

# GROSSER RAT

Junisession 2022

## Anfrage Hardegger betreffend Schaffung Organisationsamt

Der Fachkräftemangel macht sich auch bei der kantonalen Verwaltung bemerkbar. Die Rekrutierung von Arbeitskräften auf allen Stufen ist bereits heute schwierig und dürfte in Zukunft noch bedeutend schwieriger werden. Dazu kommt, dass mit der «neuen Arbeitswelt» beziehungsweise den «Millenials» grosse Herausforderungen auf die Arbeitgeber und damit auch auf den Kanton zukommen werden. Dem Wandel ist aktiv entgegenzutreten und die notwendigen Veränderungen sind rechtzeitig anzugehen. Insbesondere das Personalmanagement wird an Bedeutung gewinnen.

Der Grosse Rat hat in der Juni- und Augustsession 2003 die Botschaft zur Struktur- und Leistungsüberprüfung zur Sanierung des Kantonshaushalts behandelt. Im Rahmen der Sparmassnahmen wurden 2004 rund 100 Stellen abgebaut, so auch beim damaligen Personal- und Organisationsamt (POA). Insbesondere wurde damals beim POA die Stelle des Leiters Organisationsentwicklung gestrichen. Das POA wurde zu einem späteren Zeitpunkt in Personalamt umbenannt. Der Grosse Rat hat vor einigen Jahren zudem einen Personaleinstellungsstopp beschlossen. Das bedeutet, dass neue Stellen mit internen Umstrukturierungen besetzt werden müssen. Dies dürfte mittelfristig nicht mehr möglich sein, da immer wieder zusätzliche Aufgaben auf den Kanton beziehungsweise auf die Regierung zukommen. Im Grossen Rat wird immer wieder die Forderung geäussert, die Prozesse zu optimieren und die Verwaltung schlanker zu machen. Die Fragesteller vertreten die Ansicht, dass mit einer qualifizierten Organisationsentwicklung den verschiedenen Herausforderungen begegnet und daraus ein echter Nutzen generiert werden kann. Diese Stelle soll zudem die Arbeitsprozesse in der ganzen Verwaltung durchleuchten und zusammen mit den zuständigen Stellen Optimierungspotential ausloten und bei dessen Umsetzung beratend unterstützen. Die Organisationskompetenz dieser Stelle innerhalb der Verwaltung soll von den übrigen Dienststellen der kantonalen Verwaltung auch als Unterstützung bei Projektorganisationen und beim -controlling beigezogen werden können. Dadurch können die ständig steigenden Kosten für Drittleistungen gesenkt werden.

Die Unterzeichnenden ersuchen die Regierung aufzuzeigen, wie sie sich zur Erweiterung des Personalamts mit einem zusätzlichen Teil Organisationsentwicklung stellt. Wo sieht die Regierung die Vor- und Nachteile eines solchen Ausbaus und auf welcher Zeitachse könnte diese Stelle mit welchen Aufgaben betraut werden?

Chur, 16. Juni 2022

**Hardegger**, Holzinger-Loretz, Michael (Donat), Baselgia-Brunner, Brunold, Bürgi-Büchel, Cahenzli (Sagogn), Cahenzli-Philipp (Untervaz), Casutt-Derungs, Caviezel (Chur), Danuser, Degiacomi, Derungs, Ellemunter, Fasani, Föhn, Gugelmann, Hartmann-Conrad, Kohler, Kunfermann, Lamprecht, Loepfe, Märchy-Caduff, Natter, Niggli-Mathis (Grüsch), Padrun-Valentin, Pajic, Preisig, Rettich, Ruckstuhl, Rutishauser, Sax, Schmid, Schneider, Thomann-Frank, Tomaschett-Berther (Trun), Ulber, von Ballmoos, Zanetti (Landquart)



Sitzung vom

22. August 2022

Mitgeteilt den

24. August 2022

Protokoll Nr.

672/2022

### **Anfrage Hardegger**

betreffend Schaffung Organisationsamt

### **Antwort der Regierung**

Fachkräftemangel, Pensionierungswellen, nicht besetzte Lehrstellen, Verlängerung der Lebensarbeitszeit und Verlust von Know-how sind nur einige von vielen Schlagzeilen, die uns fast täglich über die Medien erreichen. All diese Begebenheiten machen sich auch bei der kantonalen Verwaltung immer stärker bemerkbar. Dazu kommen die Veränderungen durch die digitale Transformation. Ehemals anerkannte Berufe werden aussterben und durch neue ersetzt. Um diesem Wandel entgegenzutreten, sind umfassende Personalentwicklungsmassnahmen unabdingbar.

Der in der Anfrage erwähnte Personaleinstellungsstopp führt dazu, dass nur ein kleiner Teil der benötigten Stellen geschaffen werden kann beziehungsweise auf Aufgaben vorläufig verzichtet oder diese zeitlich verschoben werden müssen (vgl. dazu die Ausführungen in der Botschaft zur Jahresrechnung 2021, Seite 63 ff.). Dem Ausbau der Personal- und Organisationsentwicklung sind bisher dringlichere Stellenschaffungen vorgezogen worden.

Die personalrelevanten Organisationsaufgaben sind auch nach dem Namenswechsel beim Personalamt geblieben (vgl. Abs. 1 Art. 59 des Gesetzes über das Arbeitsverhältnis der Mitarbeitenden des Kantons Graubünden [Personalgesetz, PG; BR 170.400]). Die zentralen Dienstleistungsstellen in den Bereichen Informatik, Immobilien, Finanzen oder Personal sind federführend für Organisationsaufgaben in ihrem Fachbereich. Die angesprochene Durchleuchtung der Arbeitsprozesse erfolgt bereits im Rahmen der regelmässig durchgeführten Aufgaben- und Leistungsüberprüfung (ALÜ) mittels organisatorischer und prozessualer Massnahmen und Optimierungen oder mittels Verzicht auf (Teil-)Aufgaben.

*Zu Frage 1:* Der Wandel im Arbeitsmarkt verlangt zusätzliche Massnahmen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Um diese Herausforderungen angehen zu können, sind die entsprechenden Personalressourcen beim Personalamt zu schaffen. Ob damit auch die Erweiterung des Aufgabengebiets in den angesprochenen Bereichen erfolgen soll, wäre unter Einbezug der anderen projektführenden Querschnittsfunktionen zu gegebener Zeit durch die Regierung zu analysieren und zu entscheiden.

*Zu Frage 2:* Jede Zentralisierung von Aufgaben hat ihre systemimmanenten Vor- und Nachteile. Während zentral geführte Prozesse für Konsistenz und Einheitlichkeit sorgen sowie die Ausgaben für externe Dienstleister reduzieren, beschränken sie in einem gewissen Grad die Autonomie der zuständigen Verwaltungsstellen. Für die Dienststellen entsteht ein Mehrwert, da sie bei Bedarf eine interne Beratungsstelle für Organisationsfragen beiziehen könnten. Es müsste zusammen mit den zuständigen Stellen gut abgewogen werden, ob die Durchleuchtung der Arbeitsprozesse in der ganzen Verwaltung und das Ausloten von Optimierungspotential einen entsprechenden Mehrwert ergäbe und auf genügend Akzeptanz stösst.

Das Departement für Finanzen und Gemeinden wird sich im Rahmen der Erneuerung der Personalstrategie mit dieser Frage auseinander setzen und der Regierung Entscheidungsgrundlagen liefern.



Namens der Regierung

Der Präsident:

Marcus Caduff

Der Kanzleidirektor:

Daniel Spadin

# CUSSEGL GROND

Sessiun da zercladur 2022

## Dumonda Hardegger concernent la creaziun d'in uffizi d'organisaziun

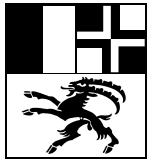
La mancanza da persunas spezialisadas sa mussa er tar l'administraziun chantunala. La recrutaziun da forzas da lavur sin tut ils stgalims è gia oz difficila e dastgass daventar en il futur anc bler pli difficila. Ultra da quai chaschunan il «nov mund da lavur» respectivamain ils «millenials» grondas sfidas per las patrunas ed ils patruns ed uschia er per il chantun. Nus stuain far frunt activamain a la transfurmaziun e prender per mauns a temp las midadas necessarias. Cunzunt il management dal personal vegn a daventar pli e pli impurtant.

En las sessiuns da zercladur e d'avust 2003 ha il Cussegl grond tractà la missiva tar l'examinaziun da las structuradas e da las prestaziuns per sanar las finanzas dal chantun. En il rom da las mesiras da spargn èn vegnidas stritgadas var 100 plazzas durant l'onn 2004, uschia er tar l'anteriur Uffizi da personal e d'organisaziun (UPO). Particularmain è vegnida stritgada quella giada la piazza dal manader dal Svilup da l'organisaziun tar il UPO. Pli tard ha il UPO survegnì il nov num Uffizi da personal. Ultra da quai ha il Cussegl grond concludì avant intgins onns in stop d'engaschar ulteriur personal. Quai vul dir che novas plazzas ston vegnir occupadas tras restructuraziuns internas. A media vista na dastgass quai betg pli esser pussaivel, perquai ch'il chantun respectivamain la Regenza survegn adina dapli incumbensas supplementaras. En il Cussegl grond vegn adina puspè exprimida la pretensiun d'optimar ils process e da redimensiunar l'administraziun. Las sutsegnadras ed ils sutsegnaders èn da l'avis ch'i po vegnir fatg frunt cun in svilup qualifitgà da l'organisaziun a las differentas sfidas e ch'i po vegnir generà da quai in vair niz. Quest post duai ultra da quai examinar ils process da lavur en l'entira administraziun e sondar ensemen cun ils posts responsabels il potenzial d'optimaziun sco er cussegljar e sustegnair la realisaziun da las optimaziuns. Ils ulteriurs posts da servetsch da l'administraziun chantunala duain pudair duvrar la cumpetenzza organisatorica da quest post entaifer l'administraziun sco sustegn per organisar e per controllar projects. Uschia pon vegnir reducids ils custs per prestaziuns da terzas persunas, che s'augmentan permanentamain.

Las sutsegnadras ed ils sutsegnaders supplitgeschan la Regenza d'explitgar sia posiziun envers l'extensiun da l'Uffizi da personal cun ina partiziun supplementara Svilup da l'organisaziun. Co vesa la Regenza ils avantatgs ed ils dischavantatgs d'ina tala extensiun ed en tge decurs dal temp pudess quest post vegnir incumbensà cun tge incumbensas?

Cuira, ils 16 da zercladur 2022

**Hardegger,** Holzinger-Loretz, Michael (Donat), Baselgia-Brunner, Brunold, Bürgi-Büchel, Cahenzli (Sagogn), Cahenzli-Philipp (Vaz Sut), Casutt-Derungs, Caviezel (Cuira), Danuser, Degiacomi, Derungs, Ellemunter, Fasani, Föhn, Gugelmann, Hartmann-Conrad, Kohler, Kunfermann, Lamprecht, Loepfe, Märchy-Caduff, Natter, Niggli-Mathis (Grüsch), Padrun-Valentin, Pajic, Preisig, Rettich, Ruckstuhl, Rutishauser, Sax, Schmid, Schneider, Thomann-Frank, Tomaschett-Berther (Trun), Ulber, von Ballmoos, Zanetti (Landquart)



Sesida dals

Communitgà ils

Protocol nr.

22 d'avust 2022

24 d'avust 2022

672/2022

### **Dumonda Hardegger**

concernent la creaziun d'in uffizi d'organisaziun

### **Resposta da la Regenza**

Mancanza da persunas spezialisadas, undas da pensiunament, plazzas d'empren-dissadi betg occupadas, prolungaziun da la vita professiunala e perdita da know-how èn mo intginas da las bleras lingias grassas che ans cuntanschan bunamain mintga di sur las medias. Tut quests fatgs sa mussan er adina pli fitg tar l'administraziun chantunala. Vitiers vegnan las midadas tras la transfurmaziun digitala. Professiuns ch'eran ina giada renconuschidas vegnan a svanir ed a vegnir remplazzadas tras novas. Per far frunt a questa midada dovri mesiras cumplessivas per il svilup dal persunal.

Il stop d'engaschar ulteriur persunal che vegn menziunà en la dumonda, ha per consequenza che mo ina pitschna part da las plazzas necessarias po vegnir stgaffida, respectivamain ch'ins sto desister ad interim da tschertas incumbensas u che quellas ston vegnir spustadas temporalmain (cf. latiers las explicaziuns en la missiva tar il quint annual 2021, pagina 63 ss.). Fin ussa han ins preferì da stgaffir plazzas pli urgentas empè d'amplifitgar il svilup dal persunal e da l'organisaziun.

Las incumbensas d'organisaziun relevantas per il persunal èn er suenter la midada dal num restadas tar l'Uffizi da persunal (cf. art. 59 al. 1 da la Lescha davart la relaziun da lavur da las collavuraturas e dals collavurats dal chantun Grischun [Lescha da persunal, LP; DG 170.400]). Ils posts da servetsch centrals en ils secturs da l'informatica, da las immobiglias, da las finanzas e dal persunal èn cumpetents per las incumbensas organisatoricas en lur secturs speziels. L'examinaziun menziunada dals process da lavur vegn fatga gia en il rom da las controllas da las incumbensas e da las prestaziuns (EIP) che vegnan fatgas regularmain cun agid da mesiras e

d'optimaziuns organisatoricas e processualas u cun desister d'incumbensas (parzialas).

*Tar la dumonda 1:* Las midadas sin il martgà da lavur pretendan mesiras supplementaras en il sector dal svilup dal persunal e da l'organisaziun. Per pudair prender per mauns questas sfidas, ston vegnir stgaffidas las resursas da persunal respectivas tar l'Uffizi da persunal. Sch'i duai cun quai er vegnir extendì il champ d'incumbensas en ils secturs menziunads, stuess la Regenza analisar e decider a temp util integrond las ulteriuras funcziuns interdisciplinaras da manar projects.

*Tar la dumonda 2:* Mintga centralisaziun d'incumbensas ha ses avantatgs e ses dischavantatgs immanents al sistem. Entant che process manads centralmain procuran per consistenza ed unifurmitad e reduceschan las expensas per purschiders da servetschs externs, limiteschan els en in tschert grad l'autonomia dals posts d'administraziun cumpetents. Per ils posts da servetsch resulta ina plivalur. En cas da basegn pudessan els numnadamain consultar in post da cussegliaziun intern per dumondas organisatoricas. Ensemen cun ils posts cumpetents stuessi vegnir considerà bain, sche l'examinaziun dals process da lavur en l'entira administraziun e sche la tschertga da potenzial d'optimaziun, purtassan ina plivalur correspudenta e fruntassan sin avunda acceptanza.

En il rom da la renovaziun da la strategia da persunal vegn il Departament da finanzas e vischnancas a s'occupar cun questa dumonda ed a furnir basas da decisiun a la Regenza.



En num da la Regenza

Il president:

Marcus Caduff

Il chancelier:

Daniel Spadin

# GRAN CONSIGLIO

Sessione di giugno 2022

## Interpellanza Hardegger concernente la creazione di un ufficio per l'organizzazione

La carenza di specialisti è percepibile anche all'interno dell'Amministrazione cantonale. Reclutare personale a tutti i livelli è difficile già oggi e probabilmente lo diventerà ancora di più in futuro. A ciò si aggiunge che con il «nuovo mondo del lavoro» e i «millennial» i datori di lavoro e quindi anche il Cantone dovranno fare fronte a sfide importanti. Occorre affrontare attivamente questo fenomeno e attuare in tempo utile i cambiamenti necessari. La gestione del personale diventerà particolarmente importante.

Nelle sessioni di giugno e agosto 2003 il Gran Consiglio ha approvato il messaggio concernente il riesame delle strutture e delle prestazioni per il risanamento delle finanze cantionali. Nel quadro delle misure di risparmio nel 2004 sono stati eliminati circa 100 impieghi, anche presso l'allora Ufficio del personale e dell'organizzazione (UPO). In particolare in quel periodo presso l'UPO è stata soppressa la funzione di responsabile dello sviluppo dell'organizzazione. L'UPO è stato successivamente rinominato Ufficio del personale. Inoltre alcuni anni fa il Gran Consiglio ha deciso un blocco delle assunzioni. Ciò significa che i nuovi impieghi devono essere occupati attraverso ristrutturazioni interne. Ciò potrebbe non essere più possibile a medio termine, poiché il Cantone e il Governo si trovano sempre più spesso confrontati con compiti supplementari. In seno al Gran Consiglio viene spesso espressa l'esigenza di ottimizzare i processi al fine di rendere più snella l'Amministrazione. Gli interroganti ritengono che con uno sviluppo dell'organizzazione di qualità si possano affrontare le varie sfide e generare benefici reali. Questo servizio dovrebbe anche esaminare i processi di lavoro dell'intera Amministrazione, individuare il potenziale di ottimizzazione insieme ai servizi competenti e fornire consulenza nella relativa attuazione. Anche altri servizi dell'Amministrazione cantonale dovrebbero poter fare capo alle competenze organizzative di questo ufficio interno all'Amministrazione per il sostegno nell'organizzazione e nel controlling di progetti. In questo modo è possibile ridurre i costi per prestazioni di terzi in continuo aumento.

Le firmatarie e i firmatari chiedono al Governo di illustrare la sua posizione in relazione al potenziamento dell'Ufficio del personale con una nuova sezione dedicata allo sviluppo dell'organizzazione. Quali sono secondo il Governo i vantaggi e gli svantaggi di un simile potenziamento, quali sarebbero le tempistiche e quali compiti potrebbero essere affidati a tale servizio?

Coira, 16 giugno 2022

**Hardegger**, Holzinger-Loretz, Michael (Donat), Baselgia-Brunner, Brunold, Bürgi-Büchel, Cahenzli (Sagogn), Cahenzli-Philipp (Untervaz), Casutt-Derungs, Caviezel (Coira), Danuser, Degiacomi, Derungs, Ellemunter, Fasani, Föhn, Gugelmann, Hartmann-Conrad, Kohler, Kunfermann, Lamprecht, Loepfe, Märchy-Caduff, Natter, Niggli-Mathis (Grüsch), Padrun-Valentin, Pajic, Preisig, Rettich, Ruckstuhl, Rutishauser, Sax, Schmid, Schneider, Thomann-Frank, Tomaschett-Berther (Trun), Ulber, von Ballmoos, Zanetti (Landquart)



Seduta del

22 agosto 2022

Comunicato il

24 agosto 2022

Protocollo n.

672/2022

### **Interpellanza Hardegger**

concernente la creazione di un ufficio per l'organizzazione

### **Risposta del Governo**

Carenza di specialisti, ondate di pensionamenti, posti di tirocinio non occupati, aumento della durata della vita professionale e perdita di know-how sono solo alcuni dei numerosi titoli che leggiamo sui media a cadenza ormai giornaliera. Tutte queste realtà si osservano sempre di più anche all'interno dell'Amministrazione cantonale. A esse si aggiungono poi i cambiamenti derivanti dalla trasformazione digitale. Professioni un tempo riconosciute sono destinate a scomparire e saranno sostituite da nuove. Per contrastare questo fenomeno è necessario adottare provvedimenti globali in materia di sviluppo del personale.

Il blocco delle assunzioni menzionato nell'interpellanza fa sì che sia possibile creare solo una piccola parte degli impieghi necessari e che si debba temporaneamente rinunciare all'evasione di compiti o che questa debba essere posticipata (cfr. a tale proposito le spiegazioni nel messaggio relativo al conto annuale 2021, pagina 63 segg.). Finora è stata attribuita maggiore priorità alla creazione di impieghi più urgenti rispetto all'ampliamento dello sviluppo del personale e dell'organizzazione.

I compiti organizzativi rilevanti in termini di personale sono rimasti di competenza dell'Ufficio del personale anche in seguito al cambiamento del nome (cfr. cpv. 1 art. 59 della legge sul rapporto di lavoro dei collaboratori del Cantone dei Grigioni [legge sul personale, LCPers; CSC 170.400]). I servizi centrali nei settori informatica, immobili, finanze o personale sono responsabili dei compiti organizzativi nel rispettivo settore professionale. La verifica dei processi di lavoro cui si fa accenno nell'interpellanza avviene già nel quadro del riesame dei compiti e delle prestazioni,

che viene svolto regolarmente, mediante provvedimenti e ottimizzazioni a livello organizzativo e procedurale oppure mediante la rinuncia a compiti (parziali).

*In merito alla domanda 1:* l'evoluzione del mercato del lavoro richiede l'adozione di ulteriori provvedimenti nel settore dello sviluppo del personale e dell'organizzazione. Per poter affrontare queste sfide occorre creare le risorse in termini di personale corrispondenti presso l'Ufficio del personale. Se ciò debba comportare anche l'ampliamento dell'ambito di competenza nei settori menzionati è un aspetto che andrebbe analizzato e deciso al momento opportuno dal Governo, tenendo conto delle altre funzioni trasversali di direzione di progetti.

*In merito alla domanda 2:* qualsiasi centralizzazione dei compiti presenta vantaggi e svantaggi insiti al sistema. Se da un lato i processi gestiti a livello centrale garantiscono coerenza e uniformità, oltre a ridurre i compiti per i fornitori di servizi esterni, d'altro lato essi limitano in una certa misura l'autonomia dei servizi dell'Amministrazione. Per i servizi risulta un valore aggiunto, poiché se necessario possono fare capo a un servizio di consulenza interno per questioni concernenti l'organizzazione. Occorrerebbe ponderare bene insieme ai servizi competenti se la verifica dei processi di lavoro in tutta l'Amministrazione e lo sfruttamento del potenziale di ottimizzazione comporterebbe un valore aggiunto corrispondente e se incontrerebbe un'accettazione sufficiente.

Il Dipartimento delle finanze e dei comuni si confronterà con la questione nel quadro del rinnovo della strategia del personale e fornirà al Governo le basi decisionali.



In nome del Governo

Il Presidente:

Marcus Caduff

Il Cancelliere:

Daniel Spadin