

## INTERROGAZIONE N. 150.22

### **Modifica della Legge concernente le competenze organizzative del Consiglio di Stato e dei suoi dipartimenti (Riposizionare la Sezione risorse umane nell'assetto organizzativo dell'Amministrazione cantonale per migliorare la gestione e lo sviluppo del personale)**

La gestione delle risorse umane è un assetto fondamentale per ogni organizzazione e deve permettere la valorizzazione e lo sviluppo di collaboratrici e collaboratori per adempiere con soddisfazione mansioni e strategie.

Non si tratta solo di un esercizio amministrativo o di verifica sul raggiungimento di obiettivi e di compiti di una determinata funzione, ma di assicurare supporto all'organizzazione e all'attività operativa delle collaboratrici e dei collaboratori, con particolare attenzione alla crescita personale e professionale. Viviamo, infatti, in tempi incerti, complessi ed in rapida evoluzione<sup>1</sup>; le rivoluzioni tecnologiche come la digitalizzazione dei servizi, i trend geopolitici globali e la pandemia da Covid-19 sono palesi dimostrazioni dell'incertezza e della complessità che contraddistinguono le società moderne. Solo attraverso una corretta gestione dello sviluppo del personale è possibile permettere il costante aggiornamento professionale necessario per dar seguito alle mutate condizioni nelle quali si muove la nostra società e di conseguenza l'organizzazione dello Stato.

La letteratura in questo ambito da tempo precisa come l'area delle risorse umane è estremamente strategica per le aziende ed i servizi di tutte le dimensioni e settori.<sup>2</sup> Occorre ricordare che l'organizzazione e la gestione delle risorse umane ha come focus principale il/la collaboratore/collaboratrice: la sua selezione, la sua crescita, la sua soddisfazione e motivazione, il suo rendimento e la posizione all'interno dell'azienda. Questo evidentemente deve valere anche per un'organizzazione pubblica chiamata a fornire prestazioni e servizi a beneficio di tutta la popolazione.

L'ultima riforma della Legge sull'ordinamento degli impiegati dello Stato e dei docenti (LORD), proposta nel 2011 con il messaggio 6463, aveva fornito interessanti indicazioni, precisando che la LORD "definisce un quadro di riferimento che organizza il percorso che un/a collaboratore/trice vive all'interno dell'Amministrazione cantonale indipendentemente dalla funzione che svolge o dal livello salariale o gerarchico".

La LORD, si può leggere nel citato messaggio, "vuole fornire linee direttive che guidino il percorso professionale di tutti coloro che lavorano presso lo Stato e ciò sin dal primo momento in cui una persona partecipa a un concorso e dopo un processo di selezione entra a far parte dell'organico."

<sup>1</sup>Negli ultimi anni per descrivere il sistema socio economico moderno si utilizza l'acronimo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), termine che indica un ambiente complesso, difficilmente controllabile e a complessità crescente.

<sup>2</sup>Per perdurare nel sistema VUCA, si ritiene che le organizzazioni devono essere agili, in primis, riconoscendo la centralità del personale e del suo sviluppo.

**INTERROGAZIONE N. 150.22**

La revisione della LORD voleva essere anche l'avvio di nuova politica nella gestione del personale indicando la "direzione per obiettivi" e la valutazione del loro raggiungimento come pilastri essenziali per lo sviluppo della professionalità degli individui e come base per una trasformazione della cultura organizzativa. Si può quindi ritenere che lo Stato del Canton Ticino abbia adottato una nuova impostazione con l'obiettivo di meglio gestire e condurre il personale.

Tuttavia, l'implementazione di nuove modalità e l'attuazione degli auspici indicati dal Governo sovente non hanno raggiunto i risultati attesi. Come spesso accade nelle organizzazioni, ogni cambiamento è fonte di preoccupazioni e resistenze all'interno e tra i suoi componenti, ma in questo caso, oltre alle fisiologiche resistenze, il posizionamento organizzativo dell'organo preposto al cambiamento risulta subottimale.

Per implementare correttamente le modifiche che hanno l'obiettivo di migliorare l'efficienza e l'efficacia, attraverso la crescita umana e professionale dei collaboratori, è necessario conferire a chi deve perseguire questo compito, ossia la Sezione delle risorse umane, un adeguato margine di manovra e autorevolezza all'interno dell'amministrazione, nel limite di un preciso mandato. Oggi tutto ciò risulta problematico, in primis, alla luce dell'attuale assetto organizzativo. Di fatti, la Sezione delle risorse umane non si può muovere liberamente tra i vari dipartimenti essendo essa stessa attribuita ad uno di questi, il DFE. Se da un lato, è legittimo che responsabili di un dipartimento possano avere una propria impostazione, dall'altro lato, occorre garantire una conduzione il più possibile univoca, al fine di attivare tutte le sinergie possibili.

La direzione delle risorse umane è infatti considerato un partner strategico per tutti i settori che compongono un'organizzazione e ha il compito di supportare i responsabili dei differenti dipartimenti e il vertice strategico nella gestione del personale in un'ottica di perseguimento della strategia aziendale. Questo vale anche in un'organizzazione come lo Stato che ha al suo interno livelli di conduzione che stabiliscono obiettivi e strategie, livelli di supporto (organi di staff) e livelli di esecuzione dei compiti (organi di linea), ossia i Dipartimenti. Gli organi di staff sono di supporto agli organi di linea, ma sono collocati sotto il controllo del livello di conduzione. Questo vale per esempio per il Servizio giuridico, per la Comunicazione e soprattutto per la gestione delle Risorse umane.

Riteniamo dunque che la Sezione delle risorse umane dello Stato del Cantone Ticino debba avere una collocazione di supporto, ma separata dai dipartimenti e non può più rimanere all'interno di un solo dipartimento. È il Governo nel suo insieme che deve avere il controllo delle politiche di gestione e sviluppo delle/dei sue/suoi dipendenti, pur concedendo i margini gestionali volti all'attuazione delle impostazioni dipartimentali, si pensi per esempio alle formazioni specialistiche. Non sarebbe peraltro nulla di nuovo rispetto a quanto viene fatto in molte organizzazioni nelle quali i compiti strategici o di gestione vengono collocati al di fuori di singoli dipartimenti, sezioni o servizi.<sup>3</sup> Questo permetterà di dare maggiore autonomia e soprattutto autorevolezza a questo servizio strategico fondamentale per un'organizzazione come lo Stato.

Per i motivi sopra indicati, proponiamo dunque di modificare la Legge concernente le competenze organizzative del Consiglio di Stato e dei suoi dipartimenti nel modo seguente:

**Art. 2**

---

<sup>3</sup>L'alternativa potrebbe essere una decentralizzazione dei servizi risorse umane a tutti in tutti i dipartimenti, che però implica verosimilmente un aumento dei costi, un rischio di disparità di trattamento tra i dipartimenti e non da ultimo, una minore capacità di cogliere le potenziali sinergie.

**INTERROGAZIONE N. 150.22**

<sup>1</sup>Il Consiglio di Stato fissa il numero dei Dipartimenti e può riunirli o variarli mediante decreto esecutivo da pubblicare sul Bollettino delle leggi e sul Foglio ufficiale. **La Sezione delle Risorse umane è direttamente assoggettata alla Cancelleria dello Stato.**

Lorenzo Jelmini (ripresa da Maurizio Agustoni il 26.04.2023)  
Fonio - Isabella