorio cantonale	Direttore Chimico cantonale
DSS	OSC - Direzione delle cure	Direttore delle cure
DSS	OSC - Direzione delle cure CARL	Direttore CARL
DSS	OSC - Organizzazione sociopsichiatrica cantonale	Direttore
DSS	OSC - Reparti medici CPC	Medico psych.dir.medico CPC
DSS	OSC - Servizio economato, logistica e sicurezza	Capo ufficio
DSS	OSC - Servizio medico-psicologico Coldrerio	Medico capocl. in psych.
DSS	Sezione sanitaria	Capo sezione
DSS	Sezione sostegno a enti e attività sociali	Capo sezione
DSS	Ufficio anziani e invalidi	Capo ufficio
DSS	Ufficio del farmacista cantonale	Farmacista cantonale
DSS	Ufficio del medico cantonale	Medico cantonale
DSS	Ufficio del servizio sociale	Capo ufficio
DSS	Ufficio del sostegno sociale e dell'inserimento	Capo ufficio
DSS	Ufficio del tutore ufficiale	Capo ufficio
DSS	Ufficio del veterinario cantonale	Veterinario cantonale
DSS	Ufficio dell'abitazione	Capo ufficio
DSS	Ufficio di promozione e di valutazione sanitaria	Capo ufficio
DSS	Ufficio di sanità	Capo ufficio
DSS	Ufficio giovani, maternità e infanzia	Capo ufficio
DT	Aeroporto cantonale	Capo campo
DT	Amministrazione immobiliare e strade nazionali	Capo AISN
DT	Museo cantonale di storia naturale	Direttore
DT	Divisione delle costruzioni	Direttore della divisione
DT	Divisione pianificazione territoriale	Direttore della divisione
DT	Sezione beni monumentali e ambientali	Capo sezione
DT	Sezione della direzione dei lavori	Capo sezione
DT	Sezione direzione lavori - Uff. coord. tecnico amm.	Capo ufficio
DT	Sezione direzione lavori - Uff. direzione lavori Sottoceneri	Capo ufficio
DT	Sezione direzione lavori - Uff. programmazione degli appalti	Capo ufficio
DT	Sezione della progettazione	Ingeniere capo
DT	Sezione progettazione - Uff. coord. tecnico amministrativo	Capo ufficio
DT	Sezione progettazione - Uff. progettazione del Sottoceneri	Capo ufficio
DT	Sezione progettazione - Uff. topografico e delle misurazioni	Capo ufficio
DT	Sezione progettazione - Ufficio opere speciali	Capo progetto
DT	Sezione dell'esercizio e della manutenzione	Capo sezione
DT	SEM - Ufficio dei servizi centrali	Capo ufficio tit. acc.
DT	Centro manutenzione autostradale di Camorino	Capo CM aut.
DT	CM/SC Luganese e Valli	Capo CM/SC
DT	Ufficio degli impianti elettromeccanici	Capo ufficio
DT	Sezione forestale	Capo sezione
DT	Sezione forestale - Ufficio forestale 3° circ.	Capo ufficio
DT	Sezione forestale - Ufficio tecnico	Capo ufficio
DT	Sezione pianificazione urbanistica	Capo sezione
DT	Divisione dell'ambiente	Direttore della divisione
DT	Sezione protezione aria e acqua	Capo sezione
DT	Ufficio protezione della natura	Capo ufficio
DT	Laboratorio SPAA	Chimico capo labo.
DT	Ufficio industrie e idrocarburi	Capo ufficio

Funzionari intervistati per la valutazione delle funzione

dip	unità amministrativa	Funzione
DT	SGT Servizi generali del DT	Capo SGT
DT	SGT - Uff. domande di costruzione e di impatto ambientale	Capo ufficio tit.acc.
DT	SGT - Ufficio del contenzioso SN	Capo ufficio
DT	SGT - Ufficio del demanio	Capo ufficio tit. acc.
DT	SGT - Ufficio giuridico	Capo ufficio
DT	SPU - Ufficio del piano direttore	Capo ufficio
DT	ST - Ufficio dei trasporti pubblici	Capo ufficio
DT	ST - Ufficio infrastrutture dei trasporti	Capo ufficio
DT	Ufficio automezzi e macchine dello Stato	Capo ufficio tit.acc.
DT	Ufficio caccia e pesca	Capo ufficio tit.acc.
DT	Ufficio dei lavori sussidiati e degli appalti	Capo ufficio
DT	Ufficio del catasto demaniale	Capo ufficio
DT	Ufficio della manutenzione dei manufatti	Capo ufficio
DT	Ufficio delle acquisizioni	Capo ufficio
DT	Ufficio pianificazione e tecnica del traffico	Capo ufficio
ISP	Ispettorato delle finanze	Direttore