

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 26. Juni 2019

626. Personalpolitische Schwerpunkte 2016–2019, Massnahme HR 2020, Umsetzung

1. Auftrag

Mit Beschluss Nr. 1231/2016 hat der Regierungsrat die personalpolitischen Schwerpunkte für die Jahre 2016–2019 festgelegt. Für die Direktionen und die Staatskanzlei wurden folgende Massnahmen bezeichnet:

1. HR 2020
2. Stellenplan als internes Steuerungsinstrument
3. Kompetenzmodell 2020

Die Finanzdirektion wurde beauftragt, die Umsetzung der personalpolitischen Schwerpunkte 2016–2019 einzuleiten, in Zusammenarbeit mit den Direktionen und der Staatskanzlei die entsprechenden Projekte durchzuführen und im Rahmen des Geschäftsberichts jährlich über den Stand der Umsetzung der Massnahmen Bericht zu erstatten.

Mit dem vorliegenden Beschluss wird die Massnahme HR 2020 abgeschlossen.

2. Massnahme HR 2020

RRB Nr. 1231/2016 umschreibt die Massnahme HR 2020 zusammengefasst wie folgt:

Die grosse Zahl an unterschiedlichsten Aufgaben und Funktionen stellt sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für die Arbeit im Bereich Human Resources (HR) dar. Den vielfältigen Anforderungen wird durch die dezentrale Organisation im HR-Bereich Rechnung getragen. Gleichzeitig ist aber auch darauf zu achten, dass die Einheitlichkeit in der Anwendung des kantonalen Personalrechts gewahrt und Synergien durch Standardisierungen und technische Hilfsmittel bestmöglich genutzt werden. Die Gemeinsamkeiten sollen wo möglich genutzt und die Unterschiedlichkeit wo nötig gewahrt werden.

3. Umsetzung

Unter der Leitung der Chefin des Personalamtes wurde eine Projektgruppe, bestehend aus den Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei, eingesetzt. Mit Unterstützung von Fachpersonen der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften wurden die im Auftrag definierten Teilmassnahmen bearbeitet, namentlich

- die Rollendefinition der Funktionen im Bereich HR,
- die Wirkung des HR im Kanton und
- die Erarbeitung der künftig für HR-Belange zuständigen direktionsübergreifenden HR-Gefässe.

Die einheitliche Definition der Prozesse mit Schnittstellen zu Payroll im Sinne von Good Practice wurde bereits in einem Projekt des Personalamtes erarbeitet und vom direktionsübergreifenden Steuerungsausschuss verabschiedet. Sämtliche Prozesse sind heute elektronisch abgebildet und allen Direktionen auf dem Intranet zugänglich. Die Prozesse werden im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses regelmässig überprüft und wo nötig überarbeitet.

Die Chefin des Personalamtes sowie die Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei schufen im Rahmen der Umsetzung ein gemeinsames, einheitliches und direktionsübergreifendes Verständnis für die HR-Arbeit im Kanton.

4. Rollendefinition

Die verschiedenen konkreten Aufgaben im Bereich HR wurden gesammelt, zusammengefasst und standardisierten Rollen zugewiesen. Diese werden zu einem späteren Zeitpunkt insbesondere bei der Standardisierung und Digitalisierung der Prozesse verwendet. Gleichzeitig dienen sie als Grundgerüst des direktionsübergreifenden gemeinsamen HR-Verständnisses und als Grundlage für die stufengerechte Zusammenarbeit zwischen den Direktionen.

Es wurden die folgenden standardisierten HR-Rollen identifiziert. Dabei handelt es sich – wo nicht anders vermerkt – ausschliesslich um die Rollen in den Direktionen und Verwaltungseinheiten. Die tatsächliche Ausübung der entsprechenden Tätigkeiten geschieht in den einzelnen Direktionen, Ämtern und Abteilungen in sehr unterschiedlichen Ausprägungen. Dies trifft insbesondere auf die mit einem * bezeichneten Rollen zu.

1. Leitung HR Direktion / Staatskanzlei (aktuell Personalbeauftragte/r)
2. HR Leitung (aktuell vor allem auf Stufe Verwaltungseinheit)
3. HR Beratung
4. HR Fachperson

5. HR Administration
6. Lohnadministration (zentral und dezentral)
7. HR Recht*
8. HR Controlling*
9. Personal- und Organisationsentwicklung*
10. HR Projektmanagement*
11. HR Marketing*
12. HR IT (zentral)

Mit dieser Standardisierung können erstmals Aufgaben und Tätigkeiten im HR-Bereich einheitlich dargestellt werden. Damit können einheitliche Grundlagen und Anforderungsprofile für die Besetzung der beschriebenen Funktionen geschaffen werden. Zudem ermöglicht es eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung für die Funktionsinhaberinnen und -inhaber. Sie unterstreichen das gemeinsam geschaffene Verständnis von HR im Kanton.

5. Wirkung des HR im Kanton

Die erfolgreiche HR-Arbeit auf allen Stufen ist eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür, dass der Kanton seine Aufgaben erfüllen kann. Das HR-Management schafft mit zeitgemässen Rahmenbedingungen und einer einheitlichen, zielgerichteten und rechtskonformen Umsetzung des Personalrechts die Voraussetzungen für die Gewinnung und Erhaltung von anforderungsgerecht qualifizierten Mitarbeitenden auf allen Stufen. Es fördert diese durch die laufende Aus- und Weiterbildung und trägt damit zu deren Marktfähigkeit und zu einem möglichst hohen Leistungsniveau bei. Ein besonderer Schwerpunkt der HR-Arbeit liegt auf der Förderung der Kadermitarbeitenden und der laufenden Verbesserung ihrer Führungs- und Sozialkompetenzen. Den Mitarbeitenden wird damit ein Umfeld geschaffen, das ihnen ermöglichen soll, die geforderten Leistungen wirtschaftlich und qualitätsmässig einwandfrei erbringen zu können.

Die HR-Arbeit liefert einen wesentlichen Beitrag, um den Kanton als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Sie trägt dazu bei, den Mitarbeitenden eine fordernde und wertschätzende Zusammenbeitskultur zu bieten und so die Zufriedenheit und die Effizienz der Angestellten auf einem hohen Niveau zu halten. Dies erfolgt durch eine gezielte und individuelle Führungsunterstützung, durch Mitarbeit in Personalprojekten und in Projekten an der Schnittstelle zu Personalthemen sowie durch eine schlanke und wirksame Umsetzung von Personalmassnahmen. Durch einfache, zweckmässige, immer mehr digitalisierte und standardisierte Prozesse wird der Aufwand für die administrativen Tätigkeiten laufend verringert und der Fokus zunehmend auf die beratende Tätigkeit gelegt.

6. HR-Gefässe

Für eine zweckmässige Organisation der HR-Arbeit in der kantonalen Verwaltung und insbesondere um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten, sollen die bestehenden sach- und funktionsbezogenen Gremien gestärkt und gegebenenfalls zusätzlich geschaffen werden. Direktionsübergreifende Gremien haben sich auch im Bereich HR seit Langem grundsätzlich bewährt. Die heutige Organisationsstruktur der Gefässe hat sich aber eher zufällig entwickelt und es fehlt häufig eine klare Aufgabenzuweisung und -abgrenzung. Zudem fehlen für wesentliche HR-Rollen entsprechende Fachgremien. Die personelle Besetzung der heute bestehenden Gremien entspricht nicht immer den thematischen Anforderungen. Dabei ist künftig in jedem Fall zu berücksichtigen, welche Gremien auf strategischer oder auf operativer Ebene tätig sein sollen.

Gestützt auf die Rollendefinition und die Anforderungen für die zu erzielende Wirkung im Bereich HR wurden die einzelnen Gremien als HR-Gefässe definiert und deren Aufgabe und Zusammensetzung umschrieben. Als wesentliche Änderung gegenüber der heutigen Regelung soll ein übergeordnetes Steuerungsgremium für strategische personalpolitische Themen eingeführt werden. Die Leitungskonferenz HR (HRK), zusammengesetzt aus den Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei und der Chefin oder dem Chef des Personalamtes, soll unter der Leitung der Finanzdirektorin bzw. des Finanzdirektors stehen. Dieses Gremium ist für die direktionsübergreifende, gemeinsame Gestaltung der HR-Arbeit von zentraler Bedeutung. Die HRK kann rasch auf die anstehenden Herausforderungen reagieren und zuhanden des Regierungsrates zeitnah die entsprechenden Empfehlungen abgeben. Die HRK soll in der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 (VOG RR, LS 172.11) als neues Koordinationsorgan der Direktionen und der Staatskanzlei verankert werden. Die Finanzdirektion wird beauftragt, die entsprechende Verordnungsänderung auszuarbeiten.

Die weiteren HR-Gefässe (bisher PD-Rapport, Zahlstellenleitersitzung, CM Erfa-Gruppe usw.) werden durch die HRK definiert und mit Vertretungen der Direktionen und der Staatskanzlei besetzt. Damit kann die Kommunikation innerhalb der Direktionen und der Staatskanzlei weiterhin sichergestellt werden.

7. Vereinheitlichung der Prozesse

Die einheitliche Definition der Prozesse im Sinne von Good Practice wurde insbesondere im Bereich Lohnadministration vorangetrieben. Für die verschiedenen Aufgaben mit geteilter Zuständigkeit zwischen dezentralen

tralen Personalstellen und der Payroll-Abteilung des Personalamtes wurden Prozessbeschreibungen erstellt und damit einheitliche Schnittstellen definiert. Diese sind für die zuständigen Personen in elektronischer Form abrufbar und ergänzen das digitale Handbuch Personalrecht.

8. Ausblick

Die im Rahmen der personalpolitischen Schwerpunkte 2016–2019 erarbeiteten Massnahmen sollen in die neue HR-Strategie 2019–2023 münden und so eine nahtlose Weiterentwicklung des HR im Kanton sicherstellen. Die neue HR-Strategie wird zu Beginn der Legislatur 2019–2023 durch den Regierungsrat festzulegen sein.

HRK soll unter anderem die neue HR-Strategie 2019–2023 ausarbeiten und den Bericht und Antrag zum Postulat KR-Nr. 287/2017 betreffend Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung vorbereiten, worüber der Regierungsrat bis spätestens am 15. Januar 2020 zu beschliessen hat.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Von der Umsetzung der Massnahme HR 2020 der personalpolitischen Schwerpunkte 2016–2019 wird Kenntnis genommen.

II. Die Finanzdirektion wird beauftragt, die Änderung der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (VOG RR) vom 18. Juli 2007 im Sinne der Erwägungen auszuarbeiten.

III. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei.



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli