

# A l'écoute Dynamique Tourné vers l'avenir

Vision et axes stratégiques de la politique RH

—

# Bürgernah Dynamisch Zukunftsgerichtet

Vision und strategische Stossrichtungen der Personalpolitik



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG  
[WWW.FR.CH](http://WWW.FR.CH)

**Conseil d'Etat** CE  
**Staatsrat** SR

# Vision

---

La vision de l'Etat de Fribourg et de ses organisations affiliées, composée de trois volets, guide l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices dans la mise en œuvre du Plan gouvernemental, afin de répondre au mieux aux besoins de la population.

## A l'écoute

Nous fonctionnons de manière ouverte, transparente et partenariale, en plaçant l'humain au centre de notre action.

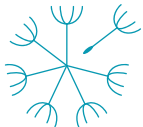
## Dynamique

En nous appuyant sur une structure agile et des processus transversaux, nous agissons de manière professionnelle et pragmatique.

## Tourné vers l'avenir

Favorisant l'innovation, nous développons nos capacités d'apprentissage pour construire les pratiques de demain.

Pour réaliser cette vision, l'Etat de Fribourg et ses organisations affiliées mettent en pratique sept axes stratégiques.



RESSOURCES  
HUMAINES

# Vision

---

Die dreiteilige Vision des Kantons Freiburg und der ihm angegliederten Organisationen leitet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umsetzung des Regierungsprogramms, um den Bedürfnissen der Bevölkerung bestmöglich zu entsprechen.

## Bürgernah

Wir arbeiten offen, transparent und partnerschaftlich und stellen den Menschen ins Zentrum unserer Tätigkeit.

## Dynamisch

Mit unserer agilen Struktur und transversalen Prozessen handeln wir professionell und pragmatisch.

## Zukunftsgerichtet

Wir fördern Innovation und entwickeln unsere Lernfähigkeit, um die Arbeitsweise von morgen zu gestalten.

Um diese Vision zu verwirklichen, setzen der Staat Freiburg und seine ihm angegliederten Organisationen sieben strategische Stossrichtungen um.



PERSONAL-  
RESSOURCEN









## Axe 1

---

### **Etablir une culture orientée service au public**

L'Etat, ses collaborateurs et collaboratrices sont au service de tous les acteurs du canton. Ils agissent avec efficacité, efficience et de manière transversale, afin d'offrir des prestations de qualité. Ils créent une valeur ajoutée perceptible, tout en défendant l'intérêt général.

#### **Comment ?**

L'Etat de Fribourg encourage ses collaborateurs et collaboratrices à se mettre à la place des bénéficiaires pour identifier leurs besoins et y répondre au mieux, tout en respectant le cadre légal. Il tient compte de la diversité du personnel lors du recrutement, de l'engagement et de la promotion. Il encourage et fait vivre le bilinguisme au quotidien.



## Axe 2

---

### **Développer le potentiel des collaborateurs et collaboratrices**

Dans un monde en constante mutation, l'Etat de Fribourg permet à chaque collaborateur et collaboratrice d'identifier son potentiel et de développer ses compétences. Il intègre les expériences de son personnel et soutient la mobilité interne.

#### **Comment ?**

L'Etat anticipe l'évolution des compétences nécessaires à son fonctionnement. Il offre la possibilité de découvrir de nouvelles perspectives professionnelles, au travers de formations continues tenant compte des besoins métiers et transversaux, et de projets ouverts favorisant l'échange entre les unités administratives.



## Axe 3

---

### **Soutenir l'encadrement**

L'Etat soutient ses cadres et contribue au développement de leurs compétences métiers, managériales et de leadership. Celles-ci permettent de mettre en œuvre la vision, de donner sens aux actions des collaborateurs et collaboratrices en valorisant l'autonomie, les responsabilités et les démarches participatives. L'efficience s'en trouve renforcée.

#### **Comment ?**

Le recrutement des cadres est orienté en fonction des compétences sociales, managériales et de leadership. L'Etat les soutient par des conseils, de la formation et un accompagnement adapté. Pour garantir l'efficience, l'Etat définit des principes de conduite et soutient la mise en place d'un processus d'amélioration continue.



## Axe 4

---

### **Encourager les nouvelles formes de travail**

L'Etat encourage l'innovation et accompagne les changements auprès des collaborateurs et collaboratrices. Il encourage la conciliation de la vie personnelle et professionnelle. Il favorise une communication transparente et encourage l'autonomie des collaborateurs et collaboratrices. Pour garantir la qualité des prestations, il fixe des objectifs clairs.

#### **Comment ?**

L'Etat soutient la flexibilisation des conditions de travail (temps et lieux). Il encourage les formes de travail collaboratives, en adaptant le fonctionnement, les espaces et les outils. Il met à disposition un espace collaboratif 4.0 pour échanger sur les thématiques RH, organisationnelles et managériales.



## Stossrichtung 1

---

### Stärkung der Dienstleistungsorientierung

Der Staat, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Dienst aller Akteure des Kantons. Sie handeln wirkungsorientiert, effizient und organisationsübergreifend, um Dienstleistungen von hoher Qualität zu erbringen. Unter Wahrung des Allgemeininteresses schaffen sie einen klar erkennbaren Mehrwert.

### Wie?

Der Staat Freiburg ermutigt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich in die Empfängerinnen und Empfänger ihrer Leistungen hineinzuversetzen. Dadurch gelingt es ihnen, deren Bedürfnisse zu identifizieren und sie unter Einhaltung des Rechtsrahmens bestmöglich zu erfüllen. Bei der Rekrutierung, Anstellung und Beförderung berücksichtigt er die Diversität. Er ermutigt sie, die Zweisprachigkeit im Alltag zu leben.



## Stossrichtung 2

---

### Entwicklung des Potenzials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In einer vom schnellen Wandel geprägten Arbeitswelt ermöglicht der Staat Freiburg seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihr Potenzial zu erkennen und ihre Kompetenzen stetig weiterzuentwickeln. Er trägt der Erfahrung seines Personals Rechnung und unterstützt die interne Mobilität.

### Wie?

Der Staat nimmt die Entwicklung künftig notwendiger Kompetenzen vorweg. Er bietet die Möglichkeit, mittels Weiterbildung neue Berufsperspektiven zu entdecken. Einerseits werden berufsspezifische und transversale Bedürfnisse berücksichtigt und andererseits «offene» Projekte gefördert, die zum Austausch mit anderen Verwaltungseinheiten anregen.



## Stossrichtung 3

---

### Unterstützung der Führung

Der Staat Freiburg unterstützt seine Kaderangestellten und fördert den Ausbau ihrer Fach-, Management- und Leadershipkompetenzen. Die Kaderangestellten unterstützen die Umsetzung der Vision. Sie gewährleisten ihren Mitarbeitenden ein hohes Mass an Eigenständigkeit, Verantwortung und Mitgestaltung und erhöhen damit die Sinnhaftigkeit deren Handelns. Die Effizienz wird dadurch gesteigert.

### Wie?

Die Kaderrekrutierung ist auf die Sozial-, Management- und Leadershipkompetenzen ausgerichtet. Der Staat unterstützt die Kaderangestellten durch Beratung, Weiterbildung und zielführende Begleitung. Um die Effizienz zu gewährleisten, definiert er Führungsgrundsätze und unterstützt die Einführung eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung.



## Stossrichtung 4

---

### Förderung neuer Arbeitsformen

Der Staat Freiburg ermutigt Innovation und begleitet seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wandel. Er unterstützt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Er fördert eine transparente Kommunikation und ermutigt die Eigenständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Festlegung klarer Ziele stellt die Qualität der Dienstleistungen sicher.

### Wie?

Der Staat unterstützt die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (Zeit und Ort). Er fördert partizipative Arbeitsformen, indem er die Funktionsweise, Räume und Instrumente des Arbeitsumfelds anpasst. Er stellt einen gemeinsamen Arbeitsbereich 4.0 für den Austausch zu Themen in den Bereichen HR, Organisation und Führung bereit.



## Axe 5

---

### **Préserver la santé et promouvoir le bien-être**

Employeur attentif, l'Etat de Fribourg considère la santé et le bien-être de ses collaborateurs et collaboratrices par une approche préventive. Celle-ci se concrétise par des conditions de travail adaptées aux missions, des formations et une gestion des absences. Grâce à un climat de travail sain soutenu par le respect, la bienveillance et l'écoute attentive, les collaborateurs et collaboratrices gagnent en motivation et en efficacité.

#### **Comment ?**

L'Etat met sur pied un concept de promotion de la santé (ergonomie, espaces de ressourcement, gestion des absences, etc.). Il encourage les formations sur la santé au travail et favorise le maintien en emploi des collaborateurs et collaboratrices atteint-e-s dans leur santé.



## Axe 6

---

### **Placer la digitalisation au service de l'humain**

L'Etat de Fribourg place l'humain au centre du changement technologique. Il prend en compte les besoins de son personnel ainsi que ceux de ses partenaires internes et externes. Les collaborateurs et collaboratrices disposent des connaissances nécessaires à l'utilisation des nouveaux outils technologiques. Des processus simplifiés leur permettent de concentrer leur activité sur les tâches à valeur ajoutée. Pour y parvenir, ils sont informés, formés et soutenus dans le changement.

#### **Comment ?**

L'Etat identifie les besoins de l'organisation en tenant compte des exigences technologiques. Il soutient les unités administratives dans le changement digital et assure la participation des parties prenantes au développement, à l'utilisation et à la formation aux instruments digitaux.

L'Etat utilise des instruments informatiques pour ses processus RH (dossier électronique, recrutement, etc.). Il développe un portail RH et met à disposition des outils informatiques.



## Axe 7

---

### **Accroître l'attractivité de l'Etat-employeur**

Afin d'attirer, de retenir et de valoriser ses collaborateurs et collaboratrices qualifié-e-s et motivé-e-s, l'Etat de Fribourg offre un environnement et des conditions de travail attractifs. Il se positionne sur le marché de l'emploi en soulignant ses atouts et avantages, se démarquant ainsi distinctement comme Etat-employeur.

#### **Comment ?**

Pour que ses avantages soient connus sur le marché, l'Etat élabore un concept de promotion et participe à des événements. La manière de présenter l'Etat est améliorée et les collaborateurs et collaboratrices sont sensibilisé-e-s à leur rôle d'ambassadeurs. L'Etat veille à offrir des conditions de travail attractives et réalise périodiquement une enquête de satisfaction du personnel.



## Stossrichtung 5

---

### Erhalt der Gesundheit und Förderung des Wohlbefindens

Als aufmerksamer Arbeitgeber verfolgt der Staat Freiburg einen präventiven Ansatz hinsichtlich Gesundheit und Wohlbefinden seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies bedeutet auftrags-spezifische Arbeitsbedingungen, Schulungen und Absenzenmanagement. Ein gutes Arbeitsklima geprägt von Respekt, Achtsamkeit und aktivem Zuhören fördert Motivation und Effizienz.

#### Wie?

Der Staat erarbeitet ein Konzept zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz (Ergonomie, Erholungs-räume, Absenzenmanagement usw.). Er fördert Weiterbildungen zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz sowie die Arbeitsplatz-erhaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit gesundheitlichen Einschränkungen.



## Stossrichtung 6

---

### Digitalisierung im Dienst der Menschen

Der Staat Freiburg stellt die Menschen ins Zentrum des technologischen Wandels. Er berücksichtigt die Bedürfnisse seines Personals sowie jene der internen und externen Partnerinnen und Partner. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über die nötigen Kenntnisse für die Nutzung neuer Technologien. Vereinfachte Prozesse ermöglichen die Fokussierung auf Aufgaben mit Mehrwert. Um dies zu erreichen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich des Wandels informiert, ausgebildet und begleitet.

#### Wie?

Der Staat identifiziert den organisatorischen Bedarf unter Berücksichtigung der technologischen Anforderungen. Er unterstützt die Verwaltungseinheiten im digitalen Wandel und gewährleistet die Beteiligung der Akteure an der Entwicklung, Nutzung und Schulung digitaler Instrumente. Der Staat benutzt HR-Informatikinstrumente (elektronisches Personaldossier, Rekrutierung, usw.). Er entwickelt ein HR-Portal und stellt Informatikinstrumente zur Verfügung.



## Stossrichtung 7

---

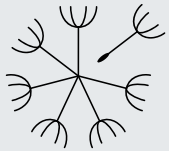
### Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers Staat

Der Staat Freiburg bietet attraktive Arbeitsbedingungen, um qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und ihnen Wertschätzung entgegenzubringen. Auf dem Arbeitsmarkt betont er seine Stärken und Vorzüge und positioniert sich somit klar als Arbeitgeber Staat.

#### Wie?

Um seine Vorzüge auf dem Arbeitsmarkt bekannt zu machen, erarbeitet der Staat ein Marketingkonzept und nimmt an Veranstaltungen teil. Der Auftritt des Staats wird verbessert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre Rolle als Botschafterinnen und Botschafter sensibilisiert. Der Staat Freiburg legt Wert auf attraktive Arbeitsbedingungen und führt periodische Personalbefragungen durch.





PERSONAL-  
RESSOURCEN  
RESSOURCES  
HUMAINES