



Fachkräftemangel – Konzepte und Lösungen für die öffentliche Verwaltung

Pénurie de personnel qualifié – Concepts et solutions pour le secteur public

15. November 2024, Berner Rathaus

15 novembre 2024, Hôtel du gouvernement, Berne



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali



Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Begrüssung / Salutations

Guido Solari

Präsident SKSG CSSM CSSC / Stadtschreiber/Notar Willisau LU

Président SKSG CSSM CSSC / Chancelier municipal/notaire
Willisau LU



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Grusswort / Mot de bienvenue

Evi Allemann

Regierungspräsidentin Kanton Bern

Présidente du gouvernement du canton de Berne



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Fachkräftemangel in der Schweiz – Gründe und Massnahmen

Pénurie de personnel qualifié en Suisse – raisons et mesures à prendre

Prof. Dr. Robert Zaugg

Unternehmer und Dozent

Présidente du gouvernement du canton de Berne



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Fachkräftemangel in der Schweiz – Gründe und Massnahmen

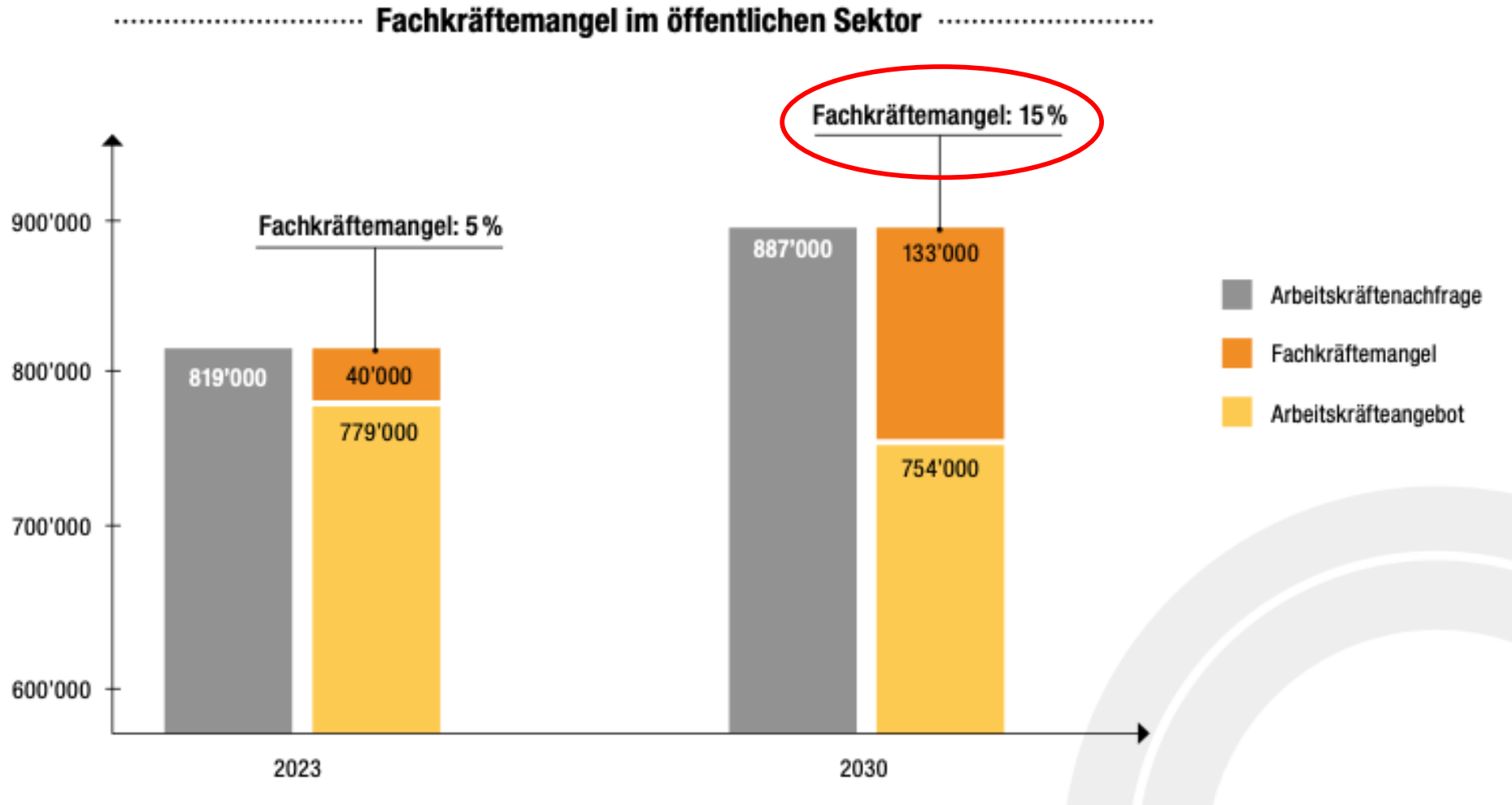
Schweizer Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber/innen

15. November 2024

Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg
Universität Freiburg/Schweiz
robert.zaugg@zauggnet.ch

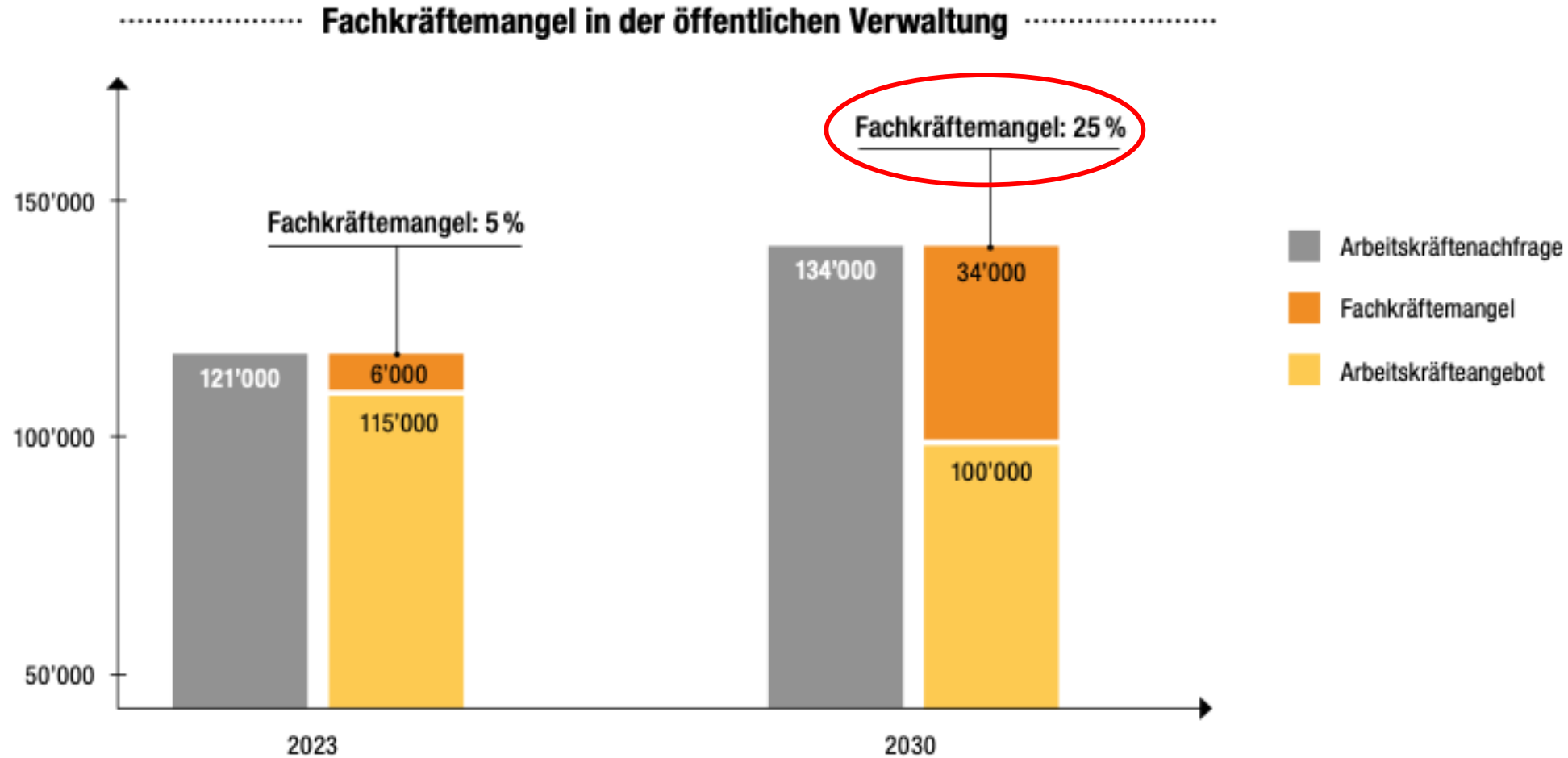
- Aktuelle und zukünftige Situation
- Gründe für den Fachkräftemangel
- Zwischenfazit
- Massnahmen
- Schlussfolgerungen und Fazit

Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor (PwC-Studie 2023)



Quelle: PwC (2023): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor 2023.

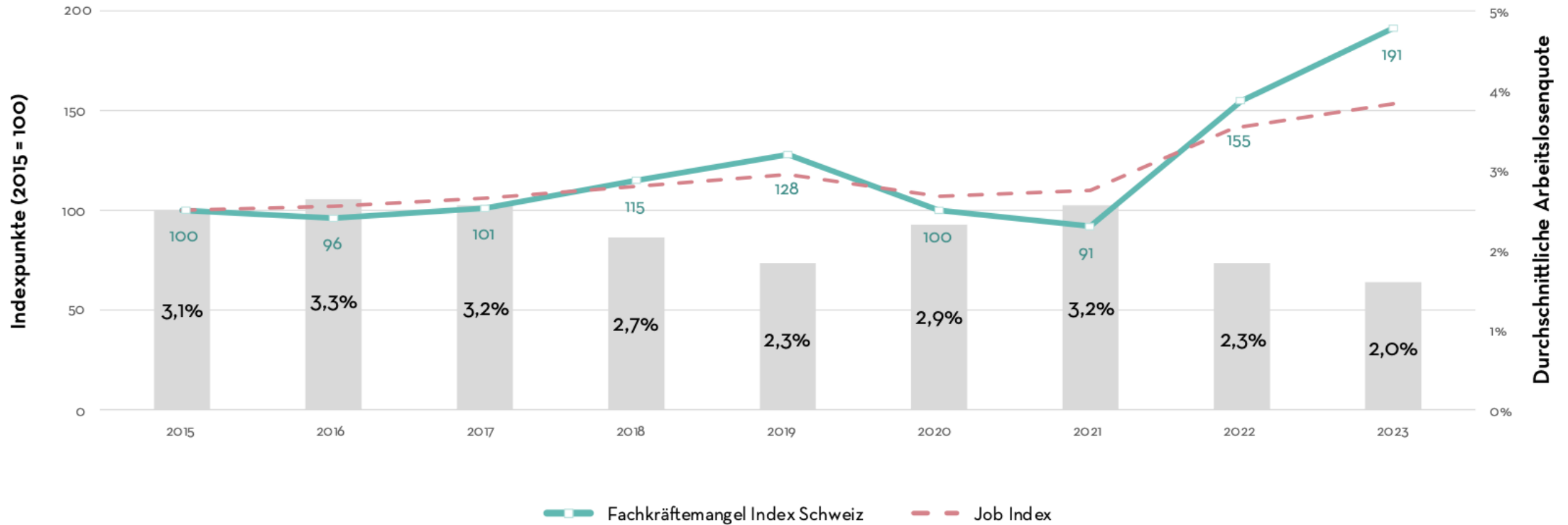
Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung (PwC-Studie 2023)



Quelle: PwC (2023): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor 2023.

Fachkräftemangel in der Schweiz (Adecco-Studie 2023)

Fachkräftemangel Index Schweiz, Job Index und Arbeitslosenquote



Quelle: Adecco (2023) Fachkräftemangel Index Schweiz 2023.



Fachkräftemangel in der Schweiz: Berufsgruppen (1/2) (Adecco-Studie 2023)

In Stellenausschreibungen geforderte minimale Ausbildung

Rang 2023	Berufsgruppen	Rang 2022	Entwicklung 2022 - 2023	Tertiär (z.B. Uni, FH, HF)	Sekundar II (Berufslehre, Gymnasium, etc)	Keine Ausbildung
1	Spezialist:innen in Gesundheitsberufen	1	++	89 %	11 %	0 %
2	Entwickler:innen und Analytiker:innen von Software und IT-Anwendungen	2	--	80 %	20 %	0 %
3	Ingenieurtechnische und vergleichbare Fachkräfte	3	+	34 %	66 %	0 %
4	Bauführer:innen, Polier:innen und Produktionsleiter:innen	4	++	64 %	35 %	1 %
5	Polymechaniker:innen, Produktionsmechaniker:innen, Maschinenmechaniker:innen und -schlosser:innen	5	+	3 %	96 %	1 %
6	Fachkräfte im Bereich Finanzen und mathematische Verfahren	8	+	74 %	26 %	1 %
7	Elektriker:innen und Elektroniker:innen	7	=	5 %	94 %	1 %
8	Berufe in Naturwissenschaften, Mathematik und Ingenieurwesen	6	=	96 %	4 %	0 %
9	Spezialist:innen im Bereich Finanzen und Betriebswirtschaft	10	=	78 %	22 %	0 %
10	Spezialist:innen für ICT, Datenbanken und Netzwerke	9	=	58 %	42 %	0 %
11	Informations- und Kommunikationstechniker:innen	11	=	24 %	74 %	2 %

Quelle: Adecco (2023): Fachkräftemangel Index Schweiz 2023.



Fachkräftemangel in der Schweiz: Berufsgruppen (2/2) (Adecco-Studie 2023)

In Stellenausschreibungen geforderte minimale Ausbildung

Rang 2023	Berufsgruppen	Rang 2022	Entwicklung 2022 - 2023	Tertiär (z.B. Uni, FH, HF)	Sekundar II (Berufslehre, Gymnasium, etc)	Keine Ausbildung
12	Metallarbeiter:innen und verwandte Berufe	13	=	1%	97%	2%
13	Verkaufsfachkräfte, Einkäufer:innen und Handelsmakler:innen	14	=	34%	57%	9%
14	Spezialist:innen der betrieblichen Verwaltung	15	=	90%	9%	1%
15	Spezialist:innen in Vertrieb, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	12	-	68%	26%	5%
16	Bediener:innen stationärer Anlagen und Maschinen & Montageberufe	16	+	2%	77%	21%
17	Bürokräfte im Finanz- und Rechnungswesen, in der Statistik und in der Materialwirtschaft	19	+++	22%	69%	9%
18	Handwerkliche und kunsthandwerkliche Berufe	17	++	4%	88%	8%
19	Lehrkräfte	21	+++	92%	5%	3%
20	Schutzkräfte, Sicherheitsbedienstete und weitere Berufe im Bereich personenbezogene Dienstleistungen	22	+++	14%	53%	33%
21	Bürokräfte mit Kundenkontakt	18	+	8%	69%	23%
22	Fahrzeugführer:innen und Bediener:innen mobiler Anlagen	23	+++	3%	24%	73%
23	Kaufmännische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte	20	=	58%	40%	2%

Quelle: Adecco (2023): Fachkräftemangel Index Schweiz 2023.



Gründe für den Fachkräftemangel aus der Sicht von Gemeinden

- Demographie (Alterung, Pensionierung Babyboomer, Geburtenrate).
- Landflucht (Anziehungskraft des urbanen Raumes).
- Image der Gemeinden als Arbeitgeber.
- Wettbewerb um Mitarbeitende.
- Veränderte Haltung zum «Lebensinhalt» Arbeit (auch Corona-bedingt).
- Notwendigkeit spezifischer Qualifikationen (insbesondere rechtliches Wissen).
- Konjunktur

Demografie

- Geburtenrate Schweiz (2023): 1.3
- **Notwendige Geburtenrate: 2.1**

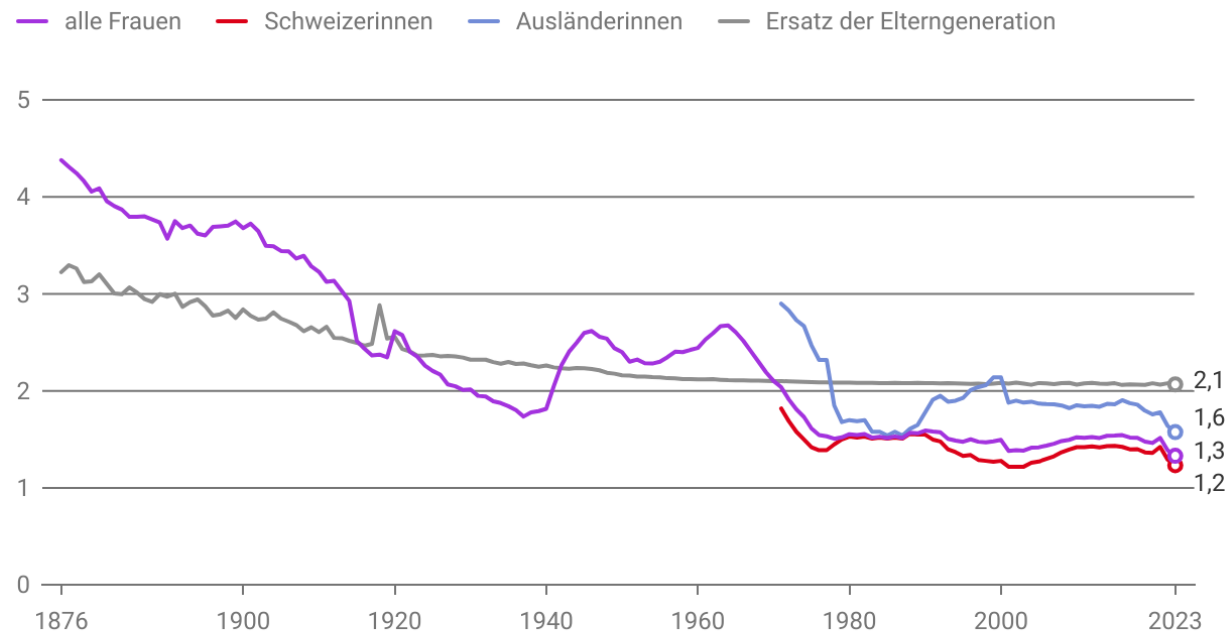
- Geburtenrate Schweizerinnen: 1.2
- Geburtenrate Ausländerinnen: 1.6

- Stark steigendes Durchschnittsalter der Mütter bei der Geburt des ersten Kindes:

2000: 28.7 Jahre
2021: 31.6 Jahre

Durchschnittliche Kinderzahl pro Frau

Nach Staatsangehörigkeit



Datenstand: 05.06.2024

Quelle: BFS – BEVNAT, ESPOP, PETRA, STATPOP

gr-d-01.04.01.02.02u10-su

© BFS 2024



Erkenntnis 1:

Der Fachkräftemangel ist kein temporäres Phänomen, er wird uns längerfristig begleiten.

Erkenntnis 2:

Der Fachkräftemangel kann nur teilweise mit Arbeitskräften aus dem Ausland bewältigt werden.

Erkenntnis 3:

Eine Vielzahl von Massnahmen aus verschiedenen Bereichen ist notwendig, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung (Massnahmen im Überblick)



Konkrete Massnahmen (1/3)

Personalplanung
und Rekrutierung
optimieren

Neue
Arbeitsmodelle
umsetzen

Wissens-
management
institutionalisieren

Personal
entwickeln und
erhalten

- Vorausschauende qualitative und quantitative Personalplanung.
- Effiziente Rekrutierungsprozesse und Betreuung von Bewerbenden.
- Employer Branding (Stärken der Gemeinden hervorheben).
- Die «Richtigen» rekrutieren (Public Service Motivation).

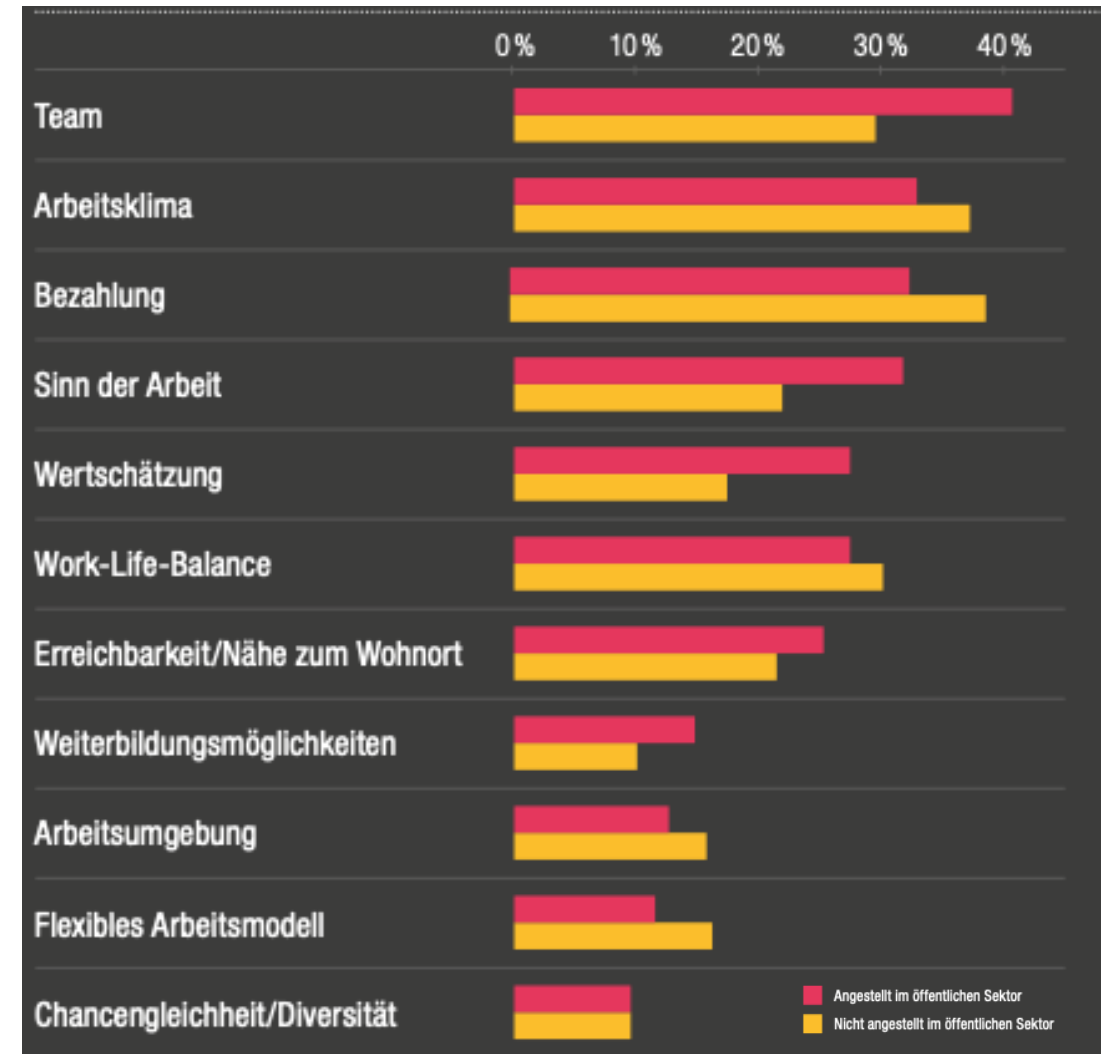
- Flexibilisierung Arbeitszeit und Arbeitsort (Homeoffice).
- Lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle.
- Gleitende, flexible Pensionierung («Länger Leben – länger arbeiten dürfen»).

- Staffettenmodell
- Altersgemischte Teams
- Springer- und Experten/innen-Pools mit ehemaligen und pensionierten Mitarbeitenden.

- Lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen fördern.
- Entwicklungsmöglichkeiten bieten.
- Retention überwachen und Fluktuation vermeiden.
- Übernahmequote Lernende erhöhen.

Relevante Faktoren für Beschäftigte der Generation Z

- Generation Z: Geburtsjahrgänge 1995 – 2009
- Digital Natives
- Charakteristika
 - Arbeit ist nur ein Teil des Lebens
 - Gut informiert
 - Technologiegewandt
 - Opportunistisch
 - Materialistisch
 - Prozessorientiert
 - Vernetzt und digital
- Sinnhaftigkeit der Arbeit als Differenzierungschanche für öffentliche Verwaltungen



Quelle: PwC (2023): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor 2023.

Konkrete Massnahmen (2/3)

Gesundheitsmanagement ernst nehmen

- Betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzen.
- Life-Domain-Balance beachten.
- Burnout und Boreout vermeiden.

Führungsverständnis überprüfen

- Führungskräfte als Coaches und Förderer positionieren.
- Selbstverantwortung der Mitarbeitenden stärken.
- Selbstorganisation zulassen.

Zusammenarbeit intensivieren

- Interkommunale Kooperationen und Fusionen.
- Kooperationen mit der Privatwirtschaft suchen (PPP).
- Zusammenarbeit mit Vereinen und Interessengruppen.
- Förderung Freiwilligenarbeit.

Aufgaben auslagern

- Outsourcing definierter Aufgaben.
- Temporärarbeitskräfte einsetzen (Achtung: Kosten und Kultur beachten).
- Privatisierung von Gemeindeaufgaben.

Konkrete Massnahmen (3/3)

Prozesse effizient
gestalten

- Verwaltungsprozesse einfach, effizient und nutzungsorientiert gestalten.
- Verantwortlichkeiten betreffend Prozesse eindeutig klären.
- Aufbauorganisationen in den Gemeinden überprüfen (von der Hierarchie-zur Prozessorientierung).

Digitalisierung
vorantreiben

- Digitale Transformation der Gemeindeverwaltung vorantreiben.
- Neue Technologien (KI, Chatbots, eGovernment, virtueller Schalter etc.) einsetzen.

Vorsicht vor allumfassenden Lösungen...



Schlussfolgerungen und Fazit

1. Der Fachkräftemangel wird die Gemeinden noch länger beschäftigen. Er ist kein temporäres Phänomen.
2. Die Suche nach einer allumfassenden Lösung ist nicht zielführend. Es ist wesentlich Erfolg versprechender, Lösungen auszuprobieren («Experimente»). Was funktioniert wird beibehalten. Was nicht funktioniert, durch eine bessere Lösung ersetzt.
3. Der Alleingang ist allenfalls für grosse Gemeinden möglich. Kluge Kooperationen sind das Gebot der Stunde.
4. Effiziente, digital unterstützte Gemeindeprozesse sind eine wirkungsvolle Massnahme zur Entlastung des Personals.
5. Damit das alles so stattfinden kann, sind eine Weiterentwicklung der Kultur und des Führungsverständnisses in Gemeinden erforderlich.

Jeder Anfang ist schwer...

“If you think you’re too small and ineffective to make a difference, you’ve never spent a night with a mosquito in the same room.”

Anita Roddick
Gründerin The Body Shop



Los geht's!





Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Handlungsimpulse für den Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor

*Pistes d'action à la pénurie de personnel pour remédier qualifié
dans le secteur public*

Philipp Roth

Partner, PwC Schweiz, Leiter öffentlicher Sektor

Partenaire PwC Schweiz, Directeur du secteur public

Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor

15. November 2024



Begrüssung & Vorstellung

Philipp Roth

Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Schweiz
+41 79 634 13 25
philipp.r.roth@pwc.ch



Handlungsimpulse für Entscheidungstragende

- Die wachsende Personallücke ist bereits spürbar und führt zu einem Leistungs- und Qualitätsabbau der öffentlichen Leistungserbringung.
- Basierend auf
 - unserer Berechnung der Fachkräftelücke bis ins Jahr 2030,
 - einer Umfrage zur Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Sektors unter mehr als 750 jungen Menschen der Gen Z,
 - sowie Gesprächen mit Branchenvertreter:innen,

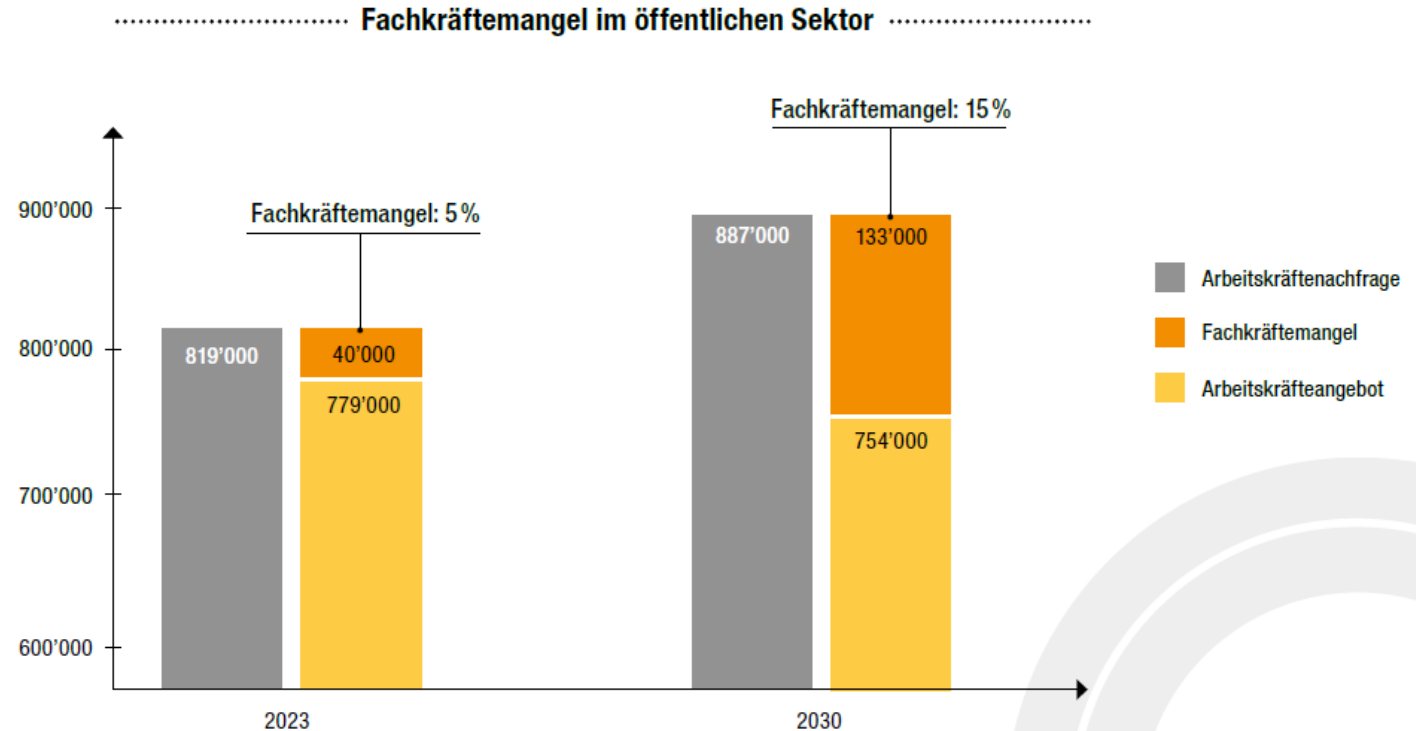
haben wir gemeinsam mit dem Smart Government Lab der Universität St. Gallen zehn Handlungsimpulse für den öffentlichen Sektor abgeleitet.



Zahlen im Überblick: Öffentlicher Sektor

Gemäss unserer Modellberechnung gehen wir im öffentlichen Sektor für das Jahr 2030 von einer Fachkräftelücke von über 130'000 Personen aus.

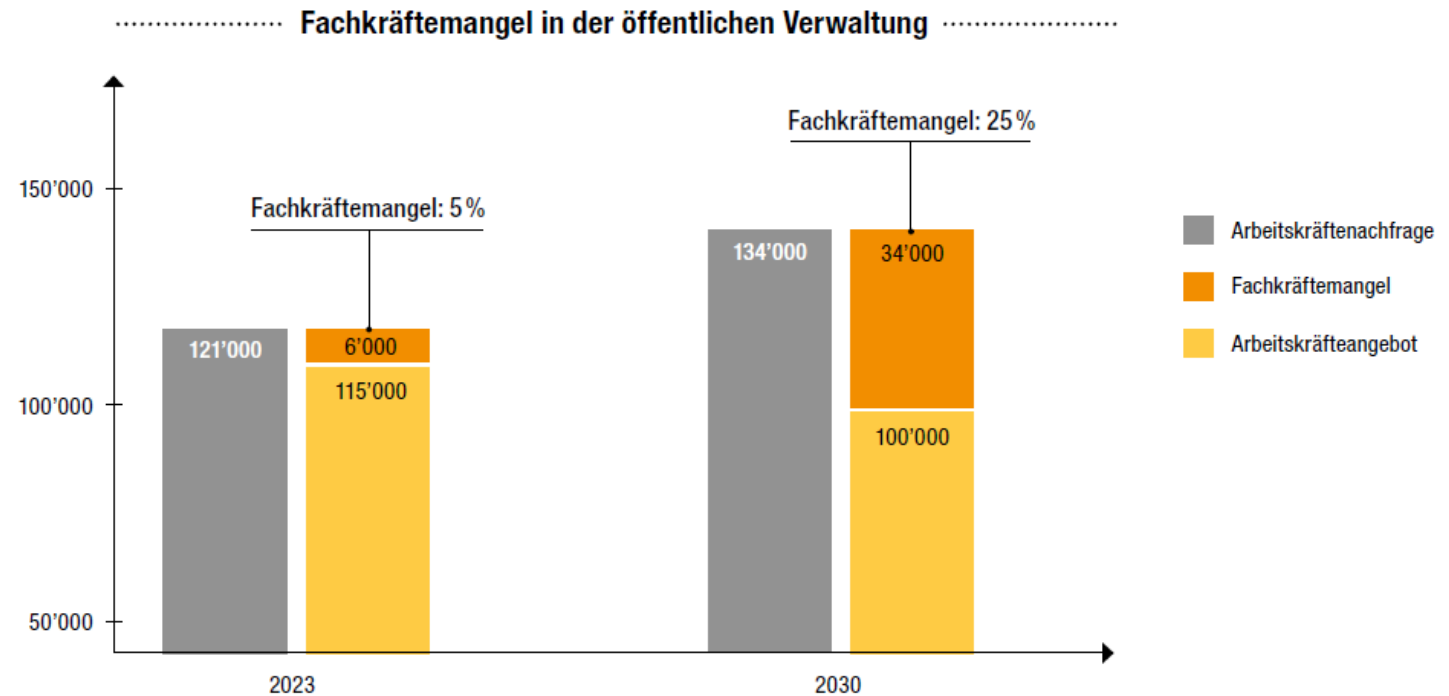
Der öffentliche Sektor setzt sich in dieser Betrachtung zusammen aus der öffentlichen Verwaltung, dem Bildungswesen, öffentlicher Sicherheit, der Verteidigung und dem Spitalwesen.



Zahlen im Überblick: Öffentliche Verwaltung

Öffentliche Verwaltungen dürften vom Fachkräftemangel härter getroffen werden als der öffentliche Sektor insgesamt. So ist anzunehmen, dass im Jahr 2030 über 30'000 Fachkräfte fehlen. Das sind 25 % des zu jenem Zeitpunkt erforderlichen Personals.

Die öffentliche Verwaltung umfasst in dieser Betrachtung die Tätigkeiten der allgemeinen öffentlichen Verwaltung (z. B. der exekutiven und legislativen Organe, der Finanzverwaltung usw. auf zentraler, regionaler und lokaler Ebene) oder Aufsichtstätigkeiten im wirtschaftlichen und sozialen Bereich.



Annahmen zur Berechnung des Fachkräftemangels

- **Erwerbstätige Personen:** Diese Zahl (in der Grafik «Arbeitskräfteangebot» genannt) setzt sich zusammen aus in den Arbeitsmarkt austretenden und eintretenden Personen:
 - Austretend aus dem Arbeitsmarkt:
 - **Renteneintritte:** Es wird angenommen, dass **ein Drittel** der 2023 erwerbstätigen Personen bis 2030 in Pension gehen.
 - Eintretend in den Arbeitsmarkt:
 - **Absolvierende** (Sekundarstufe II): Es wird angenommen, dass die Zahl aus dem Jahr 2023 bis ins 2030 um **10% steigt**.
- **Nachfrage nach Arbeitskräften:** Diese Zahl (in der Grafik «Arbeitskräftenachfrage» genannt) setzt sich zusammen aus der Anzahl erwerbstätigen Personen, den offenen Stellen, dem Ersatzbedarf aufgrund der neuen Renteneintritte sowie dem Ergänzungsbedarf aufgrund der wachsenden Bevölkerung:
 - Offene Stellen: Differenz zwischen Arbeitskräftenachfrage aus der Vorperiode und der aktuellen Anzahl erwerbstätigen Personen (keine spezifische Annahme notwendig);
 - Ersatzbedarf: Annahme analog zu den Renteneintritten;
 - **Ergänzungsbedarf:** Es wird von einem konstanten Bevölkerungswachstum von **1.6% pro Jahr** ausgegangen.

Generation Z im Blick

Eine Umfrage bei über **750 Personen im Alter von 18 bis 27 Jahren**, auch als Generation Z (Gen Z) bekannt, hat folgende Erkenntnisse ergeben:

60%

halten den öffentlichen Sektor für (eher) attraktiv als Arbeitgeber. Nur 11 % verleihen ihm das Attribut unattraktiv.

63%

der Befragten haben noch nie eine Online-Stellenanzeige vom öffentlichen Sektor gesehen oder können sich nicht daran erinnern – eine verpasste Chance, mit jüngeren Menschen zu kommunizieren und sie für sich zu gewinnen.

45%

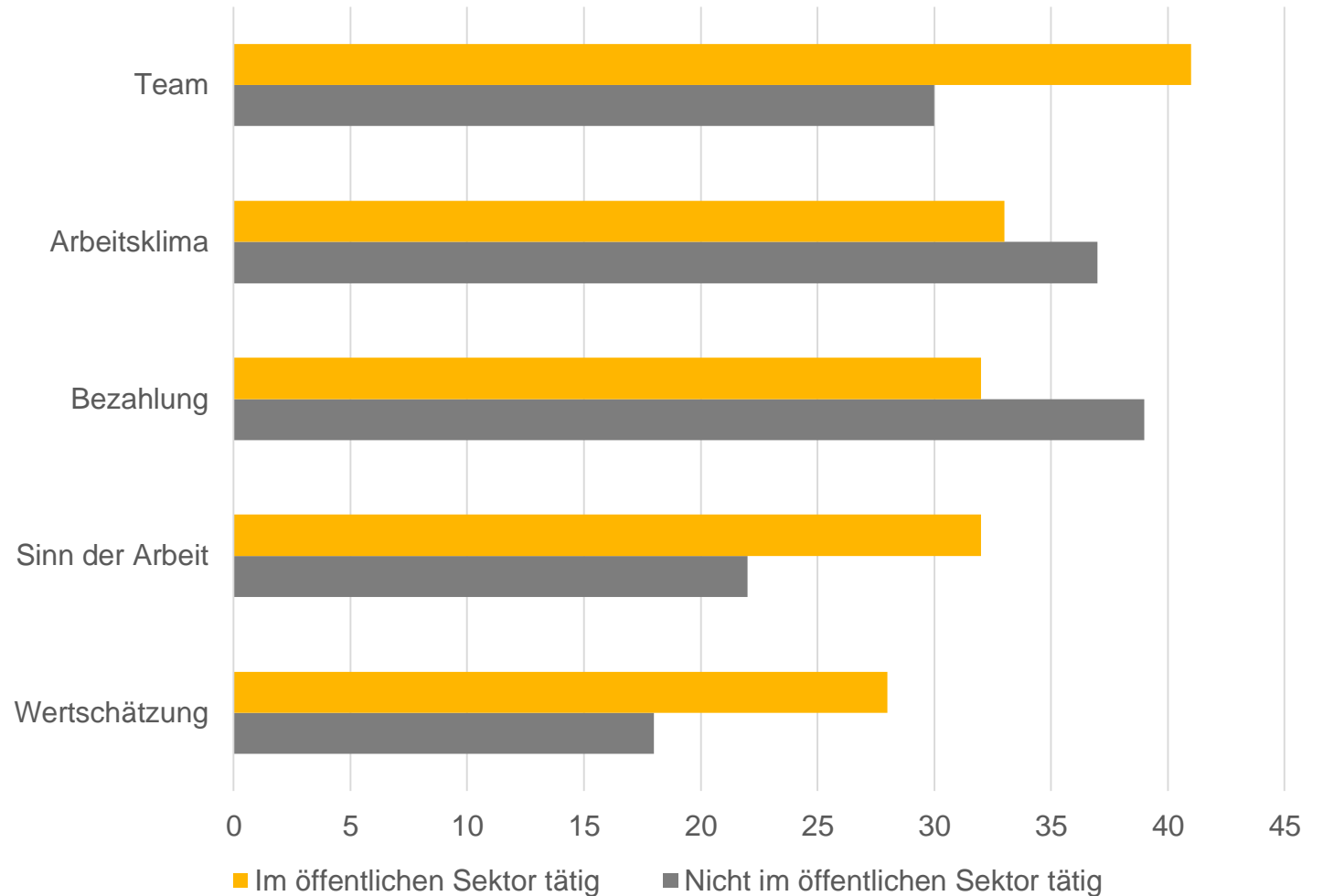
der Befragten erachten den öffentlichen Sektor als langsam arbeitend. Fast jeder zweite junge Mensch nimmt den öffentlichen Sektor als eher digital denn als nicht digital wahr.

Generation Z: Wichtigsten Arbeitsfaktoren

Sinn für Sinnhaftigkeit

Ein genauerer Blick auf die wichtigsten Arbeitsfaktoren zeigt, dass junge Personen, die im öffentlichen Sektor arbeiten, ihre Schwerpunkte bei der Arbeit anders gewichten als jene, die nicht im öffentlichen Sektor tätig sind.

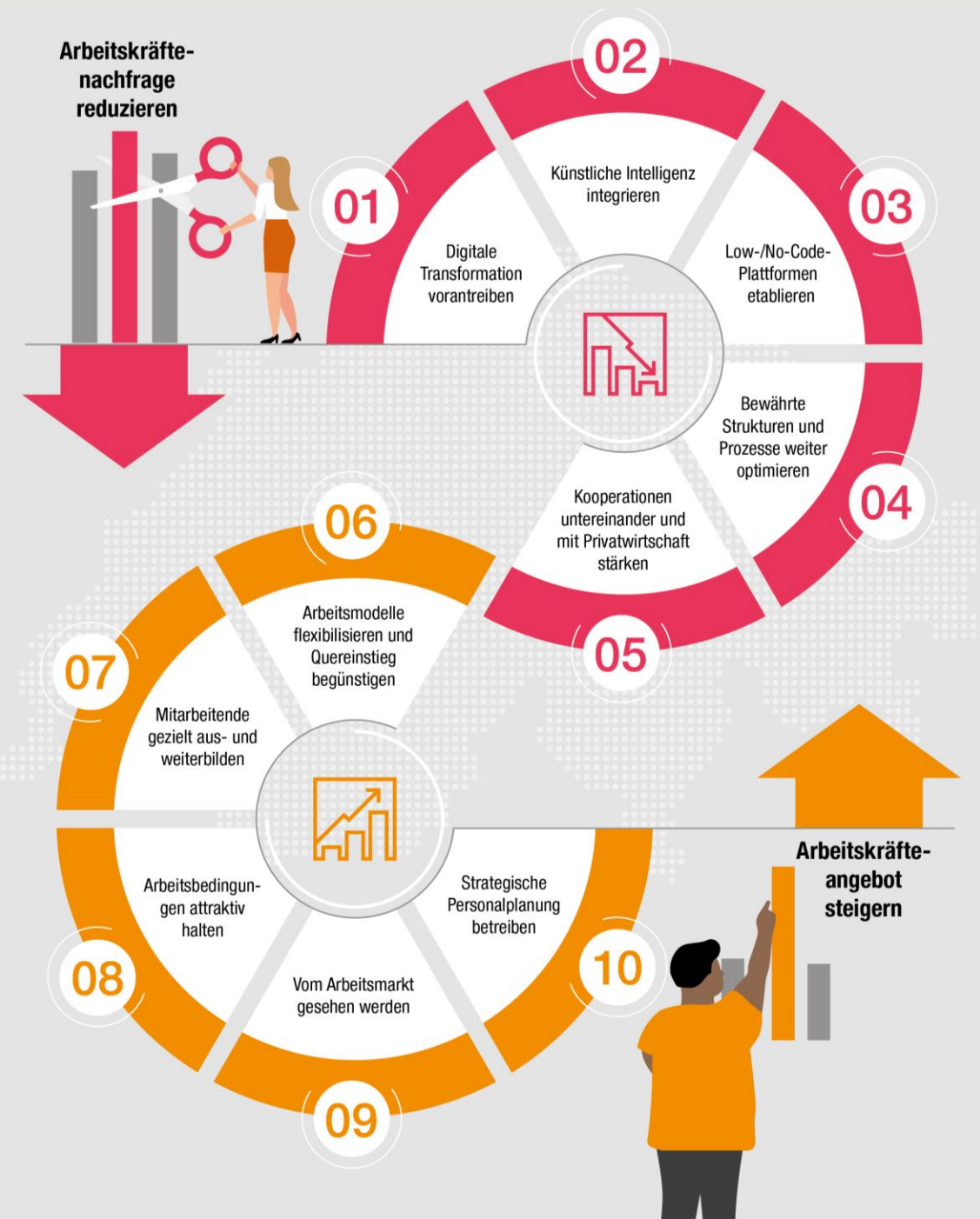
Unter den Top 5 zählen sie das **Team** (41 % vs. 30 %), den **Sinn der Arbeit** (32 % vs. 22 %) und die **Wertschätzung** (28 % vs. 18 %) deutlich häufiger zu den wichtigsten Faktoren als Personen, die nicht im öffentlichen Sektor arbeiten.



10 Handlungsempfehlungen

Arbeitskräftenachfrage reduzieren und Arbeitskräfteangebot steigern

- Um die Fachkräftelücke zu adressieren, können Verantwortliche einerseits **ihren Fachkräftebedarf optimieren und effizienter arbeiten**. Andererseits können sie **bestehende Fachkräfte gezielt weiterbilden**.
- So gehören zu den zehn Handlungsempfehlungen von PwC eine konsequente Leistungsüberprüfung, der Einsatz von künstlicher Intelligenz und neue Kooperationsformen.
- Doch auch die **Politik und die Bevölkerung sind in der Verantwortung**. Es sind ehrliche Diskussionen über Regulierungen und Leistungen erforderlich (sog. Leistungsüberprüfungen), die grossen Einfluss auf die Arbeitskräftenachfrage des öffentlichen Sektors haben können.



Arbeitskräftenachfrage reduzieren durch Effizienzsteigerungen

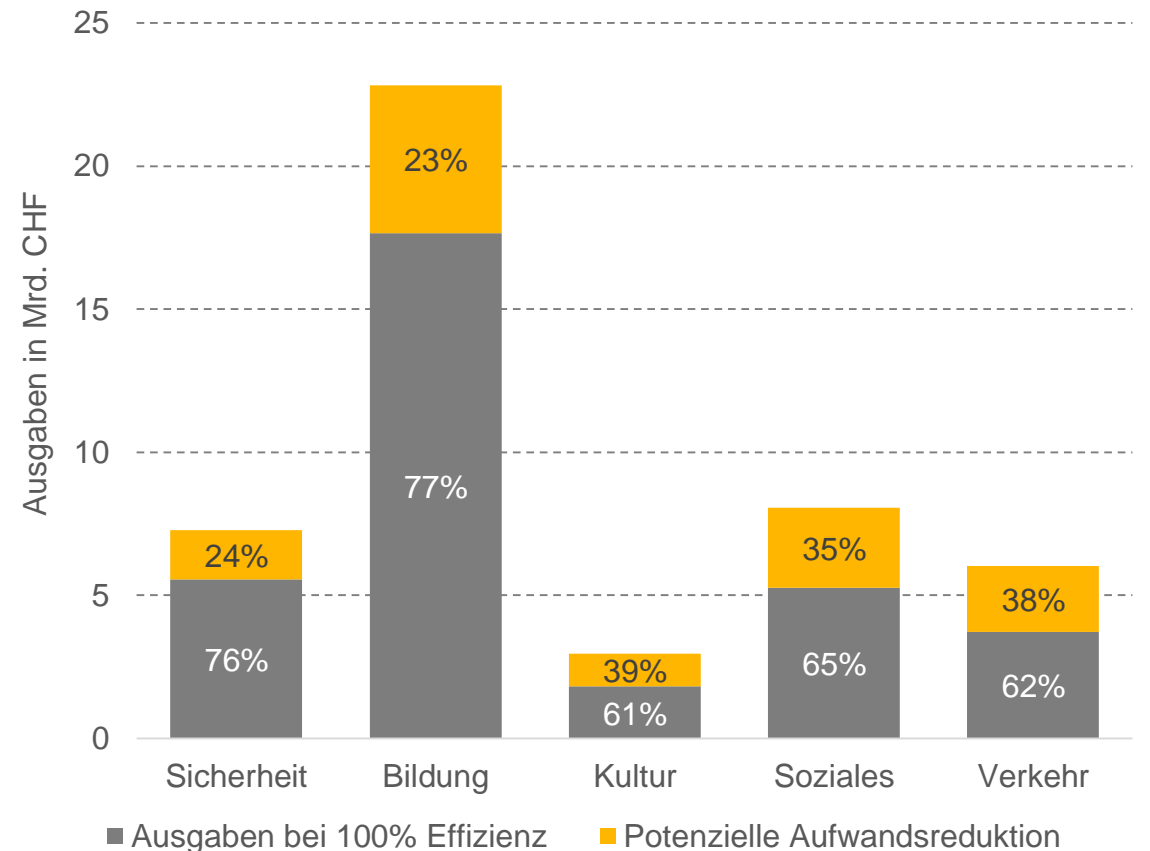
Gleiche Leistung mit weniger Inputs

In einer Studie in Zusammenarbeit mit der Universität Lausanne identifizierten wir ein grosses Effizienzsteigerungspotenzial bei Kantonen und Gemeinden. Durch Effizienzsteigerungen können die gleichen Leistungen mit weniger (bspw. Personal-) Ausgaben erbracht werden. Damit lässt sich die Nachfrage nach Arbeitskräften reduzieren.

Insgesamt können Ausgaben um 13,1 Mrd. reduziert werden.

- *Öffentliche Ordnung und Sicherheit: -1,7 Mrd. (24%)*
- *Bildungswesen: -5,2 Mrd. (23%)*
- *Kulturwesen: -1,1 Mrd. (39%)*
- *Sozialwesen: -2,8 Mrd. (35%)*
- *Strassenwesen: -2,3 Mrd. (38%)*

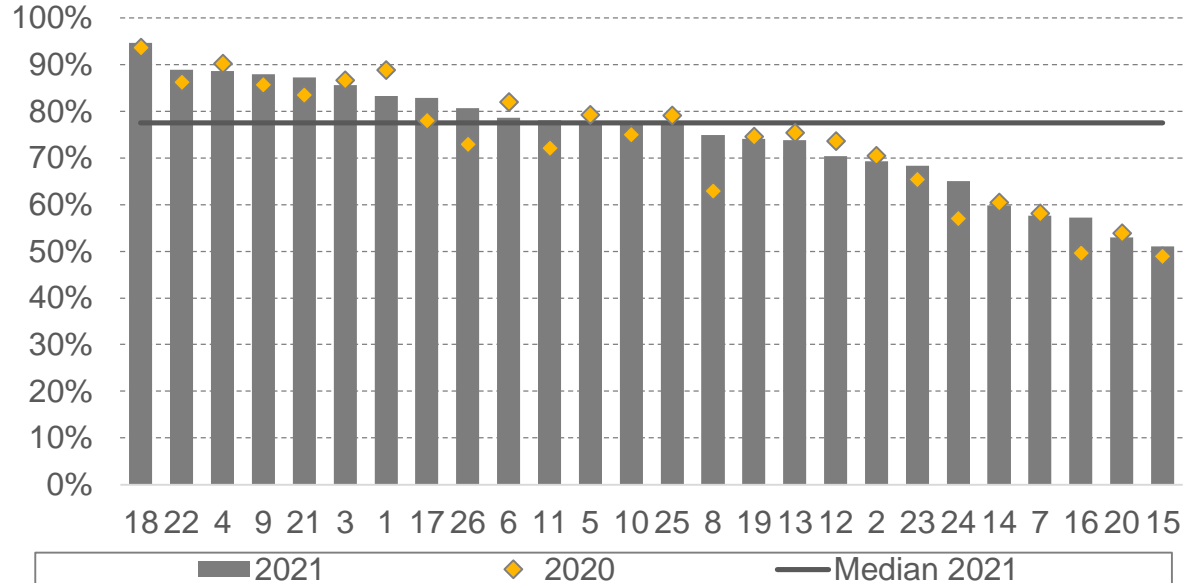
Ausgaben und potenzielle Aufwandsreduktion ausgewählter Aufgaben von Kantonen und Gemeinden (Datenbasis 2021)



Effizienzunterschiede im Sozialwesen erkennen und erklären

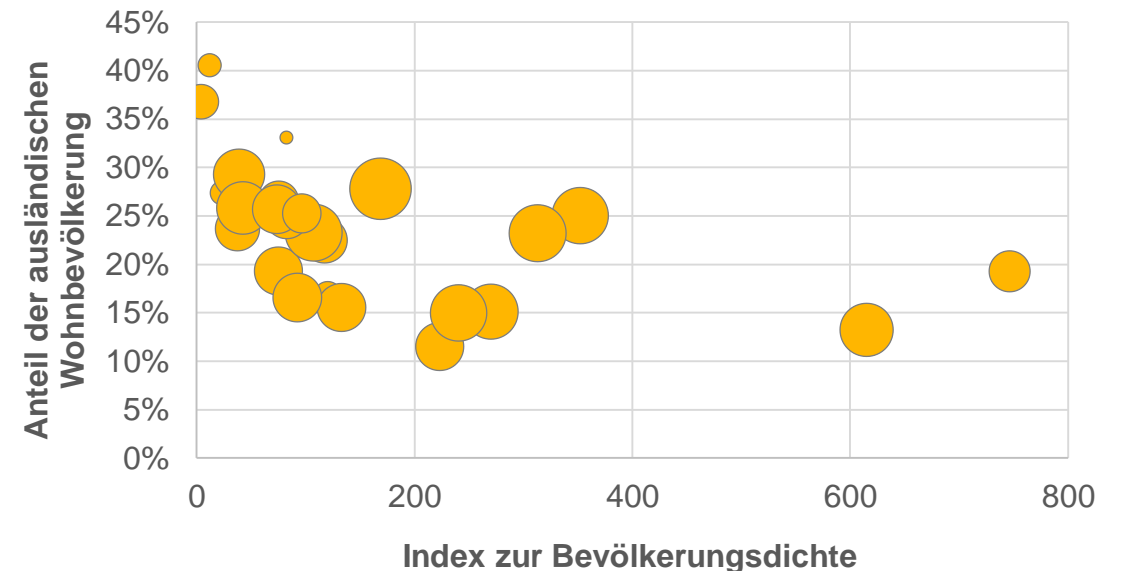
Kantonale Unterschiede frappant

Zwischen den Kantonen zeigen sich grosse Effizienzunterschiede. Im Jahresvergleich bekunden die Kantone Mühe, sich signifikant zu verbessern. Dies deutet auf eine hohe Ausgabenbindung hin (Stichwort: SKOS-Richtlinien).



Kontextfaktoren spielen eine Rolle

Nicht jede Gemeinde kann 100% effizient sein. Kantone mit einem höheren Ausländeranteil und eine urbane Prägung sind eher effizienzhindernd.



Fragen & Diskussionen

Philipp Roth

Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Schweiz
+41 79 634 13 25
philipp.r.roth@pwc.ch



Vielen Dank

pwc.ch/public

© 2024 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Fachkräftemangel – ein multimodaler Ansatz

Pénurie de personnel qualifié: une approche multimodale

Céline Bertrand

Direktorin für Personalbeschaffung und Entwicklung von Kompetenzen, Kanton Waadt

Directrice Recrutement et développement des compétences, Etat de Vaud

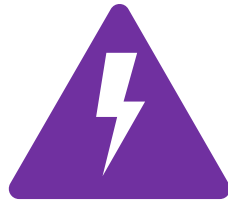
Association suisse des secrétaires municipaux (CSSM) – 15 novembre 2024

Pénurie du personnel qualifié : une approche multimodale

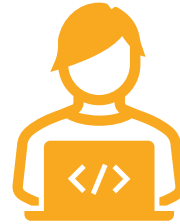
SOMMAIRE

1. Constats : un marché en pleine mutation
2. Observatoire des métiers et des organisations
3. Accompagnement et mesures

1. CONSTATS : UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN MUTATION



UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN TENSION



DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES EN ÉVOLUTION



DES BESOINS PROFESSIONNELS CHANGEANTS

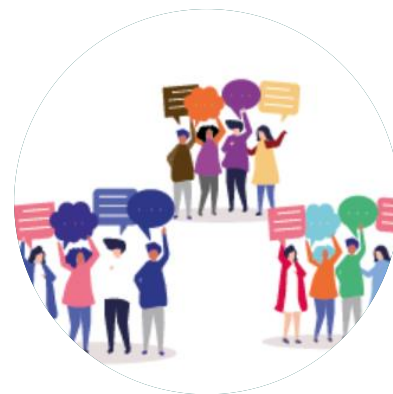
UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION : DIVERS CHAMPS D'ACTION POSSIBLES



Le profil du poste



L'organisation et les conditions de travail



Le recrutement :
annonce, canaux de
recrutement &
expérience candidats

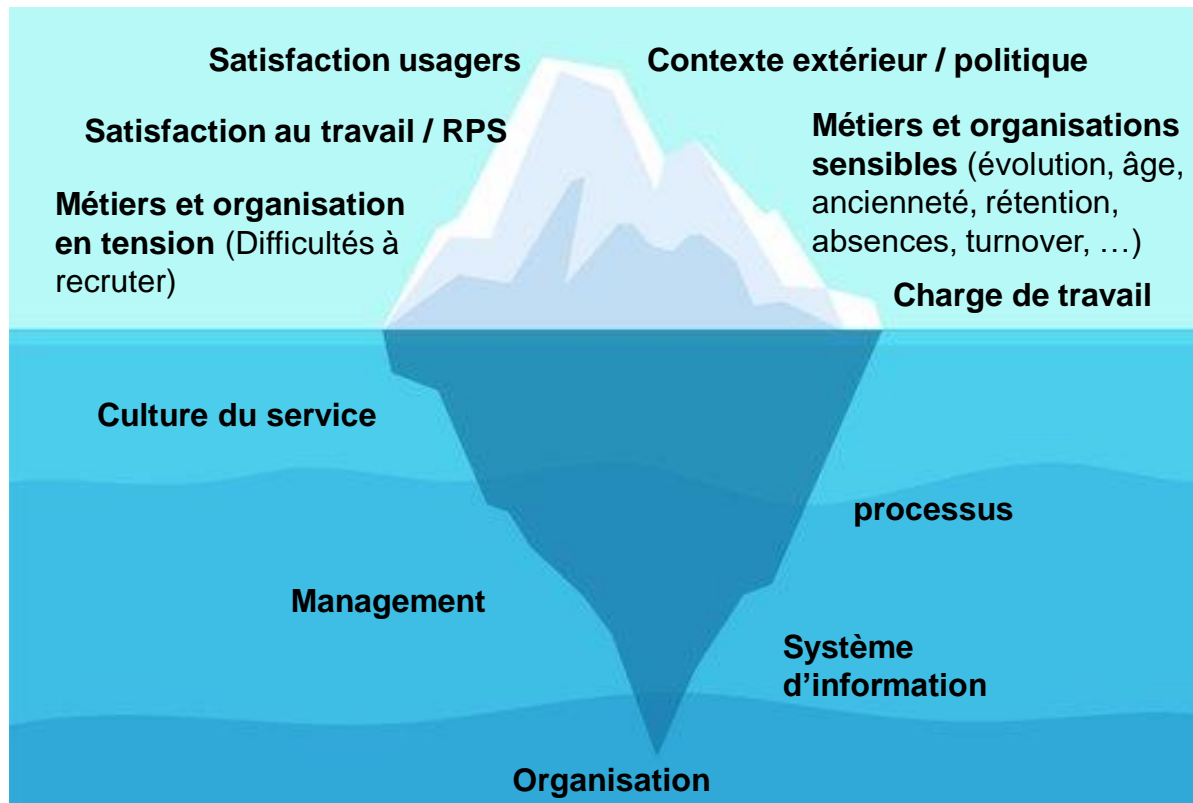


L'identification et la
préparation de la relève

■ ■ ■

Pour autant que l'on puisse objectiver la situation et identifier les actions avec la plus forte plus-value ou avec le meilleur effet de levier.

2. OBSERVATOIRE DES METIERS ET DES ORGANISATIONS



Objectiver et contextualiser

Pointer les changements à apporter au fonctionnement

Donner un regard global de la situation de nos 400 métiers et/ou d'une organisation et/ou d'une équipe à destination des services de l'Etat via les indicateurs RH dans le but d'impulser un changement RH

↓
Prestations RH : QVT, recrutement, intégration, développement des compétences, évaluation, carrière, relève, SST



Observatoire

Poser un regard global, factuel (indicateurs RH). Mettre en perspective dans le contexte

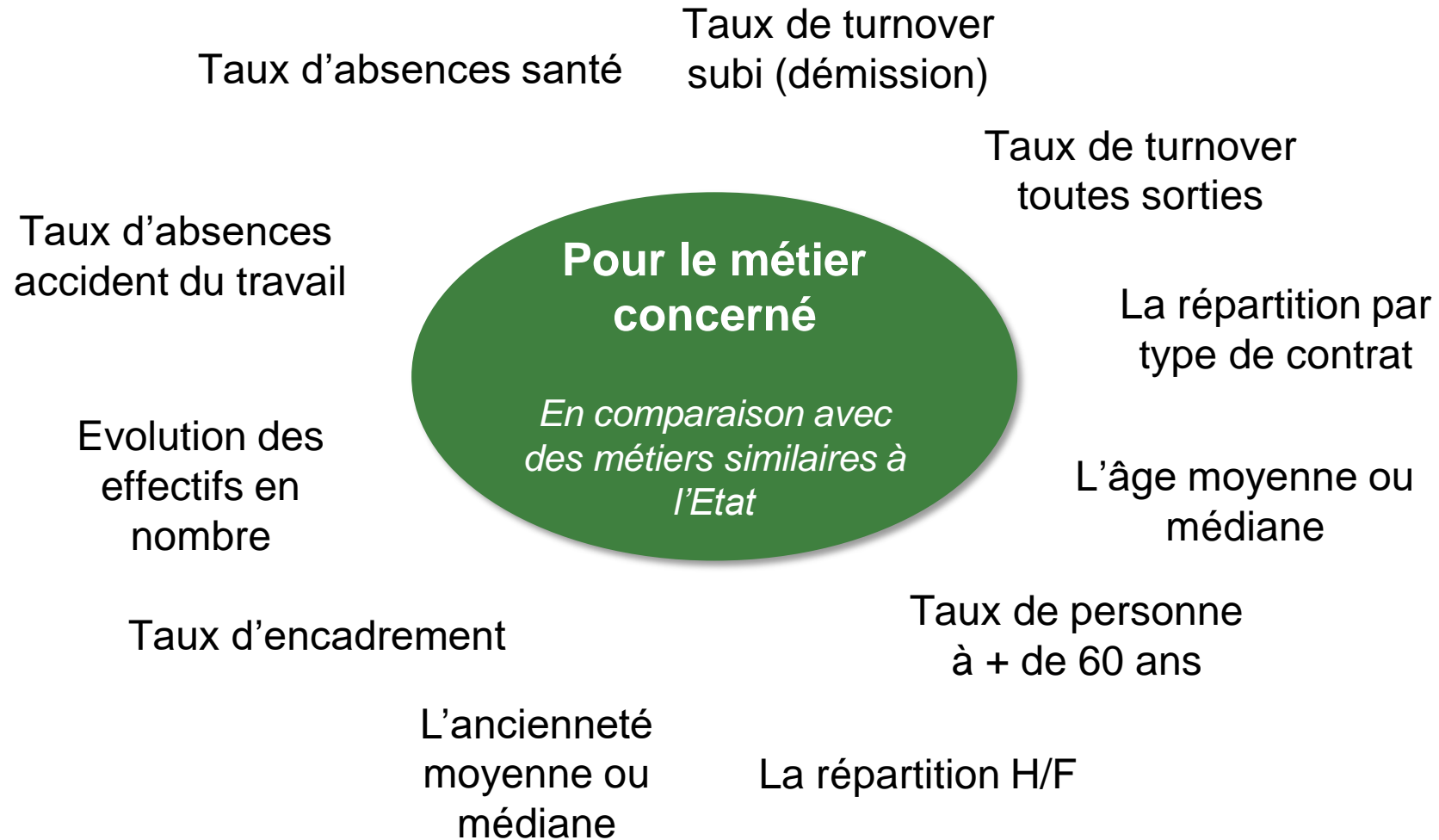
des métiers

Réaliser des analyses par emploi-type et famille d'emploi
(effectif, absences, turnover, âge, ancienneté, évolution)

et des organisations

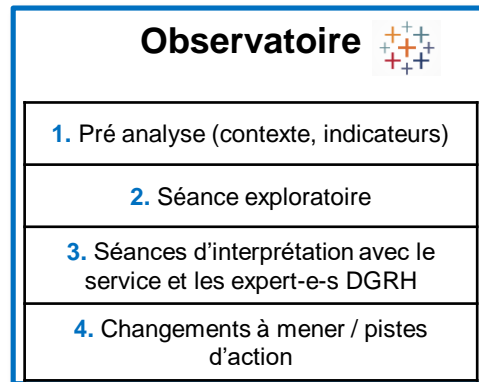
Réaliser des analyses comparatives par département / service / sous-entité / équipe ou
évolution

OBSERVATOIRE DES METIERS ET DES ORGANISATIONS : INDICATEURS RH

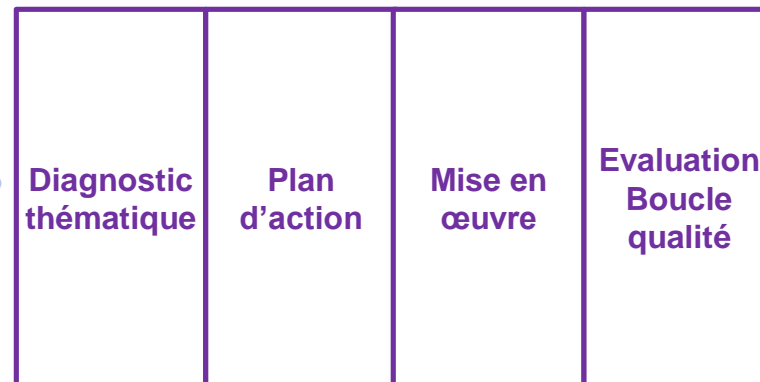


OBSERVATOIRE DES METIERS ET DES ORGANISATIONS : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

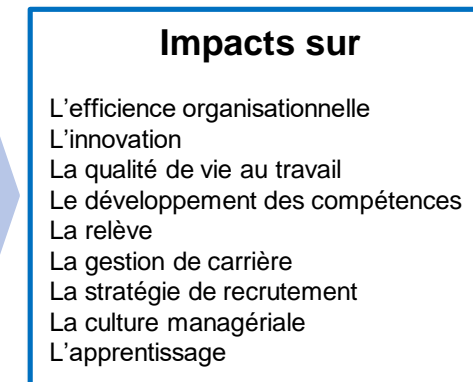
ANALYSE METIER ET ORG.



ACCOMPAGNEMENT A LA MISE EN ŒUVRE



MONITORING



Accompagnement, appui et conseil aux services par une équipe pluridisciplinaire d'expert-e-s de la DGRH et coordination centralisée par l'observatoire

*Monitoring des résultats à l'aide des indicateurs RH
Cockpit RH des services
Rendre les services autonomes en termes de pilotage RH.*

ACCOMPAGNEMENT & MESURES

Départs massifs à la retraite et pyramide des âges très haute

Anticipation des départs, mobilité interne, entretiens de carrière, + de la moitié des postes pourvus en interne

Taux d'absence important (absences liées à la pression psychique et à la surcharge)

Dispositif de soutien psychologique, gestion des menaces, conditions de travail, contingent auxiliaire, diagnostic qualité de vie au travail

Turnover subi avec moins de 3 ans d'ancienneté moyenne

Renforcement de l'intégration et transmission du savoir aux nouveaux arrivants + encadrement

Pénurie ou concurrence accrue sur certains métiers

Promotion des métiers, attractivité, stratégie de recrutement, ouverture à d'autres profils (formation de base, genre âge...), mobilité interne, parcours métiers

SAVOIR-FAIRE DES SPECIALISTES DE LA DGRH

Taux d'encadrement inadapté

Réflexions sur la structure / culture managériale

Pourcentage élevé de nouveaux managers d'équipe

Rôle des managers, formation management, accompagnement prise de fonction

Impact de la digitalisation sur les métiers administratifs

Evolution des responsabilités des métiers admin impactés par la digitalisation

ATTIRER

Présence sur les salons afin de promouvoir les métiers et la formation professionnelle :

- Salon des métiers
- Nuit de l'apprentissage
- Salon dans les écoles (Orient'action sur Yverdon par exemple)
- Salon EPFL ou HES-SO
- Salon MINT



<https://www.youtube.com/watch?v=7VtVEB8FieA>

	07 - 11 Oct 2024 SwissTech Convention Center
	Etat de Vaud company
Administration	
Stand	Stand
L01	jeudi, 10 octobre



La nuit de l'apprentissage, c'est l'occasion de vous rencontrer!

ATTIRER

Développer sa présence et sa communication sur les réseaux sociaux



<https://www.vd.ch/etat-droit-finances/etat-employeur/apprentissage-job-de-reve>



https://www.youtube.com/watch?v=Fzj4_KlhDQE&t=5s

RECRUTER



Questionner le profil
du poste

Expertise, possibilité d'acquisition
des connaissances en interne.



Analyser
l'organisation
et les conditions
de travail

Périmètre des responsabilités,
interdépendance, taux d'activité,
processus de travail etc.



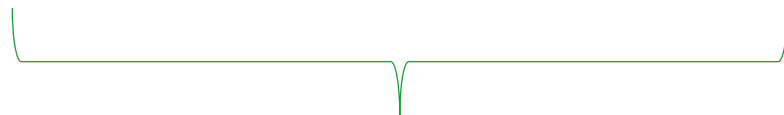
Le recrutement :
annonce, canaux de
recrutement

Alumni, presse dédiée,
utilisation des réseaux
sociaux, «ambassadeur-
drice-s», etc.



Le recrutement :
développer des
processus agiles

Agir plus vite pour
contacter les candidats
(disponibilité / réalisme
des conditions salariales.
Organiser des processus
collectifs d'information,
etc.



En amont

Exemples

Politique pénitentiaire

Vaud repense le recrutement de ses gardiens de prison

Cinq cents personnes supplémentaires doivent être engagées d'ici à 2034. Les futurs candidats devront passer des tests physiques, psychologiques et de français.

Salon des métiers 2024 : 60 minutes pour convaincre

https://www.youtube.com/watch?v=Fzj4_KIhDQE&t=5s

DEVELOPPER / ACCOMPAGNER



Promotion des métiers en interne

Mise en place d'entretiens de carrière, promotion des métiers au sein du service via une newsletter interne

Identification et préparation de la relève

Formalisation et diffusion des parcours lisibles, revue des compétences

Soutien à la formation professionnelle

Développement des places d'apprentissage et stagiaires 3+1

MERCI DE VOTRE ATTENTION





Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Pause



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Massnahmen gegen den Fachkräftemangel bei den Bernischen Gemeinden

Mesures contre la pénurie de personnel dans les commune bernoises

Monika Gerber

Geschäftsführerin Verband Bernisches Gemeindekader

Directrice de l'association Cadre communal bernois

MASSNAHMEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

bei den bernischen Gemeinden

MONIKA GERBER

Geschäftsführerin Verband Bernisches Gemeindegader
Stv. Geschäftsführerin Verband Bernischer Gemeinden



- ▶ Start eines gemeinsamen Projektes «Attraktive Arbeitgeberin Gemeinde» im Jahr 2015


DA KOMMT EIN PROBLEM AUF UNS ZU!



VIELFÄLTIGE PROBLEME BRAUCHEN VIELFÄLTIGE LÖSUNGEN

- Ausbildung / Nachwuchsförderung
- Sensibilisierung Gemeindebehörde und -kader
- Personalrekrutierungsplattform
- Imagepflege

AUSBILDUNG / NACHWUCHSFÖRDERUNG

- Verschlankung der Ausbildung (mit Blick auf «Quereinsteiger/innen»)
 - Streichen Eintrittshürde (vorher: 3 Jahre Berufserfahrung)
 - Anhebung maximale Klassengrösse (Fachausweiselehrgang)
- 

AUSBILDUNG / NACHWUCHSFÖRDERUNG

- Neuorganisation der Lernenden-Prämierung
 - Abgabe Gutscheine für Besuch des ersten «Gemeindekadertages»
- 

SENSIBILISIERUNG GEMEINDEBEHÖRDE/-KADER

- Ratgeber «Attraktive Arbeitgeberin Gemeinde» (AAG)
 - Themensetzung Gemeindegadertag und Politforum Thun
- 

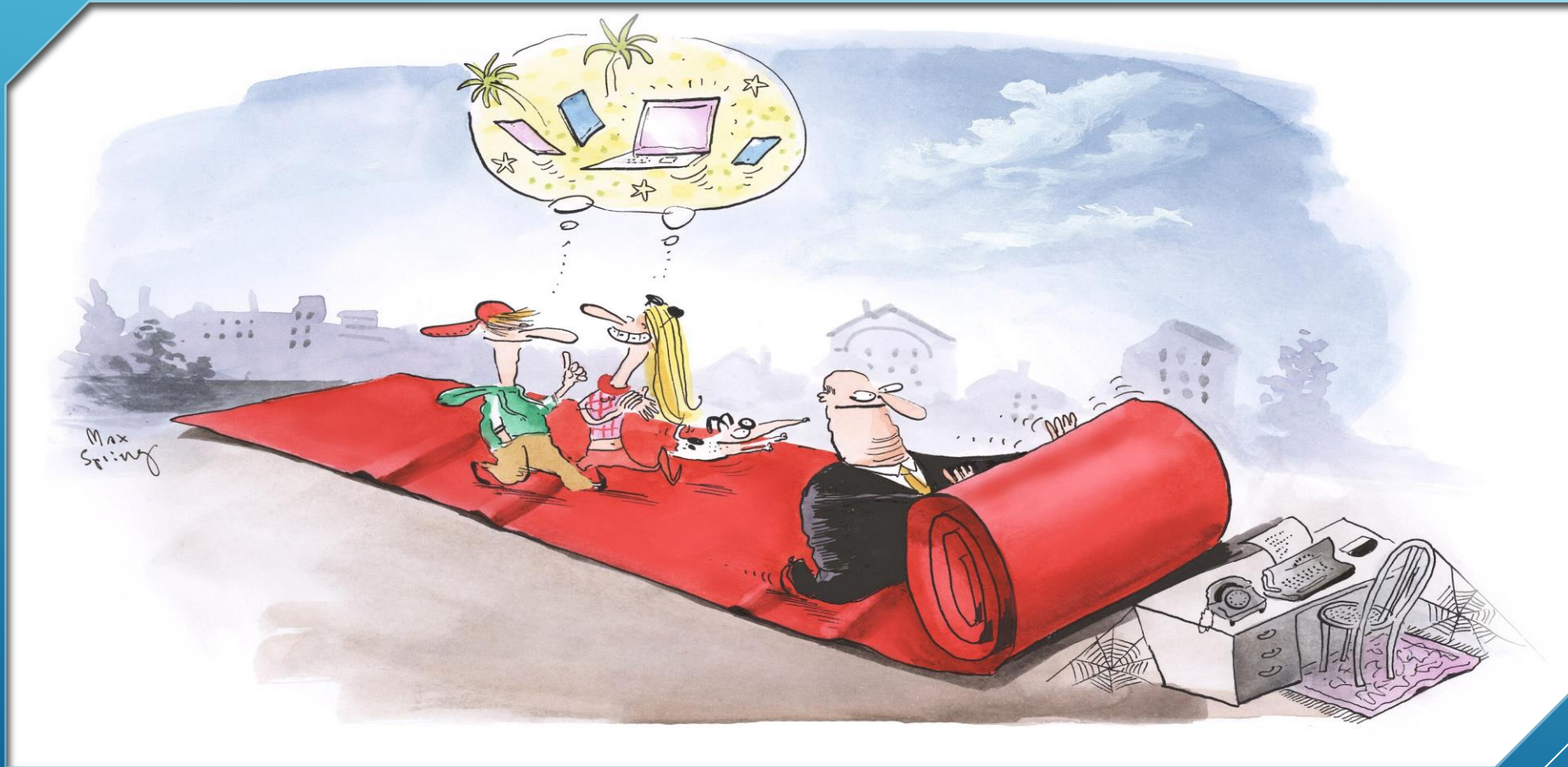
RATGEBER «ATTRAKTIVE ARBEITGEBERIN GEMEINDE»

Insgesamt 14 Kapital: Vom Gehalt...



RATGEBER «ATTRAKTIVE ARBEITGEBERIN GEMEINDE»

...über das angenehme Arbeitsumfeld...



RATGEBER «ATTRAKTIVE ARBEITGEBERIN GEMEINDE»

...hin zur Frage, wie viel Personal eine Gemeinde braucht.



RATGEBER «ATTRAKTIVE ARBEITGEBERIN GEMEINDE»

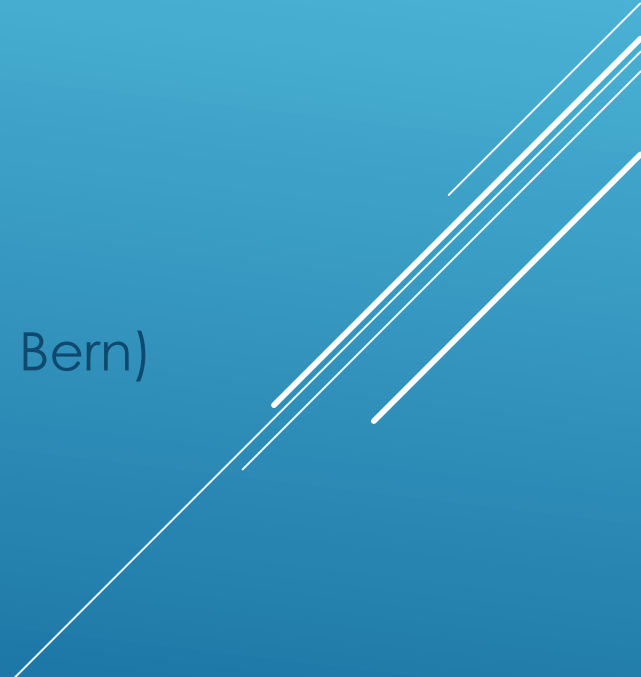
Aber auch Homeoffice war schon vor Corona ein Thema!



SENSIBILISIERUNG GEMEINDEBEHÖRDE/-KADER

- Ratgeber «Attraktive Arbeitgeberin Gemeinde» (AAG)
 - Themensetzung Gemeindegadertag und Politforum Thun
- 
- A decorative graphic consisting of several parallel white lines of varying lengths, slanted upwards from left to right, located in the bottom right corner of the slide.

PERSONALREKRUTIERUNGSPLATTFORM

- Stellenbörse in Betrieb seit über 20 Jahren (Marktleader im Kanton Bern)
 - Kostenlose Lehrstellenbörse ab 2016
 - Neulancierung in Zusammenarbeit mit «Publicjobs» ab 2021
- 

BERNER GEMEINDEN STELLENBÖRSE

STELLEN

STELLENSUCHENDE

ARBEITGEBER

BERNER GEMEINDEN STELLENBÖRSE

Herzlich willkommen auf der Stellenbörse der Berner Gemeinden – Die Stellenbörse wird von BEGEM – dem Internetauftritt der Bernischen Kommunalverbände - zur Verfügung gestellt. Sie finden hier insbesondere aktuelle Stellen bei Einwohner-, Kirch- und Bürgergemeinden im ganzen Kanton Bern. Wir wünschen viel Erfolg bei der Stellensuche!

STELLENANZEIGE VERÖFFENTLICHEN

Sie möchten Ihre zu besetzende Stelle geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zeigen?

Neben der Möglichkeit, die Anzeige selbst zu erfassen, können Sie die Publikation via **Kundendienst** in Auftrag geben.

Auch eine automatische Publikation mit Anbindung an die gängigen Bewerbermanagementsysteme und Multiposting-Lösungen ist auf Wunsch möglich.

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns von Ihnen zu hören!

IHRE STELLE FINDEN

<input type="text" value="Jobtitel oder Stichwort"/>	
<input type="text" value="Ort (z.B. PLZ, Stadt, Gemeinde)"/>	<input type="text" value="Tätigkeit"/>
<input type="text" value="Karrierelevel"/>	<input type="text" value="Pensum"/>
<input type="button" value="Zurücksetzen"/>	<input type="button" value="Suchen"/>

DIE NEUESTEN STELLEN

	Verfahrensleiterin / Verfahrensleiter (80 - 100 %) Stadt Thun	11.07.2024 Thun
	Belader/in Kehrrechtswagen 80% Gemeinde Spiez	10.07.2024 Spiez
	Lehrstelle als Fachmann / Fachfrau Betriebsunterhalt EFZ (Fachrichtung Werkdienst) Gemeinde Stettlen	10.07.2024 Stettlen
	Sachbearbeiter/in Schulsekretariat (90-100 %) Gemeindeverwaltung Belp	09.07.2024 Belp
	Sachbearbeiter:in Administration im Sozialdienst (70%) Gemeinde Erlach	09.07.2024 Erlach
	Verwaltungsangestellte/r, ca. 40 % Gemeinde Heiligenschwendi	09.07.2024 Heiligenschwendi

IMAGEPFLEGE

- 2017: Erste Imagekampagne mit 4 Sujets: Plakate, Inserate, Flyer
- 2019: Weitere 3 Sujets insbesondere für Stelleninserate
- 2022: Zwei Imagefilme «Ausbildung» und «Karriere» auf der Gemeinde
- 2023 und 2024: Social Media Kampagne für Lehrstellenbesetzung
- 2024: Werbebanner für Messen, Dorfanlässe u.ä.



ARBEITE FÜR **UNS.**
ARBEITE FÜR UNSERE
STADT.

Die Stadt bietet vielfältige Herausforderungen.
Informiere dich!



ARBEITE FÜR **MICH.**
ARBEITE FÜR MEINE
MEINE

ungen. **BERN**



TRAVAILLEZ **NOUS.**
TRAVAILLEZ POUR **NOUS.**



ARBEITE FÜR **MICH.**
ARBEITE FÜR MEINE
STADT.

Die Stadt bietet vielfältige Herausforderungen.
Informiere dich!

BERNERGEMEINDEN.CH



TRAVAILLEZ POUR **NOUS.**
TRAVAILLEZ POUR NOTRE
COMMUNE.

La commune offre des perspectives professionnelles variées.
Informez-vous!

COMMUNESBERNOISES.CH



ARBEITEN
SIE FÜR
MICH.

IMAGEPFLEGE

- 2017: Erste Imagekampagne mit 4 Sujets: Plakate, Inserate, Flyer
- 2019: Weitere 3 Sujets insbesondere für Stelleninserate
- 2022: Zwei Imagefilme «Ausbildung» und «Karriere» auf der Gemeinde
- 2023 und 2024: Social Media Kampagne für Lehrstellenbesetzung
- 2024: Werbebanner für Messen, Dorfanlässe u.ä.



▶ 0:11 / 1:51

▶ 0:03 / 1:54



ARBEITE FÜR UNS.
ARBEITE FÜR UNSERE
GEMEINDE.

BERNERGEMEINDEN.CH

Eine kaufmännische Ausbildung ist abwechslungsreich

Als Kaufrau/Kaufmann EFZ übernimmst du unterschiedlichste Aufgaben im Lehrbetrieb und gestaltest so den Alltag in der Gemeinde aktiv mit. Gerade in Zeiten der Digitalisierung ist die KV-Lehre die Basis für eine Vielzahl spannender Berufsbilder in den unterschiedlichsten Branchen. Sie ist ein ideales Sprungbrett in die Arbeitswelt.

Viele gute Gründe für eine kaufmännische Ausbildung auf einer Gemeindeverwaltung



ARBEITE FÜR UNS.
ARBEITE FÜR UNSERE
GEMEINDE.

BERNERGEMEINDEN.CH

Eine kaufmännische Ausbildung ist abwechslungsreich

Als Kaufrau/Kaufmann EFZ übernimmst du unterschiedlichste Aufgaben im Lehrbetrieb und gestaltest so den Alltag in der Gemeinde aktiv mit. Gerade in Zeiten der Digitalisierung ist die KV-Lehre die Basis für eine Vielzahl spannender Berufsbilder in den unterschiedlichsten Branchen. Sie ist ein ideales Sprungbrett in die Arbeitswelt.

Viele gute Gründe für eine kaufmännische Ausbildung auf einer Gemeindeverwaltung



ARBEITE FÜR UNS.
ARBEITE FÜR UNSERE
GEMEINDE.

BERNERGEMEINDEN.CH


Eine kaufmännische Ausbildung ist abwechslungsreich

Als Kaufrau/Kaufmann EFZ übernimmst du unterschiedlichste Aufgaben im Lehrbetrieb und gestaltest so den Alltag in der Gemeinde aktiv mit. Gerade in Zeiten der Digitalisierung ist die KV-Lehre die Basis für eine Vielzahl spannender Berufsbilder in den unterschiedlichsten Branchen. Sie ist ein ideales Sprungbrett in die Arbeitswelt.

Viele gute Gründe für eine kaufmännische Ausbildung auf einer Gemeindeverwaltung



ERKENNTNISSE UND AUSBLICK

- Messen der Wirksamkeit unserer Massnahmen ist schwierig!
 - Teilnehmerzahlen in den Ausbildungsgängen unverändert hoch
 - Aktuell laufen Überlegungen für neue Produkte im Bereich Imagepflege
- 

“

DIE DEFINITION VON WAHNSINN IST, IMMER
WIEDER DAS GLEICHE ZU TUN UND ANDERE
ERGEBNISSE ZU ERWARTEN.

”

Albert Einstein

www.begem.ch/dienstleistungen



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

*Sinnhaftigkeit als Chance – Selbstbewusster Auftritt auf dem
Arbeitsmarkt und starke Mitarbeitendenbindung im Service public*

*Le sens comme chance – Présentation confiante sur le marché du
travail et forte fidélisation des collaborateurs dans le service public*

Urs Röthlisberger

Leiter Personalamt, Stadt Bern

Directeur du personnel, Ville de Berne



Stadt Bern
Direktion für Finanzen,
Personal und Informatik

Sinnhaftigkeit als Chance

**Selbstbewusster Auftritt auf dem Arbeitsmarkt
und starke Mitarbeitendenbindung im Service public**

Urs Röthlisberger, Leiter Personalamt Stadt Bern



Agenda

Arbeitgeberin Stadt Bern

HR im Wandel

Arbeitgebermarketing

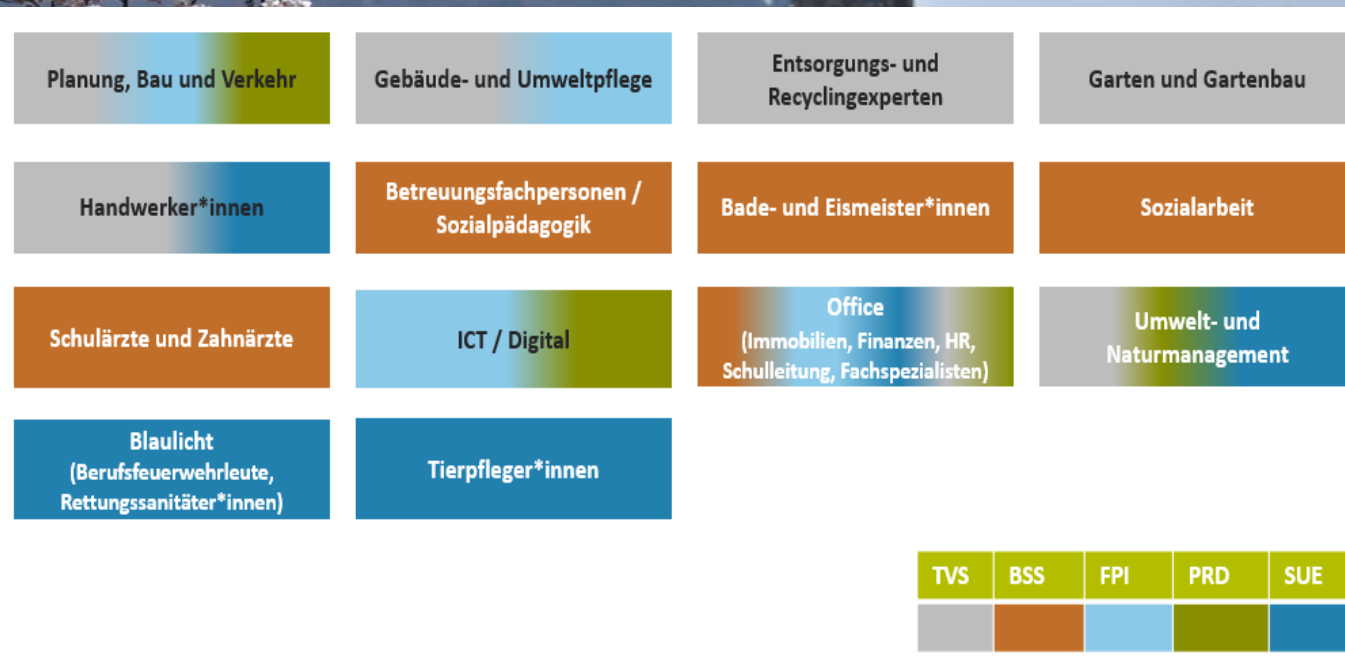
BGM

Sinnhaftigkeit als Chance

Fokus und Ausblick

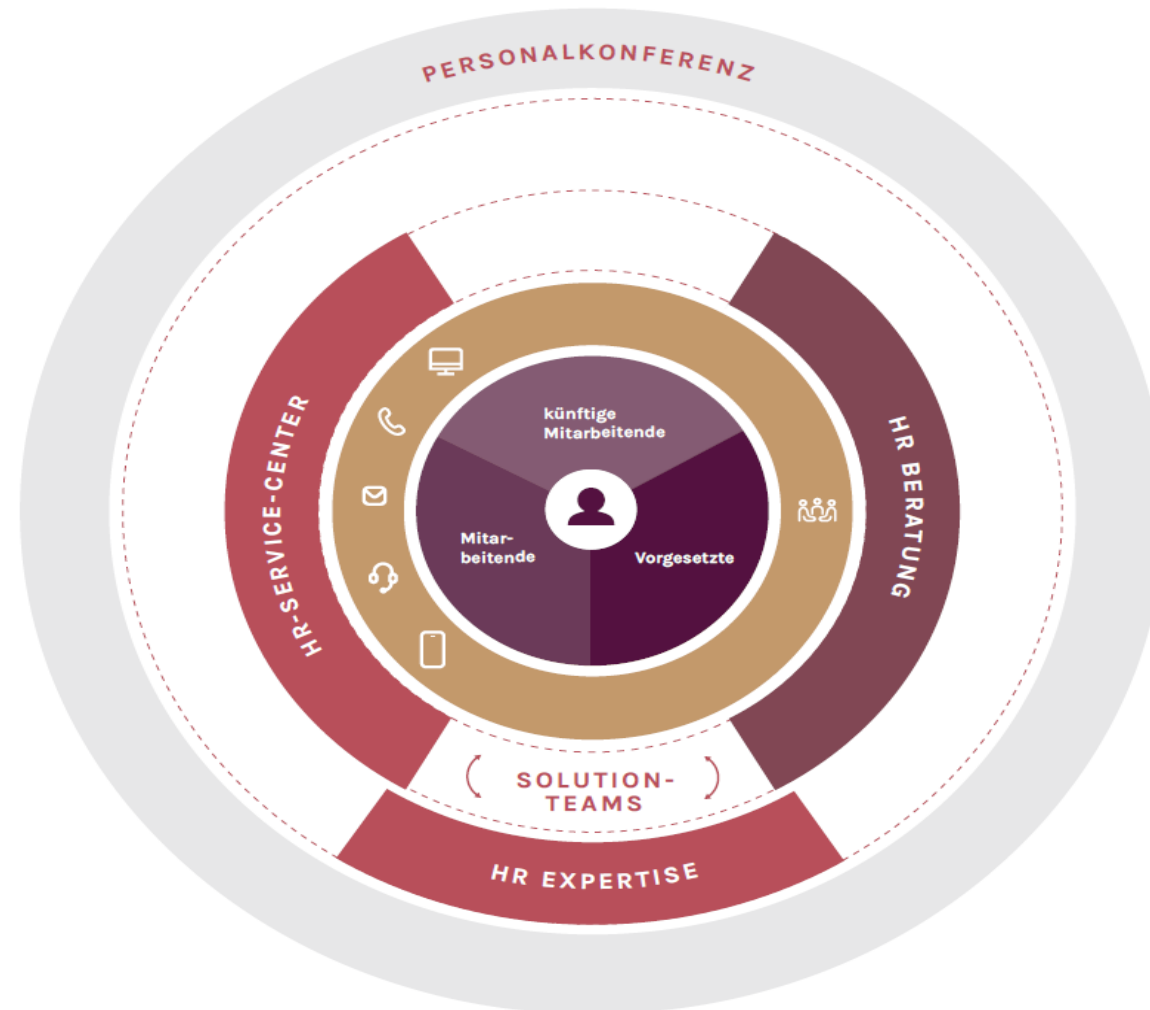


5000 Mitarbeitende in 200 Berufen









HR im Wandel



Arbeitgeber*innenmarketing - intern und extern

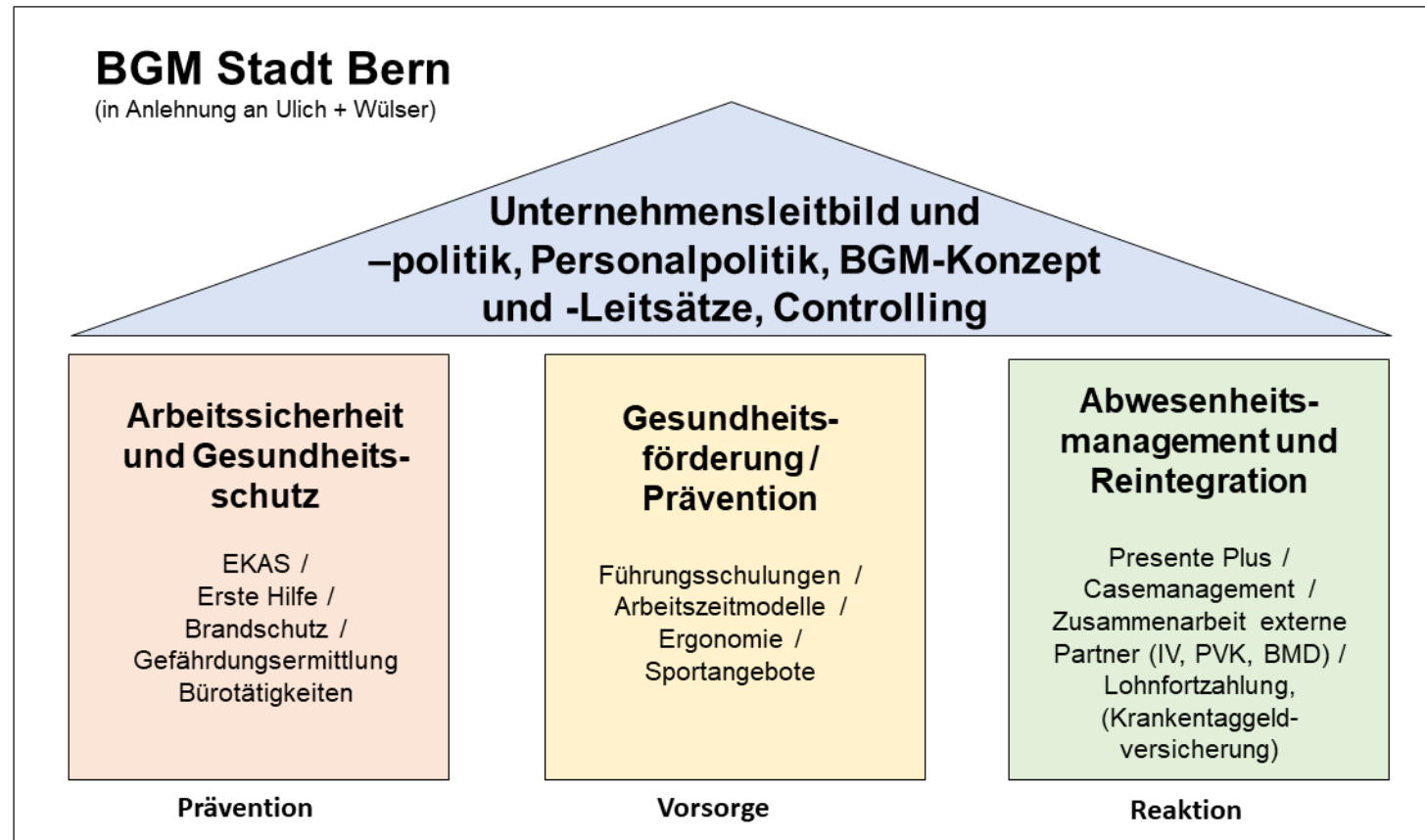


Arbeitgeber*innenmarketing – Steigerung der Attraktivität

	 Finanzielle Anreize (Market)	 Organisation (Code)	 Kultur (Norms)	 Gesetz (Law)
<p>Erhöhung der Anzahl der Personenstunden durch</p> <p>Steigerung der Arbeitgeberattraktivität</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn (Gehalt, Wochenstunden bei 100%, Sozialleistungen etc) • Ansprache von potentiellen Mitarbeitenden (Vermittlungsprämien, Social-Media-Werbung) • Einführung der Vier-Tage-Woche 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität (Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice) • Abwechslungsreichtum der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Respekt (Respekt als Mensch, Wertschätzung für Leistung, offene Kommunikation) • Autonomie (Einbezug in Entscheidungen, Einbringen von Ideen ermöglichen, Eigenverantwortung und Unabhängigkeit ermöglichen) • Sinn (Sinnhaftigkeit der Arbeit, Übereinstimmung von Werten) • Kollegialität im Team • Entwicklungsmöglichkeiten (Karrierechancen, persönliche Entwicklung, Weiterbildungen) • Gesundheit (Achtung von psychischer und physischer Gesundheit, Work-Life-Balance) 	



Betriebliches Gesundheitsmanagement



Sinnhaftigkeit als Chance

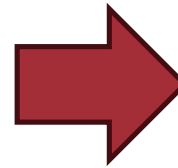
Merkmale sinnhafter Arbeit



Ursachen und Folgen von Sinnhaftigkeit

Sinnhaftigkeit hängt zusammen mit:

- **Autonomie** bei der Arbeit
- **Zugehörigkeitsgefühl**
- **Kompetenz** (Besitz von Fähigkeiten für die Arbeit und Möglichkeit, diese einzusetzen)



Folgen, wenn Mitarbeitende Sinnhaftigkeit erfahren:

- Höhere **Leistung**, Qualität und Produktivität
- Höheres **Engagement** (höhere Beteiligung an Weiterbildung, geringere Absicht, sich frühzeitig pensionieren zu lassen)
- Weniger **Fehlzeiten**



Bedeutsamkeit: Beitrag zu einer sauberen und schönen Stadt; Beitrag zum Wohlbefinden der Bevölkerung



**Kohärenz: Sauberkeit und Ordnung sind mir persönlich wichtig
Zugehörigkeit: wir sind wichtig für die Stadt; wir werden wahrgenommen; wir helfen einander**



**Bedeutsamkeit: Leben retten,
menschliches Leid vermindern**



**Orientierung: die Stadt Bern bietet
Sicherheit, wir kümmern uns um die
Bevölkerung
Zugehörigkeit: wir sind immer im
Team unterwegs**



**Bedeutsamkeit: Beitrag zum
Wohlbefinden der Kinder und Eltern,
Entlastung der Eltern**



**Kohärenz: Mir ist wichtig, Kindern
Geborgenheit zu geben; ich mag
Kinder
Zugehörigkeit: Ich werde gebraucht,
unser Team ist gemeinsam
verantwortlich für die Kinder**



Fokus und Ausblick

- **Schrittweise digitale Transformation des Unternehmens**
im Wandel der Zeit
- **Systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement**
gesunde Unternehmenskultur als Basis
- **Investition in Arbeitgeberinnenmarketing**
sichtbar gegen aussen und innen
- **Stärkung der Führungsentwicklung**
Führungspersonen als Schlüsselpersonen



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Diskussions- und Fragerunde

Discussion et session de questions-réponses

Robert Zaugg

Philipp Roth

Céline Bertrand

Monika Gerber

Urs Röthlisberger



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Stehlunch

Repas



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Attraktive Arbeitsmodelle für Gemeinde- und Stadtverwaltungen

Modèles de travail attrayants pour les administrations des communes et des villes

Karin Freiermuth / Christoph Vogel

Wissenschaftliche Mitarbeiterin / Wissenschaftlicher Mitarbeiter Fachhochschule
Nordwestschweiz

Assistante scientifique / Assistant scientifique Fachhochschule Nordwestschweiz

Attraktive Arbeitsmodelle für Gemeinde- und Stadtverwaltungen

Einführung flexibler Arbeitsmodelle



Fachtagung Fachkräftemangel
Konzepte und Lösungen für die öffentliche Verwaltung

15. November 2024 im Rathaus Bern

Ausgangslage

- Seitens vieler Mitarbeitenden und Bewerbenden besteht der Wunsch nach flexiblen Arbeitsmodellen.
- Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen:
 - eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
 - Fachkräfte zu rekrutieren, zu binden und zu fördern - insbesondere Frauen können damit angesprochen werden für Kader- und Führungsfunktionen.
 - das Potenzial der Mitarbeitenden auszuschöpfen und den Führungsnachwuchs sicherzustellen.
 - die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.
 - dem Fachkräftemangel zu begegnen.

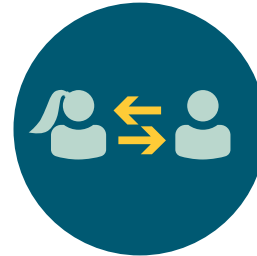
Projekt

- Gemeinsames Projekt
 - Hochschule für Wirtschaft (FHNW)
 - büro a&o
 - Gemeinde- und Stadtverwaltungen (Kantone: AG, ZH, LU, BE; Grösse: 912-<130'000 EW)
- Förderinstitutionen
 - Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)
 - Stiftung des Schweizerischen Gemeindeverbandes (SGV)
- Laufzeit: 2022-2024
- Outcome: Website <https://toolbox-gemeinden.ch>



Arbeitsmodelle mit Potenzial

- 4 Arbeitsmodelle
- In Verwaltungen eingeführt und dabei auf Anschlussfähigkeit geprüft



Topsharing



Führung & Kooperation auf Distanz



Führen in Teilzeit



Personalentwicklungs- und Nachfolgeplanung

Beispiel Tools Topsharing

Persona: Carole, 34-jährig

- **Sachbearbeiterin Finanzen**, mittelgrosse Gemeindeverwaltung
- Arbeitet seit **8 Jahren** auf der Gemeinde
- Hat **2 Kinder** im Alter von 4 und 6 Jahren
- Hat vor kurzem eine zur Leitung befähigende **Weiterbildung** abgeschlossen
- Würde langfristig gerne **40% (maximal 50%)** arbeiten
- Würde gerne eine **Leitungsfunktion** einnehmen, hat jedoch Vorbehalte hinsichtlich der Flexibilität der Arbeit
- Könnte sich ein **Topsharing** mit ihrem Kollegen (41-jährig) aus der Weiterbildung vorstellen, der sein Pensum reduzieren möchte



Beispiel Tools Topsharing

Persona: Carole, 34-jährig

- Wurde auf toolbox-gemeinden.ch aufmerksam durch die Checkliste «[Empfehlungen zur Altersvorsorge bei Teilzeitarbeit](#)»



- AHV: keine Lücken, Maximalrente etc.
- BV: Eintrittsschwelle, Koordinationsabzug prozentual etc.
- 3a: Steuerabzüge, vor anderen Vermögensanlagen

Empfehlungen zur Altersvorsorge bei Teilzeitarbeit

Bei Teilzeitarbeit gilt es einige Punkte im Zusammenhang mit der Altersvorsorge zu beachten, denn Teilzeitarbeit kann zu Einbussen bei den Altersleistungen führen. Die Rahmenbedingungen für die berufliche Vorsorge (z.B. Beiträge, Koordinationsabzug, Umwandlungssatz) können je nach Arbeitgeber und Pensionskasse unterschiedlich ausgestaltet sein. Prüfen Sie die Rahmenbedingungen und lassen Sie sich frühzeitig beraten.

Hinweise Altersvorsorge bei Teilzeitarbeit

	Zu beachten	Tipps
AHV-Rente	Um später die monatliche maximale AHV-Altersrente von CHF 2'450.- pro Monat (2023) zu erhalten, müssen Arbeitnehmende die AHV-Beiträge lückenlos und auf einem durchschnittlichen Jahreseinkommen von CHF 88'200 entrichten. Teilzeitarbeitende verdienen meist weniger und erhalten somit häufig weniger als die maximale AHV-Rente.	Erkundigen Sie sich bei Ihrer AHV-Ausgleichskasse, ob Ihnen Beiträge fehlen. Fehlende Beiträge können Sie innerhalb von fünf Jahren nachzahlen und so die Rente aufbessern. Wenn Sie in einem Jahr keine oder nur eine geringfügige AHV-beitragspflichtige Anstellung haben, melden Sie sich unbedingt als "nicht erwerbstätig" bei der AHV an und bezahlen Sie die entsprechenden Beiträge. (siehe AHV-Merkblatt 2.03 Beiträge)



Beispiel Tools Topsharing

Persona: Carole, 34-jährig

- Hat sich aufgrund ihres Interesses am Topsharing die folgenden Hilfestellungen angesehen:
 - «[Argumentationsliste für Topsharing](#)»
 - «[Vorlage Topsharingkonzept](#)»

Topsharing vs. Topsplitting, Aufgabenteilung, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Beschäftigungsgrad, Zusammenarbeit, Arbeitsplatz, Kommunikation, Löhne, Beendigung etc.

Chancen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen zu fördern:

- Gut ausgebildete Fachkräfte, die Teilzeit arbeiten möchten, können **ihren Erfahrungen und Qualifikationen entsprechend eingesetzt** und weiterentwickelt werden und **bleiben der Verwaltung erhalten**. Dies fördert die **Mitarbeitendenbindung** und verringert die **Personalfuktuation**.
- Topsharing wird von Arbeitnehmenden allgemein häufiger gewünscht und nachgefragt, womit Arbeitgeber **auf dem Arbeitsmarkt einen Vorteil** haben, wenn sie Erfahrungen mit dem Modell und entsprechende Rahmenbedingungen vorweisen können.
- Für die Besetzung freier Stellen stehen **mehr Personen zur Auswahl**, auch solche, die Teilzeit arbeiten möchten.

Kompetenzzuwachs, Personalentwicklung und Motivation:

- Topsharing ermöglicht eine **Kombination der Kompetenzen und Erfahrungen von zwei Personen** auf einer Stelle.
- Dadurch können Stellen besetzt werden, die **verschiedene Kompetenzen erfordern**, welche in einer Person nur schwer (oder nicht) zu finden sind.
- Aufgrund der hohen Anforderungen führt Topsharing zu einer **stetigen Weiterentwicklung** der Co-Leitenden, insbesondere bezüglich Sozialkompetenzen und Selbstorganisation.
- Topsharing fördert **Chancengleichheit und Vielfalt**. Der stetige Austausch und die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven stärkt die **Innovationsfähigkeit**.
- Topsharing führt zu **ausgereifteren und ausgewogeneren Entscheidungen**, wenn Entscheidungen in der Co-Leitung gemeinsam diskutiert und reflektiert werden.



Beispiel Tools Topsharing

Persona: Carole, 34-jährig



- **8 Monate später:** Topsharing bewilligt. Zur Vorbereitung der gemeinsamen Führungsarbeit nutzt sie mit ihrem Kollegen das Tool «[Wertearbeit bei Topsharing](#)»



- Sie **arbeitet seit einem Monat mit ihrem Kollegen** im Topsharing. Zur fortlaufenden Reflexion und Optimierung ihrer Zusammenarbeit nutzen sie die «[Leitfragen zur Standortbestimmung im Topsharing-Tandem](#)» zur fortlaufenden Reflexion und Optimierung der Zusammenarbeit

Reflexion Erfolgsfaktor	Leitfragen
Rückblick / grundsätzliche Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfahrungen haben wir in den letzten Monaten gemacht? <ul style="list-style-type: none"> ◦ Was lief besonders gut? ◦ Was war besonders schwierig? • Wie schätzen wir die Chancen des Arbeitsmodells Topsharing ein (z. B. bessere Vereinbarkeit, Erweiterung von Erfahrungen und Kenntnissen)? Haben sich die Chancen entfaltet? • Wie schätzen wir die Nachteile und Risiken (z. B. höherer Koordinationsaufwand, Konfliktpotenzial) ein? <ul style="list-style-type: none"> ◦ Wie können wir mit Nachteilen und Risiken umgehen? ◦ Was würde uns im Umgang mit Risiken noch helfen?
Überlegungen / zu klärende Fragen:	

Website mit Tools und Hilfestellungen

TOOLBOX-Gemeinden.ch

Arbeitsmodelle Praxisbeispiele Weitere Angebote Unser Anliegen Über uns

Attraktive Arbeitsmodelle für Ihre Verwaltung

Flexible Arbeitsmodelle tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei. Dies ermöglicht es Verwaltungen, ihre Fachkräfte zu binden, den Führungsnachwuchs sicherzustellen, die Potenziale der Mitarbeitenden zu nutzen und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

[Praxisbeispiele](#) [Unser Anliegen](#)

TOOLBOX

Kontakt

Karin Freiermuth

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Institut für Nonprofit und Public Management

karin.freiermuth@fhnw.ch

+41 61 279 17 35



Christoph Vogel

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Institut für Personalmanagement und Organisation

christoph.vogel@fhnw.ch

+41 62 957 28 09





Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Möglichkeiten der Personalbindung gegen den Fachkräftemangel

Quels moyens de fidélisation en vue de résorber la pénurie de personnel qualifié?

Nicolas Gelmi

Sektionschef Personal- und Organisationsentwicklung, Kanton Freiburg

Chef de section Développement du Personnel et de l'Organisation, Etat de Fribourg

Quels moyens de fidélisation en vue de résorber la pénurie de personnel qualifié ?

Secteur public

Nicolas Gelmi
15 novembre 2024



Introduction



Pénurie de personnel

Dans certains secteurs (IT, soins, ingénierie, enseignement) à FR, mais aussi toute CH

dans la société : temps partiel, flexibilité, travail qui fait du sens, etc.

Changement de valeurs



Compétition pour les talents

FR en concurrence avec canton de Berne, Conf., Poste, CFF, d'autres cantons, entreprises privées, etc.

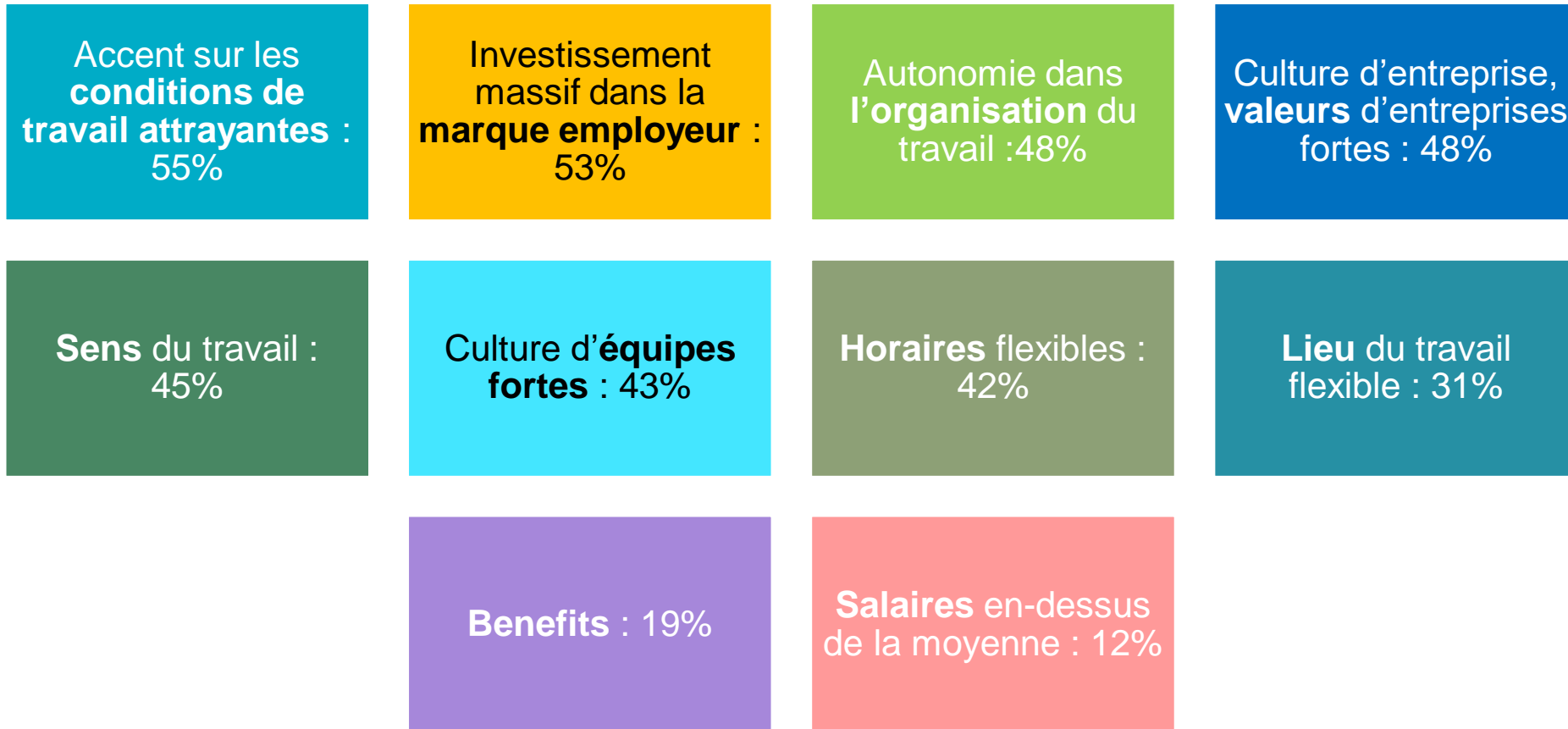
A donné mandat en 2017 d'élaborer une **Politique RH**. Validée en février 2020, elle est actuellement mise en œuvre

Conseil d'Etat Fribourgeois a reconnu cela



Pénurie – que faire ?

Les entreprises se font belles et espèrent ainsi augmenter leur attractivité*

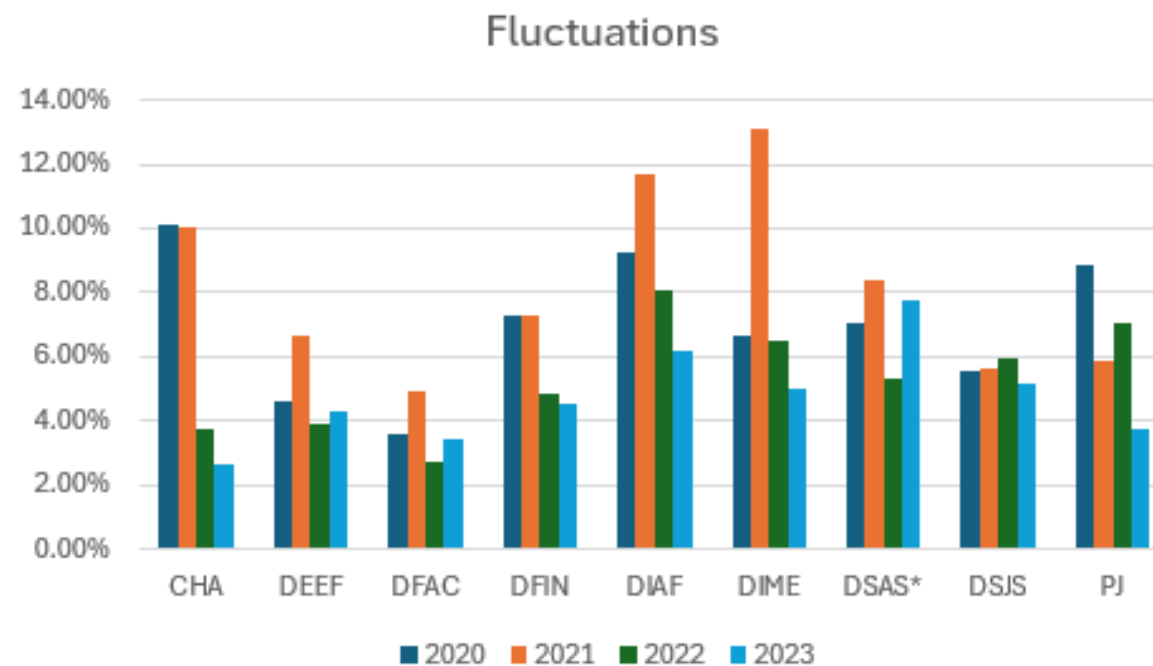


* Chiffres issus de l'étude Von Rundstedt (2022) sur 985 entreprises de toute la Suisse

Beaucoup de départs ?

Fluctuation Etat de Fribourg : rapport d'activité 2023

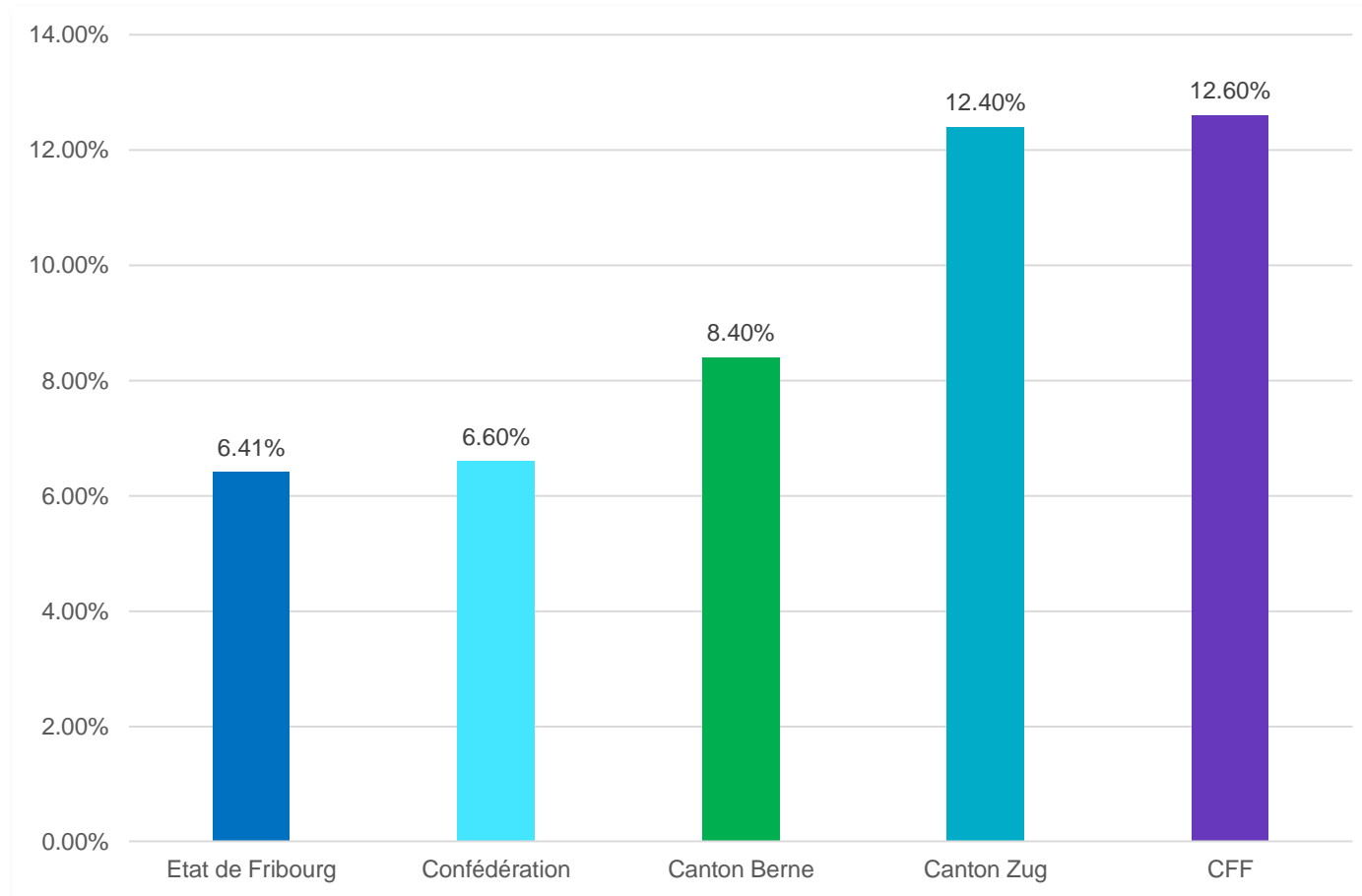
Fluctuation	2020	2021	2022	2023
EFR	4.88%	6.41%	4.34%	4.10%
CHA	10.11%	10.05%	3.72%	2.61%
DEEF	4.62%	6.64%	3.91%	4.30%
DFAC	3.56%	4.95%	2.69%	3.45%
DFIN	7.27%	7.30%	4.85%	4.50%
DIAF	9.21%	11.66%	8.07%	6.17%
DIME	6.64%	13.12%	6.51%	4.98%
DSAS*	7.02%	8.36%	5.31%	7.73%
DSJS	5.54%	5.65%	5.95%	5.14%
PJ	8.89%	5.87%	7.04%	3.72%



* sans HFR et RFSM

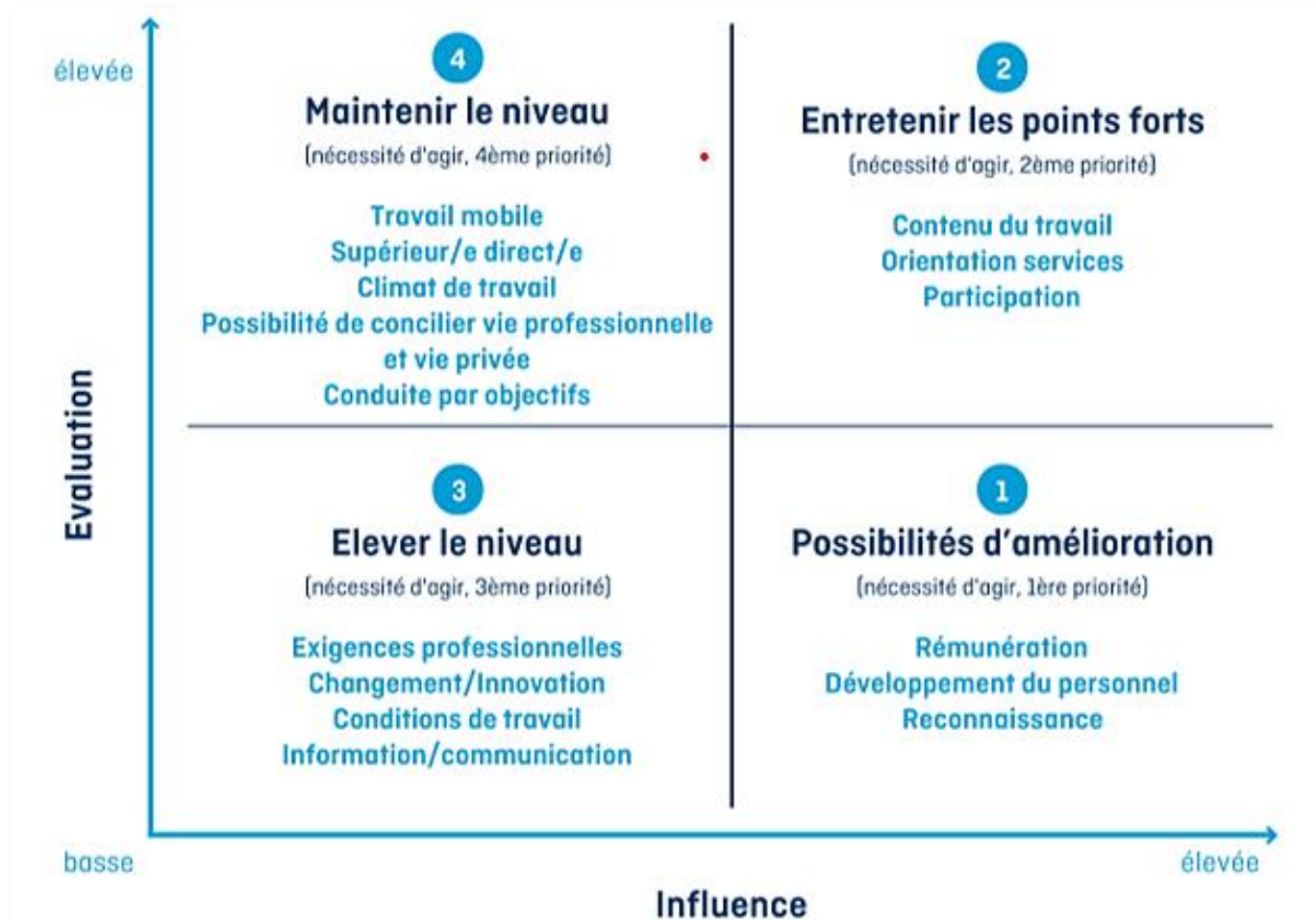
Beaucoup de départs ?

À titre comparatif : fluctuation en 2021



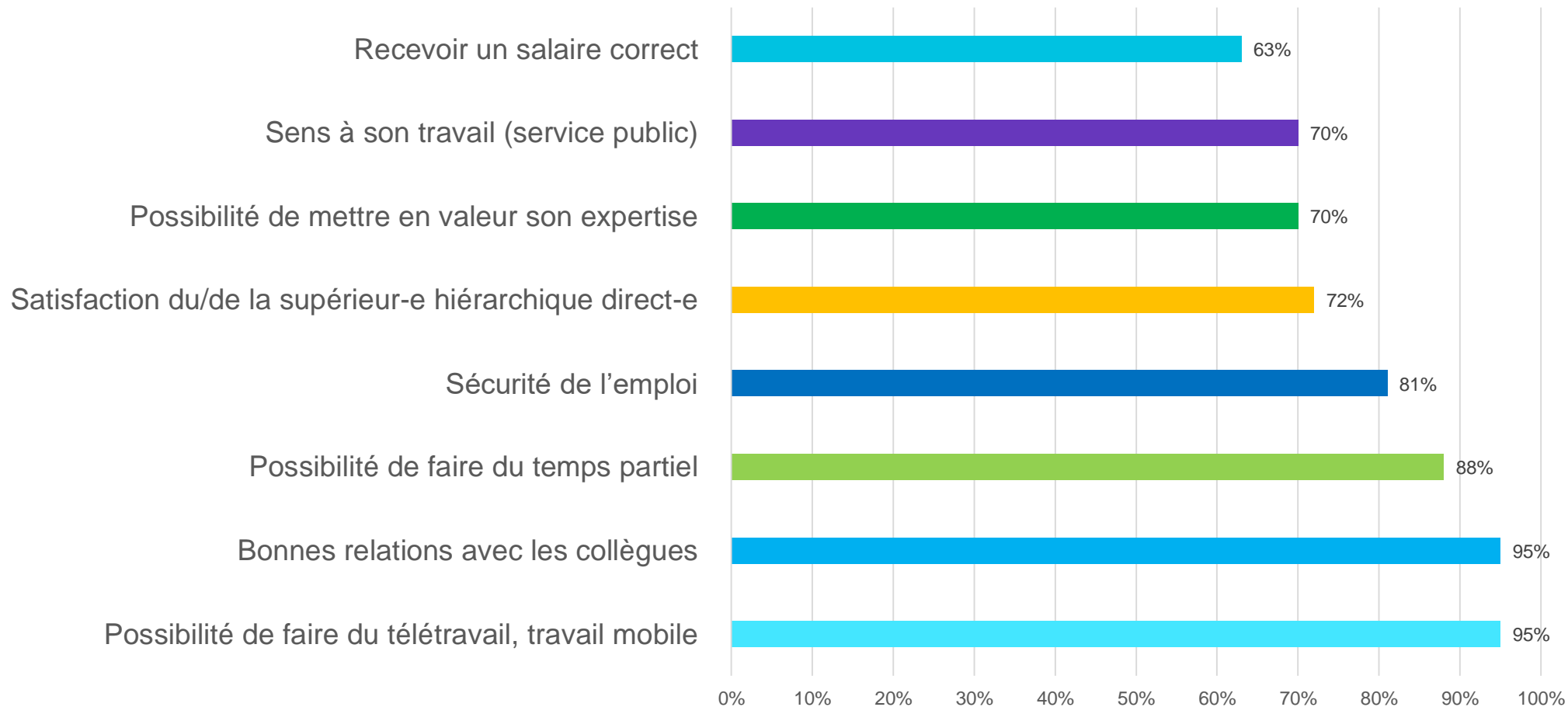
Comment fidéliser le personnel ?

Résultats de l'enquête EFR 2022 : points forts

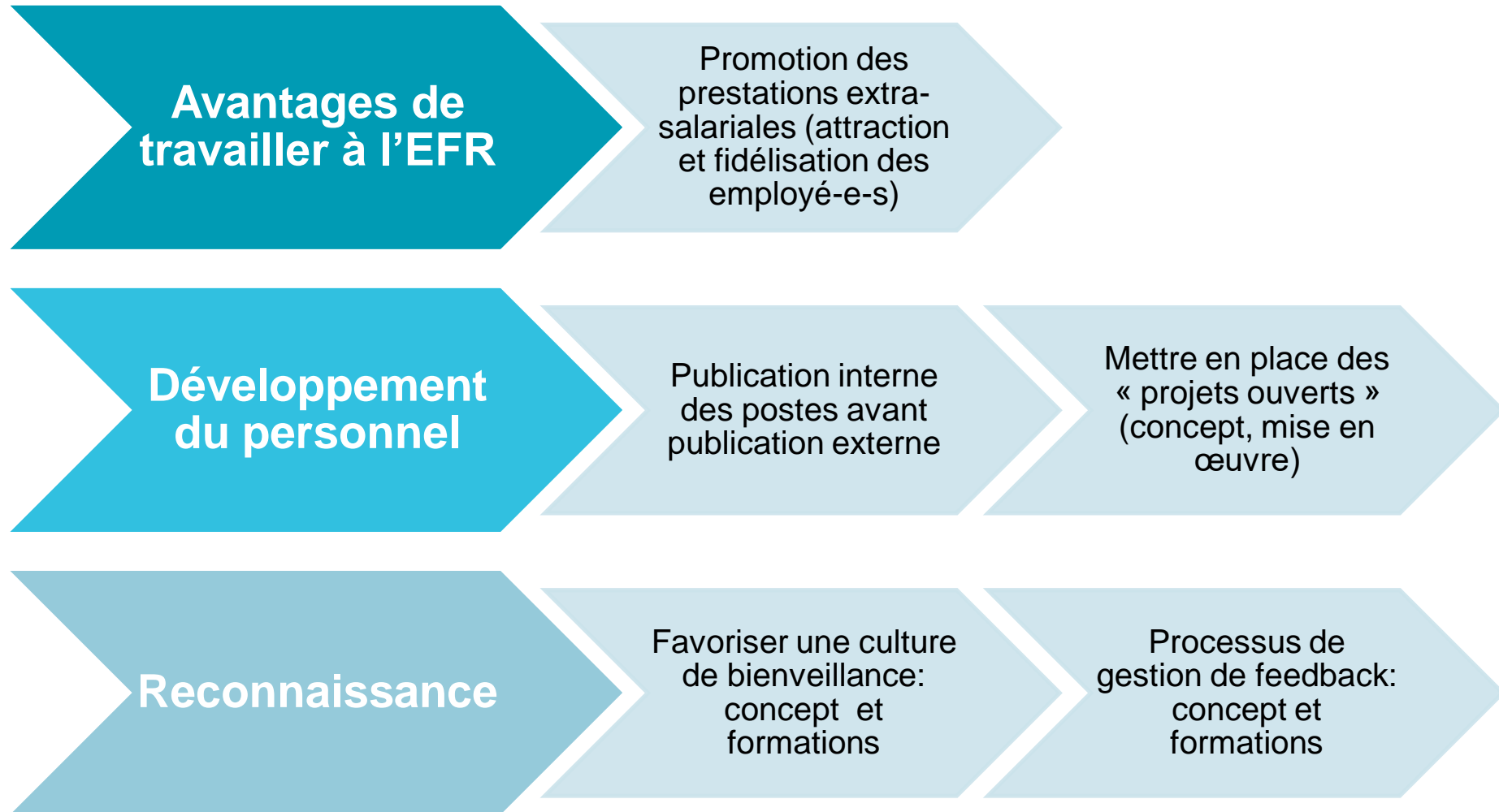


Pourquoi rester à l'Etat de Fribourg ?

Enquête interne SPO février 2023 : taux de retour 76%

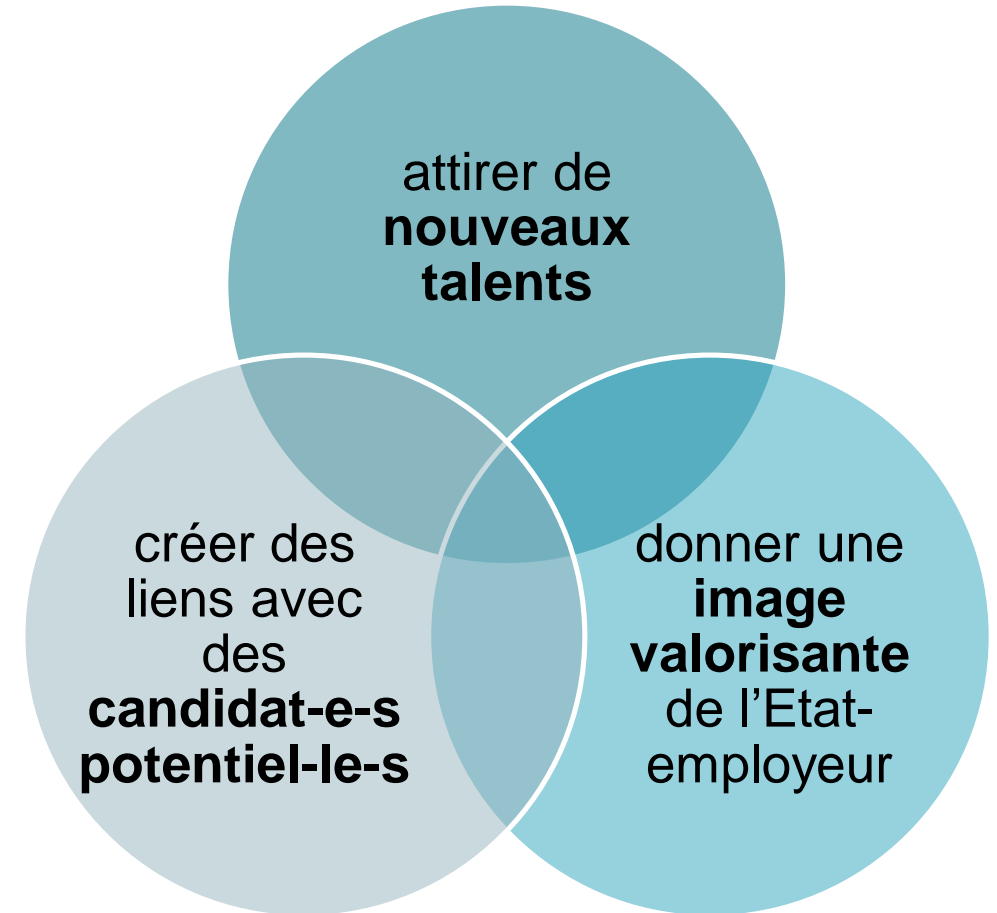


Mandats Conseil d'Etat : mesures globales (exemples)



Mandats Conseil d'Etat : marketing RH

Concept de promotion de l'Etat-employeur validé par le CE (08.06.2021). Démarche stratégique répondant aux besoins de l'Etat de Fribourg



Mandats Conseil d'Etat : marketing RH

Mesures en cours (exemples)

Page web L'Etat-employeur et brochure Nos conditions de travail

LinkedIn : annonces EFR publiées sur LinkedIn (dès 1.3.2022)

Participation aux Career Days de l'Unifr

etc.

Suite – mise en œuvre

Maintenir les efforts en marketing du personnel

Elaborer concept «diversité»

- Mandat CE, Pol RH
- La diversité du personnel est représentative de la population fribourgeoise (en termes de genres, langues, générations, etc.)

D'autres mesures

- Analyser comment exploiter le potentiel non-utilisé : personnes atteintes dans santé, 65+, etc.

Discussion PERSUISSE

- Conférence à Morat, 27.04.2023)
- Evtl. participer aux mesures (ex. campagne *Marque administration publique*)
- **Pour le moment, pas de mesures communes**



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

#emploi
#Stellenangebot

Vos questions ?



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Bueri 4.0 (moderne Arbeitswelt)

Bueri 4.0 (monde du travail moderne)

Philipp Schärli

Gemeindeschreiber Buchrain LU

Secrétaire communal Buchrain LU



Bueri 4.0

Moderne Arbeitswelt | Unsere New Work Initiative

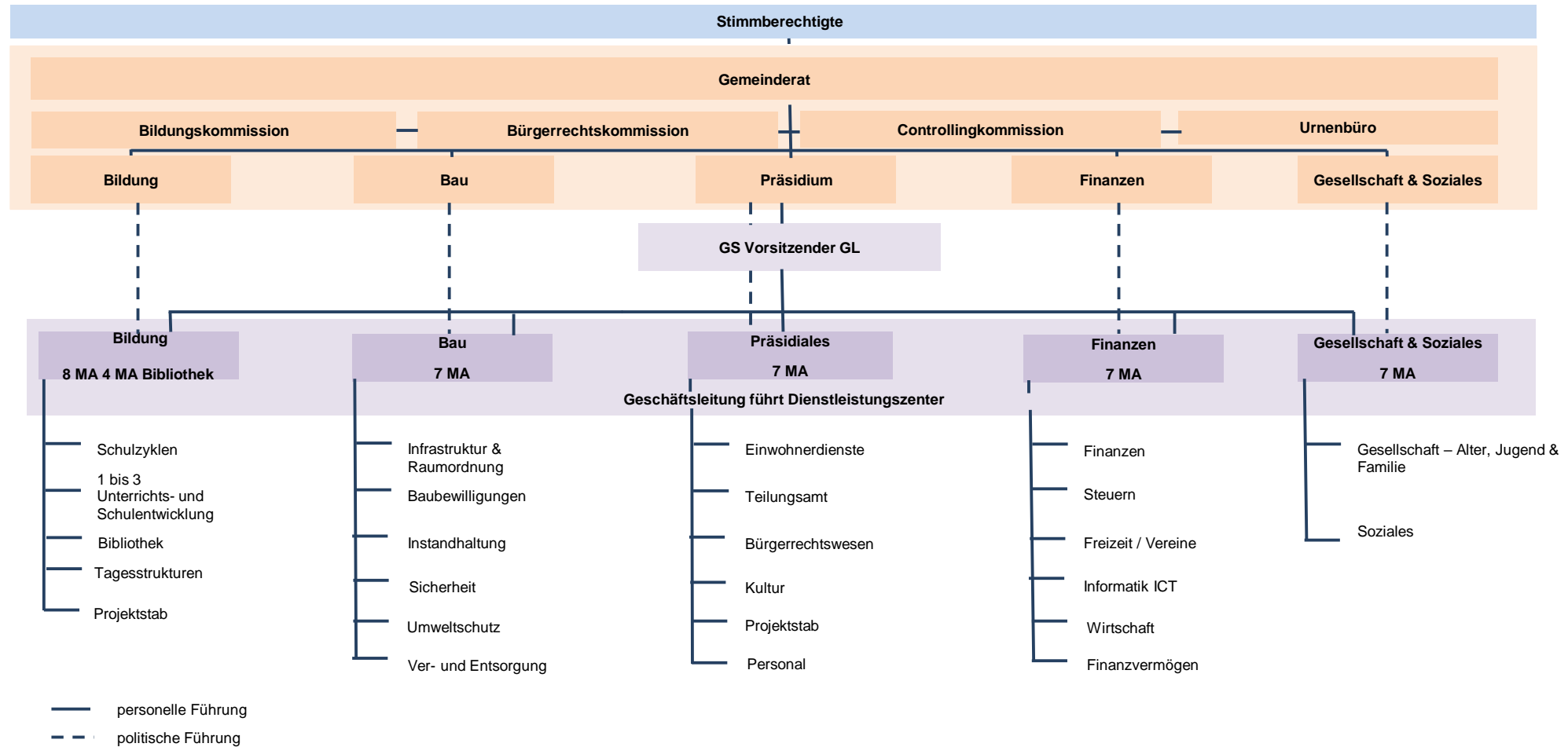
15. November 2024

Buchrain

- ▶ 6'800 EW
- ▶ 4.80 km²
- ▶ Nachbar-Gemeinden:
Emmen, Ebikon,
Inwil, Root,
Dierikon



Organisation



Altersheim schliesst – Pflegegenotstand zwingt Bewohner zum Umzug

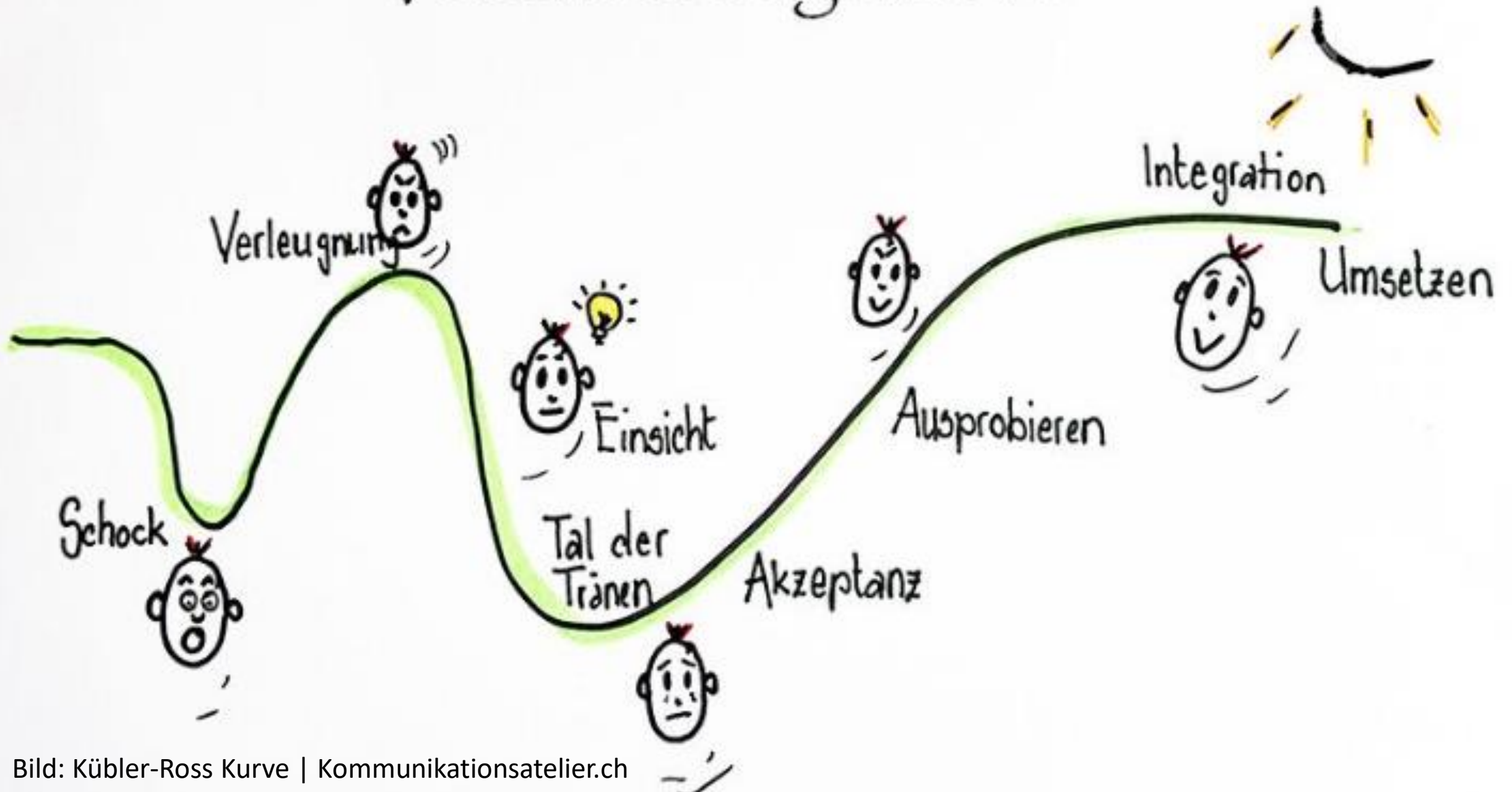


Die **Personalknappheit** hat sich immer dramatischer zugespitzt. Jetzt zieht der Gemeinderat die Reissleine. Das Alterszentrum Tschann in Buchrain schliesst demnächst.

- Offene Stellen Steuern: Keine Bewerbungen -> persönliche Kontakte
- Offene Stellen Sozialarbeit: Keine Bewerbungen -> über Monate nur durch externes Personal besetzt



Veränderungskurve





NEW WORK

NEW
WORK

NEW
WORK

NEW WORK

Projektdatenblatt zu Legislaturziel 2022 bis 2025: Arbeitswelt 4.0

#	Legislaturziel
L1	Das Generationenabstimmung einfü
L2	W die Sw
L3	W mi pro Ab pro
L4	W de M Au in

Projekt Organisationsentwicklung «**B** punktgenau»

Beschreibung
(Inhaltliche
Ansatzpunkte):

Zielbild

Die Organisationsentwicklung «punktgenau» beinhaltet folgendes Zielbild:

1. Durch die Anpassung des Wahlsystems des Gemeinderates soll auch die strategische und operative Führungsebene einer Optimierung und Schärfung unterzogen werden, welche auch auf die restliche Organisation einfließt.
2. Die Verwaltungsleitung ist als Führungsgremium für die operativen Belange zuständig. Die strategischen und operativen Aufgaben sind entflochten. Dadurch ist die Stabilität und Struktur der Aufgabenerfüllung langfristig gesichert.
3. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Ressorts sind auf eine gleichmässige und sinnvolle Aufgabenteilung überprüft und angepasst. Insbesondere soll die Organisation für das neue Dienstleistungszentrum mit zentralem Empfang ausgerichtet sein.
4. Risiken bei Organisation und Personal, wie diese im Dokument Stellenplanung 2023 aufgezeigt werden, sind signifikant reduziert.
5. Arbeitswelt 4.0 / Führung 4.0 fließen in die Organisation und die Arbeitskultur ein (Legislaturziel).

Veränderungskurve



Inputreferat

► Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW



Inputreferat: Gemeinsam den Weg beschreiten

von Philipp Schärli ✓ in Gruppe Personal-Info • 4 Monate

Forum



Das Inputreferat von Prof. Dr. Marc K. Peter in der alten Kirche Buchrain zeigte eindrücklich auf, in welche tolle Zukunft wir uns bewegen. Packen wir es gemeinsam an und gestalten die Zukunft der Arbeitswelt 4.0. Die spannenden Themen zu den Aspekten People, Technology und Place motivieren aktiv an den kommenden Workshops mitzumachen. Viel Spass und Begeisterung bei den anstehenden Projekten.

Workshops | Reflektionszyklen

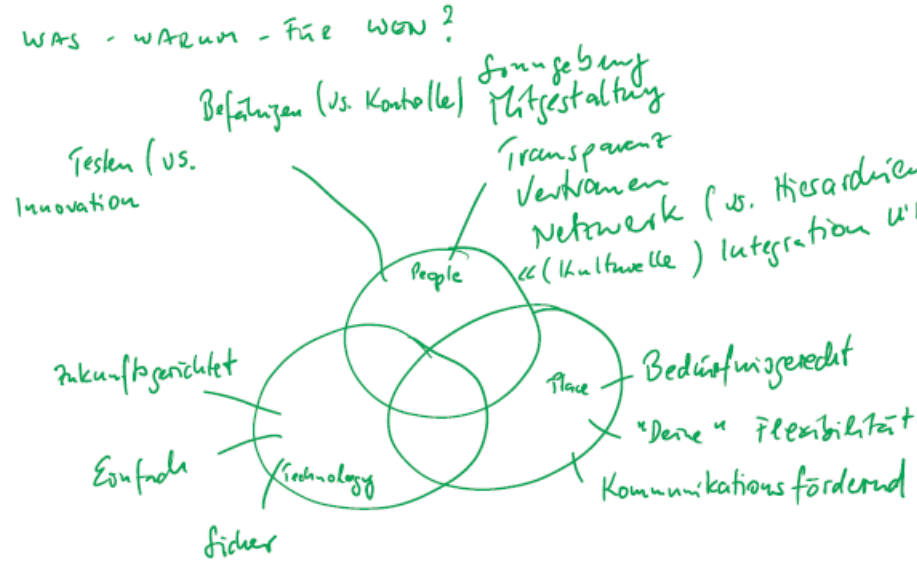
- Mit externer Moderation AL
- Div. Reflektionszyklus mit AL-STV und Bereichsleitungen
-> vierter Kreis entsteht: Services
- Workshops «Znüni 4.0» mit wirklich allen, d.h. inkl. Werkdienst, Reinigungsmitarbeitende, Schuladministration, Bibliothek, etc.



Sponsoren und Forschungspartner:
Gesundheitsförderung Schweiz, Sockis, Sharp, Loxone, ERGO, IMU Next, Logitech, MindManager, AECSS Schweiz, Schweizerische Gewerbezeitung, I/O Management und Qualität, Organisator, Schweizer Kader Organisation SKO

Quelle: Peter, A. Arbeitswelt der Zukunft

VISION MODERN, ZUKUNFTSGERICHTET "BUERI 4.0"
Wie sind die attraktivsten Arbeitgeber im Bereich V...
in der Region [im Einzugsgebiet]



Übergangsphase Generationenprojekt

WIE MASSNAHMEN
a Preboarding → Onboarding auf allen Stufen
o Bestehende Teams befähigt, transformiert

Buchrain

Bueri 4.0

**Wir machen für die Menschen –
Zufriedene Menschen
sind unser Antrieb**



Services

Wir bieten Lösungen –
partnerschaftlich,
nachhaltig und innovativ.



People

Wir schätzen Vielfalt – wir nutzen die
einzigartigen Talente, um gemeinsam
mutig, unterstützend und wertschätzend
voranzugehen

Wir schaffen Freiräume – für Veränderungen,
Kreativität und persönlichen Ausgleich.

Wir entwickeln unsere Kultur – setzen
auf Vertrauen, lernen aus Fehlern,
kommunizieren fair und offen.



Technology

Wir sind am Puls der Zeit –
unsere Tools sind einfach,
flexibel und sicher.



Place

Wir arbeiten dort, wo es Sinn macht –
unsere Arbeitsumgebung inspiriert
und fördert den Austausch.

B



Ziele von Bueri 4.0



Hierarchien & Machtverhältnisse aufweichen



Schulungen & Weiterbildung



Verantwortung delegieren (AKV – Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung)



Gesundheit & Achtsamkeit



erproben, kleine Schritte. Feedbacks & Reflexion



Flexibilisierung, Routinen & Muster brechen



Einbezug & Transparenz



Vertrauen & Wertschätzung



Philipp Schärli (He/Him) • Sie
Gemeinschreiber bei Gemeinde Buchrain | Brückenbauend in der ...
7 Monate • 🔒

Kürzlich fanden wir uns zu einem Workshop mit der IG-Personal zusammen. Ziel? Die Zukunft unserer New Work Initiative „Bueri 4.0“ aktiv weiter mitzugestalten. Ein Nachmittag voller Energie, kreativer Ideen und tiefgehender Diskussionen.

Der Kulturwandel in Bueri ist deutlich spürbar. Vor unserer Bueri 4.0 Reise hätte ein so umfassender Workshop, der Mitarbeitende aus allen Abteilungen einbezieht, vielleicht noch (oder sicher) für Stirnrundeln gesorgt. Jetzt? Das Engagement und die Kreativität mit der jede und jeder Einzelne beiträgt, sind beeindruckend. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem wir uns den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gemeinsam stellen.

#Bueri40 #Innovation #Teamgeist #ZukunftGestalten #NewWork



Philipp Schärli (He/Him) • Sie
Gemeinschreiber bei Gemeinde Buchrain | Brückenbauend in der ...
6 Monate • 🔒

Bei der **Gemeinde Buchrain** haben wir unser Arbeitsumfeld im Geiste von Bueri 4.0 weiter angepasst. In Zusammenarbeit mit **Markus Frei** von **WORK REBELS** haben wir uns von Einzelbüros verabschiedet und einen Raum geschaffen, der echte Teamarbeit fördert - sowohl vor Ort als auch hybrid. Dank Markus' Netzwerk durften wir Büromöbel und Technik übernehmen und so bereits vorhandene Ressourcen weiternutzen. Das ist echte Nachhaltigkeit ohne Abstriche. #Bueri40 #Teamwork #Nachhaltigkeit #Innovation #NewWork



Philipp Schärli (He/Him) • Sie
Gemeinschreiber bei Gemeinde Buchrain | Brückenbauend in der ...
8 Monate • 🔒

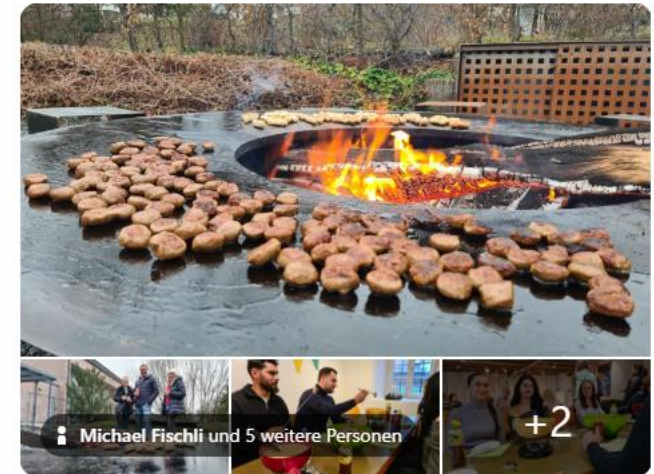
Mit der Übernahme der Geschäftsverwaltungssoftware BrainCONNECT durch CMI haben wir bei der **Gemeinde Buchrain** proaktiv gehandelt und als eine der ersten Gemeinden erfolgreich zu CMI migriert. Dieser Schritt unterstreicht unseren Ansatz im Rahmen unserer New Work Initiative von Bueri 4.0 insbesondere im Bereich der Technologie: Vorwärts denken, anpassen und Innovationen nutzen. Vielen Dank Adrian Eicher, **CM Informatik AG**, für das immer offene Ohr.

Mit nur einem Tag Arbeitsunterbruch haben wir den Übergang gemeistert, dank der kompetenten Begleitung durch **marol.digital** und **Nicole Stocker**. Ein herzliches Dankeschön an Nicole für ihre hervorragende Arbeit.

Die erfolgreiche Einführung der neuen Weblösung von CMI ist ein weiterer Schritt in Richtung einer modernen, digitalen Verwaltung, die perfekt zu unserer Bueri 4.0 Vision passt. Als nächstes freuen wir uns auf z.B. die Integration der Vertragsverwaltung in die Web-Applikation und den weiteren Ausbau der Weblösung durch CMI. Wir werden stets als eine der ersten Gemeinden dabei sein.

Diesen Projekterfolg konnten wir gemeinsam beim Weihnachtsapéro feiern – ein schöner Moment der Wertschätzung und des Teamgeistes. Vielen Dank dem Team der Abteilung Bau für die tolle Organisation.

#Bueri40 #Digitalisierung #Technologie #Teamarbeit #NewWork #Wertschätzung #Dankbarkeit



👍❤️👍 43

4 Kommentare • 3 direkt geteilte Beiträge

Neue Töne in Stelleninseraten: Der Schlüssel zu vielfältigen Bewerbungen

Nachhaltigkeit nur: Wenn Kultur, die versprochen wird auch tatsächlich so gelebt wird

«Der beste Sozialdienst im Rontal – Wir sind noch nicht dort, aber wir arbeiten daran»

Werde Teil der Abteilung Präsidiales und bringe dein «Open Mindset» mit ein

Wir suchen Verstärkung: Werde Teil des innovativsten Sozial-Teams im Rontal

Gestalte mit uns die Zukunft: Dein Einsatz zählt im Herzen der Gesellschaft von Buchrain

Bist du ein Organisationstalent und auf der Suche nach einer sinnstiftenden Aufgabe? Dann haben wir die perfekte Stelle für dich. Deine Fähigkeit Menschen zu verbinden und effizient zu arbeiten wird unseren Bereich Gesellschaft auf ein neues Niveau heben.

Wir suchen **eine engagierte Persönlichkeit (60 %)**, um unser dynamisches Team zu verstärken. Deine Rolle ist mehr als nur eine Arbeit – es ist deine Chance als Navigationslicht für unsere

Bürgerinnen und Bürger zu wirken. Es ist auch die Chance deinen Arbeitsbereich zum Nutzen unserer Bürgerinnen und Bürger stetig zu optimieren und mitzugestalten.

Erweiterte Aufgabenvielfalt

Als erste Anlaufstelle für Fragen rund um Gesundheit, Alter, Jugend und Familie ist dein Aufgabenbereich so abwechslungsreich wie das Leben selbst. Ob Administration von Betreuungsgutscheinen, erteilen von Kostengutsprachen, Kreditorenbuchhaltung oder persönliche Beratung bei gesellschaftlichen Themen – dein Organisationstalent und deine Beratungskompetenz sind in diesem Job unverzichtbar. Dein Engagement und deine administrative Kompetenz sowie deine Empathie für Zahlen machen dich zu einer wichtigen Schnittstelle in unserem Team.

Was wir bieten

In deinem neuen Wirkungskreis beim Bereich Gesellschaft erwarten dich herausfordernde und vielfältige Aufgaben in einem lebendigen Umfeld. Du wirst Teil eines Teams, das sich leidenschaftlich für die Belange unserer Gemeinde einsetzt. Bei uns hast du den Freiraum, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen, um unsere Dienste weiter zu optimieren. Wir setzen auf Dynamik, Offenheit für Veränderungen und innovative Ansätze, um ein zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld zu schaffen. Gleichzeitig setzen wir auf eine gesunde Portion Humor. Dein Input und Engagement sind für uns unverzichtbar.

Neugierig geworden?

Wir freuen uns darauf, dich kennenzulernen. Sende dein komplettes Bewerbungs-dossier per E-Mail an bewerbungen@buchrain.ch. Wenn du mehr über uns erfahren möchtest, kannst du Patrick anrufen unter 041 444 20 41 oder ihn per E-Mail kontaktieren: patrick.schertenleib@buchrain.ch.

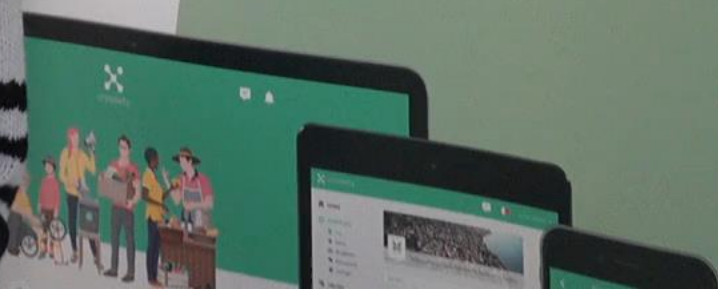
Lass uns gemeinsam den Bereich Gesellschaft zu einem leuchtenden Beispiel für Innovationen und Engagement machen. Wir freuen uns auf deine Bewerbung. Dein zukünftiges Team; Let's Rock.

Buchrain bei

Crossiety



bien
bem-



Learnings | Take away

Politische und operative Führung müssen Wandel wirklich wollen

Anker in einem politischen Führungsinstrument gibt sehr gute Verbindlichkeit

Veränderungskurve durchlaufen ALLE. Es gibt keine Abkürzung.

Widerstände und Unsicherheiten gehören zu jedem Transformationsprozess. Zu hoffen ist, dass ALLE das Tal der Tränen überwinden können.

Es ist kein Projekt mit einem Anfang und Ende. Es ist eine Kulturreise mit einem Anfang und einer stetigen Weiterentwicklung

Es ist eine schöne Reise, die es sich lohnt zu gehen

Packt es an.
Die Führung ist das Vorbild.

Vielen Dank

für die

Aufmerksamkeit




Philipp Schärli
Gemeindeschreiber | Vorsitzender
GL bei Gemeinde Buchrain | Brücken...





Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Pause



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali

Schweizerischer Städteverband
Union des villes suisses
Unione delle città svizzere



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

Diskussions- und Fragerunde

Discussion et session de questions-réponses

Karin Freiermuth

Christoph Vogel

Nicolas Gelmi

Philipp Schärli



Schweizerische Konferenz der Stadt- und Gemeindeschreiber
Conférence suisse des secrétaires municipaux
Conferenza svizzera dei segretari comunali



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associaziun da las Vischnancas Svizras

Schluss der Tagung – Verabschiedung

Clôture de la journée – Prise de congé