

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 2. Oktober 2019

907. Personalstrategie 2019–2023

1. Ausgangslage

Der Regierungsrat bestimmt die kantonale Personalpolitik. Die massgebenden Grundsätze dazu sind in § 5 des Personalgesetzes (LS 177.10) beschrieben. Mit den Legislaturzielen sowie den zugehörigen Massnahmen werden die verschiedenen Handlungsfelder priorisiert und durch die Ausarbeitung einer Personalstrategie verfeinert. Das massgebliche Legislaturziel 10 gibt insbesondere die Anpassung der Verwaltungsstrukturen an die Aufgabenerfüllung und die Stärkung der Attraktivität des Kantons als Arbeitgeber vor. Die Massnahme RRZ 10e hält darüber hinaus fest, dass die HR-Organisation des Kantons bezüglich Wirksamkeit und Effizienz zu überprüfen sowie ein zukunftsgerichtetes HR-Geschäftsmodell für den Kanton zu entwickeln ist.

Letztmals wurden für die Jahre 2016–2019 eine Personalstrategie bzw. personalpolitische Schwerpunkte festgelegt (RRB Nr. 1231/2016). Von den darin vorgesehenen insgesamt drei Massnahmen wurden zwei Massnahmen vollumfänglich umgesetzt: HR 2020 (RRB Nr. 626/2019) und das Kompetenzmodell 2020 (RRB Nr. 596/2019). Von der Umsetzung der Massnahme Stellenplan als internes Steuerungsinstrument wurde dagegen nach Prüfung der Ergebnisse abgesehen.

2. Vorgehen und Gültigkeit

Die Erarbeitung der Personalstrategie 2019–2023 erfolgte in enger Zusammenarbeit des Personalamts mit den Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei. In einem ersten Schritt wurden in den einzelnen Direktionen und der Staatskanzlei anstehende Themen für die Schwerpunkte der künftigen HR-Arbeit gesammelt. Diese Themen wurden zusammengetragen, von den Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei sowie dem Personalamt gemeinsam ausgewertet, thematisch gruppiert und priorisiert. Es wurden sechs mögliche Themenschwerpunkte herausgefiltert: HR-Geschäftsmodell und -steuerung; Digitalisierung HR-Prozesse; Arbeitgebermarketing; Anstellungsbedingungen; kompetenzbasierte Personalentwicklung und Führungsgrundsätze und -kultur.

Um die Linienverantwortlichen und die HR-Leitungsfunktionen der Direktionen, der Staatskanzlei sowie der Ämter möglichst frühzeitig in die Erarbeitung der Personalstrategie einzubeziehen, wurden in der Folge drei identische «Challenger Workshops» durchgeführt. In einer Marktplatzsituation wurden den Teilnehmenden die möglichen Schwerpunkte vorgestellt und die Möglichkeit zum Feedback geboten. Die Challenger Workshops wurden von rund 90 Personen auf Stufe Generalsekretär/in, Amtschef/in sowie HR- und Linienverantwortliche/r rege genutzt.

Unter Einbezug der Rückmeldungen aus den Challenger Workshops wurden die Themenschwerpunkte von den Personalbeauftragten gemeinsam mit dem Personalamt einerseits auf vier beschränkt und andererseits inhaltlich geschärft. Mit der Beschränkung auf vier Massnahmen (vgl. die drei Handlungsfelder in Ziff. 4 und HR IT als separates Projekt in Ziff. 5.1) soll sichergestellt werden, dass die Projekte aus der Personalstrategie, neben dem Tagesgeschäft, weiteren Projekten und Unvorhergesehenem, innerhalb der Legislatur abgeschlossen werden können. Inhaltlich sollen die neuen Schwerpunkte an die Ergebnisse der Personalpolitischen Schwerpunkte 2016–2019 anschliessen und so die Kontinuität und Weiterentwicklung sicherstellen.

Die Personalstrategie 2019–2023 gilt für die Direktionen und die Staatskanzlei. Sie muss sich daher auf diejenigen Themen beschränken, die direktionübergreifend definiert und umgesetzt werden können und sollen.

3. Ergebnisse der Vernehmlassung

Der Entwurf der Personalstrategie 2019–2023 wurde den Direktionen, der Staatskanzlei, den Sozialpartnern VPV und VPOD und den selbstständigen Anstalten zur Vernehmlassung unterbreitet. Die strategischen Handlungsfelder werden vollumfänglich als richtig und wichtig anerkannt. Die zusätzlich geäusserten Anregungen werden im Rahmen der Projektarbeiten aufgenommen.

4. Strategische Handlungsfelder

Die nachfolgend beschriebenen Handlungsfelder werden in separaten Projekten unter der Leitung des Personalamts (bzw. im Falle des Arbeitgebermarketings mit einer Co-Leitung Staatskanzlei / Personalamt) und in enger Zusammenarbeit mit den Direktionen und der Staatskanzlei abgewickelt. Die Detailplanung wird im Rahmen der Projektarbeiten erstellt. Insbesondere die Abhängigkeiten des HR-Geschäftsmodells und der Projekte der HR IT sind zu beachten.

4.1. HR-Geschäftsmodell

Heute ist HR in den Direktionen und der Staatskanzlei dezentral und heterogen organisiert, mit sehr unterschiedlichen Ressourcenallokationen. Dies führt dazu, dass die einzelnen Bereiche äusserst ungleich aufgestellt sind und HR-Aufgaben sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Diese Heterogenität erschwert nicht nur den Austausch von Tools und Knowhow, sondern birgt auch die Gefahr der uneinheitlichen Rechtsanwendung. Zudem steht sie der Standardisierung entgegen.

Der Bedarf einer Überprüfung und Neugestaltung der HR-Organisation im Kanton ist ausgewiesen, und es besteht Einigkeit darüber, dass eine leistungsstarke, zukunftsgerichtete HR-Organisation im Interesse des Kantons notwendig ist. Die Zuständigkeit für die Überprüfung liegt bei der Finanzdirektion. Die Überprüfung soll durch eine externe Auftragnehmerin oder einen externen Auftragnehmer erfolgen, was eine Submission notwendig machen wird.

Die Überprüfung der HR-Organisation des Kantons Zürich soll eine unabhängige Gesamteinschätzung der Stärken und Schwächen des heutigen Modells sowie Hinweise auf Optimierungspotenzial geben. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen soll ein an den Organisations- und Kundenbedürfnissen orientiertes gemeinsames HR-Geschäftsmodell für die Direktionen und die Staatskanzlei definiert werden. Dabei soll unter den Gesichtspunkten Qualität, wirtschaftliche Leistungserbringung, Effizienz und Kundenorientierung insbesondere auch geklärt werden, welche Leistungen besser dezentral erbracht werden sollten und wo eine zentrale Leistungserbringung (Aufgabenzentralisierung) sinnvoller ist.

Darauf aufbauend soll eine HR-Prozesslandkarte erarbeitet und die wichtigsten Prozesse einheitlich definiert werden. Standardisierte und vor allem vereinheitlichte Prozesse sind nicht nur für die effiziente Leistungserbringung wichtig, sie sind ebenfalls eine der Grundvoraussetzungen für die elektronische Geschäftsabwicklung in diesem Bereich Digitalisierung. Eine weitere Voraussetzung sind leistungsstarke HR-IT-Tools; diese sollen im Rahmen eines separaten Schwerpunkts (vgl. Ziff. 5.1) geplant werden. Im Rahmen dieses Handlungsfeldes werden insbesondere auch die Forderungen des Postulats KR-Nr. 287/2017 betreffend Organisation des Personalwesens in der kantonalen Verwaltung umfassend geprüft und berücksichtigt. Die Grobplanung sieht vor, dass die Überprüfung der HR-Organisation im zweiten Halbjahr 2020 fertiggestellt und ein neues Geschäftsmodell (einschliesslich Verortung der Aufgaben und Erstellen einer Prozesslandkarte) bis spätestens Ende 2021 konkret erarbeitet sein wird.

4.2. Anstellungsbedingungen

Die Anstellungsbedingungen sind im Personalgesetz und in seinen Ausführungsbestimmungen geregelt. Das Personalgesetz ist über 20 Jahre alt und entstand in der Zeit des Übergangs vom Beamtenstatus zu Anstellungsverhältnissen. Die Anstellungsbedingungen entsprechen in einigen Punkten nicht mehr den Anforderungen des heutigen Arbeitsmarkts (z. B. Trennungsprozess), und es wird infrage gestellt, ob sie aus politischer und rechtlicher Sicht noch angemessen sind (z. B. Abfindung, Dienstaltersgeschenk, Lohnfortzahlung). In einer direktionsübergreifenden Arbeitsgruppe sollen zunächst die bestehenden Problemfelder analysiert geprüft und priorisiert werden. Gestützt darauf sollen Vorschläge für eine marktfähige und sinnvolle Weiterentwicklung der Anstellungsbedingungen ausgearbeitet und schliesslich das Personalrecht unter Berücksichtigung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen selektiv angepasst werden. Die Sozialpartner werden in geeigneter Weise in die Bearbeitung der Themen einbezogen werden. Die Sammlung der Themen wird im ersten Halbjahr 2020 abgeschlossen, danach werden die zu bearbeitenden Handlungsfelder bestimmt und die Stossrichtung der Änderungen definiert. Mit der Arbeit an den neuen Bestimmungen wird im ersten Halbjahr 2020 begonnen.

Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass der Kanton bereits heute attraktive Anstellungsbedingungen zu bieten hat, die teilweise bessere Rahmenbedingungen als das Obligationenrecht (OR, SR 220) bieten. Diese müssen allerdings besser bekannt gemacht und dazu übersichtlich, verständlich und systematisch dargestellt und den Führungskräften, Mitarbeitenden und potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zugänglich gemacht werden. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem nächsten Schwerpunkt.

4.3. Arbeitgebermarketing

Der Kanton mit seiner Vielfältigkeit und seiner Breite an Stellenangeboten (wie sie auf dem Arbeitsmarkt kaum vorkommen) existiert in der öffentlichen Wahrnehmung als Arbeitgeber kaum. Deshalb wird der Kanton heute auch nicht als «Arbeitgeber Kanton Zürich» wahrgenommen. Einzelne Direktionen und Ämter treten unterschiedlich auf dem Arbeitsmarkt auf, die vielen Vorteile einer Anstellung beim Kanton sind jedoch wenig bekannt. Dies schwächt die Position des Kantons bei bestehendem Fachkräftemangel im «Kampf für Talente». Der Regierungsrat hat im Zusammenhang mit dem Corporate Design bereits Kernwerte festgelegt, die den Charakter und die Haltung des Kantons Zürich widerspiegeln (vgl. RRB Nrn. 1607/2008 und 570/2014). Darauf aufbauend ist in einer kleinen Arbeitsgruppe der Mehrwert einer Anstellung beim Kanton als Arbeitgeber auszuarbeiten und intern und extern bekannt zu machen.

Der Fokus liegt dabei auf dem Personalgewinnungsprozess mit dem Ziel, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und den Kanton Zürich als vielfältigen, fortschrittlichen und attraktiven Arbeitgeber sichtbar zu machen. Durch die Positionierung und Vermarktung des Kantons Zürich als attraktiven Arbeitgebers sollen qualifizierte und motivierte Mitarbeitende angezogen und die bestehenden Mitarbeitenden erhalten werden. Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden als Markenbotschafterinnen und -botschafter für den Kanton gewonnen. Die Umsetzung erfolgt insbesondere im allgemeinen Arbeitgeberauftritt (ZHweb) und bei der Personalrekrutierung (klare Zielgruppe, definierte Kanäle und Medien). Ergänzende berufsgruppenspezifische Massnahmen sollen damit nicht ausgeschlossen werden. Das Projekt wird im ersten Halbjahr 2020 gestartet; es ist von einer zweijährigen Projektdauer auszugehen.

5. Weitere Projekte

5.1. HR IT

Die Weiterentwicklung der HR-IT-Landschaft wurde zusammen mit der neuen Personalstrategie diskutiert und bildet einen integrierenden Bestandteil der Personalstrategie. Grundlage dafür sind standardisierte Prozesse, welche jedoch nur umgesetzt werden können, wenn ein für den ganzen Kanton einheitliches HR-Geschäftsmodell besteht.

Die heutige Lösung (SAP Stäfa) wird bald ihr Lebensende erreicht haben. Da die Ablösung ein äusserst komplexes und grosses Projekt ist, muss diese sehr sorgfältig geplant und vorbereitet werden. Dabei sind auch die Abhängigkeiten zu den Projekten der Personalstrategie – insbesondere betreffend HR-Geschäftsmodell – zu berücksichtigen. Die konkrete Planung erfolgt in der Initialisierungsphase, die durch einen separaten Regierungsratsbeschluss eingeleitet werden soll. In der Initialisierung wird ausserdem auch eine HR-IT-Roadmap erarbeitet, um die Möglichkeit der parallelen Einführung von weiteren Kantonsapplikationen aufzuzeigen. Die beiden Gremien Operative Informatiksteuerung (OIS) und Steuerung Digitale Verwaltung und IKT (SDI) werden in geeigneter Form zu begrüssen sein.

5.2. Datenerhebung Logib

Die Finanzdirektion wurde mit RRB Nr. 1064/2018 beauftragt, dem Regierungsrat im Rahmen der Personalstrategie 2019–2023 zusätzlich ein Projekt zum Beschluss zu unterbreiten, in dem die Daten, die für die Anwendung des Werkzeugs «Logib – Selbsttest Lohngleichheit» notwendig sind, systematisch erhoben werden. Für neue Mitarbeitende geschieht die Datenerhebung durch entsprechende Anpassung der Eintritts-

dalitäten. Aufwendig ist aber die Nacherfassung der Daten der rund 35 000 aktiven Mitarbeitenden des Kantons. Die Datenerfassung erfolgt im SAP HCM. Das Personalamt wird eine externe Anbieterin oder einen externen Anbieter mit Erfahrung in diesem Bereich mit der Aufsetzung und Durchführung eines entsprechenden Projekts im Jahr 2020 beauftragen.

6. Kosten und Stellenbedarf

Die für das Handlungsfeld «HR-Geschäftsmodell» geschätzten Kosten von Fr. 500 000 im Jahr 2020 sind im Budgetentwurf 2020 in der Leistungsgruppe Nr. 4500, Personalamt, eingestellt. In der gleichen Leistungsgruppe sind im Budgetentwurf 2020 für die Projekte Arbeitgebermarketing und Datenerhebung Logib Kosten von je Fr. 100 000 enthalten. Im Rahmen der Detailplanung der Projekte werden die Kosten für die Folgejahre erhoben und in den KEF 2021–2024 eingestellt.

Für die Erarbeitung der Massnahmen sollen Personen aus unterschiedlichen Funktionen und Verwaltungseinheiten beigezogen werden, um einerseits auf die vorhandenen Fachkenntnisse und Erfahrungen abzustellen und andererseits den Einbezug der massgeblichen Anspruchsgruppen sicherzustellen. Durch die Verteilung der Arbeitslast und einen gestaffelten Zeitplan wird versucht, die Arbeiten innerhalb der Verwaltung so weit als möglich mit den vorhandenen Mitteln zu erbringen.

Das Personalamt wird nicht nur die Projektleitung, sondern auch weitere Koordinationsaufgaben innerhalb der Projektarbeiten wahrnehmen. Da es sich um sehr grosse und komplexe Projekte handelt, können diese Arbeiten nicht mit dem bestehenden Personal erbracht werden und es sind ab 2020 befristet zusätzliche Mittel notwendig. Es sind daher im Personalamt befristet auf vier Jahre zwei Stellen zu schaffen.

Stellen	Richtposition	Klasse VVO
1,0	Juristische/r Sekretär/in	LK 20
1,0	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
2,0	Total	

Bei den zu schaffenden Stellen handelt es sich um eine reine Aufstockung von im Stellenplan des Personalamts bereits bestehenden Stellen, weshalb es keiner weiteren Einreihungsüberprüfung bedarf. Die erforderlichen finanziellen Mittel für diese Stellen sind im KEF 2020–2023 enthalten (Leistungsgruppe Nr. 4500).

Auch in den Direktionen werden die zusätzlichen Arbeiten für die Projekte der Personalstrategie nur teilweise kompensiert werden können und es sind ab 2020 befristet zusätzliche Mittel notwendig. Es sind in den Direktionen daher befristet auf vier Jahre folgende Stellen zu schaffen:

Direktion	Stellen	Richtposition	Klasse VVO
J1	0,8	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
DS	0,8	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
VD	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
GD	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
BI	1,0	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
BD	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
SK	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
Total	4,6		

Es handelt sich auch hier um Stellenaufstockungen ohne zusätzlichen Überprüfungsbedarf. Die finanziellen Mittel für dieses Stellen sind im KEF 2020–2023 nicht enthalten. Die Direktionen bestimmen, in welcher Verwaltungseinheit die Stellen tatsächlich eingesetzt werden.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Personalstrategie 2019–2023 für die Direktionen und die Staatskanzlei wird gemäss Ziff. 4 der Erwägungen festgelegt.

II. Die Finanzdirektion wird beauftragt, die Umsetzung der Personalstrategie 2019–2023 im Sinne der Erwägungen einzuleiten, in Zusammenarbeit mit den Direktionen die entsprechenden Projekte durchzuführen und im Rahmen des Geschäftsberichts jährlich über den Stand der Umsetzung der Massnahmen Bericht zu erstatten.

III. Mit Wirkung ab 1. Januar 2020 bis 31. Dezember 2023 werden im Stellenplan des Personalamts folgende Stellen geschaffen:

Stellen	Richtposition	Klasse VVO
1,0	Juristische/r Sekretär/in	LK 20
1,0	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19

IV. Mit Wirkung ab 1. Januar 2020 bis 31. Dezember 2023 werden in den Stellenplänen der Direktionen und der Staatskanzlei folgende Stellen geschaffen:

Direktion	Stellen	Richtposition	Klasse VVO
J1	0,8	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
DS	0,8	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
VD	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
GD	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
BI	1,0	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
BD	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19
SK	0,5	Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in	LK 19

V. Mitteilung an

- die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei,
- die Vereinigten Personalverbände des Kantons Zürich,
(Peter Reinhard, Präsident VPV, c/o EVP ZH, Josefstrasse 32,
8005 Zürich)
- den VPOD Schweiz (Roland Brunner, Regionalsekretär VPOD
Zürich, Birmensdorferstrasse 67, Postfach 8180, 8036 Zürich),
- die Finanzkontrolle,
- den kantonalen Ombudsmann,
- den Datenschutzbeauftragten,
- die Parlamentsdienste des Kantonsrates,
- die Verwaltungskommission der obersten kantonalen Gerichte
(c/o Verwaltungsgericht des Kantons Zürich, Postfach, 8090 Zürich),
- die Hochschulen der Zürcher Fachhochschule,
- die Universität Zürich, Rektorat, Künstlergasse 15, 8001 Zürich,
- das Universitätsspital Zürich, Spitaldirektion, Rämistrasse 100,
8091 Zürich,
- das Kantonsspital Winterthur, Postfach 144, 8408 Winterthur,
- die Psychiatrische Universitätsklinik, Postfach 363, 8032 Zürich,
- die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürich Unterland,
Postfach 144, 8408 Winterthur,
- das Zentrum für Gehör und Sprache, Leitungsteam,
Frohalmstrasse 78, 8038 Zürich,
- die BVG- und Stiftungsaufsicht des Kantons Zürich,
Stampfenbachstrasse 63, 8090 Zürich,
- die Gebäudeversicherung Kanton Zürich, Direktion,
Thurgauerstrasse 56, Postfach, 8050 Zürich.



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli