

# Insieme per i Grigioni

Strategia HR  
Amministrazione cantonale dei Grigioni  
2024–2028





### **Impressum**

Fotografie: Andrea Badrutt (pagina di titolo, p. 2 e 14), Cancelleria dello Stato dei Grigioni (p. 4), Ufficio foreste e pericoli naturali (p. 6), Ufficio tecnico dei Grigioni (p. 10), Ufficio edile dei Grigioni (p. 12), Cantone dei Grigioni (p. 17), Ufficio del personale dei Grigioni (p. 9 e 18)

Layout: Vinavant AG

Diese Publikation ist auch in Deutsch verfügbar.  
Questa publicaziun è disponibla er en rumantsch.

1ª edizione, versione marzo 2024

# Indice



- 4 Insieme per i Grigioni**
- 6 Datore di lavoro attrattivo e moderno**
- 8 Obiettivo**  
**Principi della collaborazione**
- 10 Visione e missione**
- 12 Campi d'azione strategici**
- 14 Iniziative strategiche**

# Insieme per i Grigioni



Insieme per i Grigioni: questa visione costituisce il nostro obiettivo a lungo termine ed è a questo obiettivo che intendiamo orientare le risorse umane dell'Amministrazione cantonale dei Grigioni.

In un'era caratterizzata dai cambiamenti, siamo determinati a perseguire una strategia HR dinamica e orientata al futuro. Ci impegniamo a favore di un ambiente di lavoro che promuova la diversità e l'inclusione, che consenta l'innovazione e che garantisca un'elevata qualità del servizio. Solo in questo modo infatti possiamo impegnarci insieme per il bene dei Grigioni di domani.

La strategia HR è il risultato di riflessioni approfondite, stretta collaborazione e visioni comuni. Essa costituisce il fondamento per potenziare l'Amministrazione cantonale e adempiere i nostri compiti a beneficio della popolazione e dell'economia.

Ringraziamo tutte le persone che hanno collaborato all'elaborazione della presente strategia HR e incoraggiamo tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici a contribuire attivamente alla sua attuazione. Insieme plasmeremo con successo il futuro dell'Amministrazione cantonale dei Grigioni e del nostro Cantone.

Governo e Cancelliere  
Coira, gennaio 2024

# Datore di lavoro attraattivo e moderno



**Il rapido progredire della digitalizzazione e la conseguente accelerazione dei processi di trasformazione nonché la domanda di modelli di lavoro flessibili pongono nuovi standard per il settore delle risorse umane. È necessario uno sviluppo costante. Inoltre, l'evoluzione demografica inasprisce la carenza di specialisti e di lavoratori e aumenta la pressione sullo sviluppo del personale e ai fini della pianificazione della successione.**

I valori di popolazione ed economia adeguati ai tempi, in particolare delle generazioni più giovani, comportano un aumento dei requisiti posti ai datori di lavoro. I lavoratori e le lavoratrici auspicano modelli di lavoro flessibili che consentano di conciliare la famiglia, il tempo libero e la professione. Al contempo aumentano le aspettative dei lavoratori e delle lavoratrici poste alla cultura di condotta e alle prospettive di sviluppo personali.

La ricerca, il reclutamento e la fidelizzazione di talenti idonei richiedono un cambio di approccio da parte dell'Amministrazione cantonale dei Grigioni. Creare un ambiente di lavoro accattivante e posizionarsi quale datore di lavoro attrattivo e moderno è più

importante che mai. L'aumento del carico di lavoro dei collaboratori e delle collaboratrici fa sì che servizi HR quali la gestione della salute in azienda, il sostegno in caso di processi di cambiamento e la consulenza HR acquistino ancora più importanza e debbano essere strutturati in modo efficiente nonché unitario.

L'Ufficio del personale è stato incaricato di elaborare una nuova strategia HR che tenga conto di questi cambiamenti. Al fine di soddisfare le esigenze dei diversi gruppi di interesse, per l'elaborazione della strategia HR nonché per la creazione di un quadro di valori unitario sono stati condotti vari sondaggi. Sono stati coinvolti un comitato interdipartimentale, un gruppo di lavoro nonché una ditta di consulenza esterna. La presente strategia HR stabilisce sia contenuti dell'attività nel settore delle risorse umane per tutta l'Amministrazione cantonale dei Grigioni sia gli obiettivi e l'orientamento strategico dell'Ufficio del personale.

## Piano strategico





## **Obiettivo**

L'obiettivo primario dell'Amministrazione cantonale consiste nel conservare i collaboratori e le collaboratrici attuali e al contempo reclutare nuovi collaboratori e collaboratrici competenti. A questo scopo, l'Amministrazione cantonale deve aumentare la propria attrattiva quale datore di lavoro e posizionarsi sul mercato del lavoro in modo corrispondente.

Dalla strategia HR è possibile dedurre l'orientamento strategico e le relative aree d'intervento. Questi sono orientati a valori di base comuni validi per tutta l'Amministrazione cantonale.

## **Principi della collaborazione**

Per un'attuazione comune della strategia HR dell'Amministrazione cantonale, il Governo ha stabilito i seguenti principi:

**«In seno all'Amministrazione cantonale ci vediamo come un'unità. Pensiamo oltre i confini dell'organizzazione e remiamo nella stessa direzione per raggiungere i nostri obiettivi comuni.»**

**«Riconosciamo che il contributo di ciascuno è decisivo per la riuscita dell'attuazione della nostra strategia HR.»**

**«Ci identifichiamo con la nostra strategia HR e la attuiamo costantemente nella nostra attività quotidiana.»**

**«Attraverso una comunicazione onesta e chiara rafforziamo la comprensione e l'accettazione dei nostri obiettivi strategici, al fine di realizzare insieme il successo della nostra strategia HR.»**



# Visione e missione



**L'Amministrazione cantonale dei Grigioni è un datore di lavoro attrattivo e stimolante che si impegna a favore di una popolazione culturalmente variegata e trilingue.**

## Insieme per i Grigioni

Questa visione spinge l'Amministrazione cantonale a reclutare e a conservare collaboratori, collaboratrici e dirigenti qualificati che desiderano impegnarsi attivamente a favore del benessere della società.

L'Amministrazione cantonale persegue tre missioni, le quali contribuiscono alla riuscita della visione e prescrivono l'orientamento dei campi d'azione strategici.



«Grazie a condizioni d'assunzione moderne e contesti di lavoro flessibili plasmiamo attivamente il futuro per non perdere i nostri collaboratori e le nostre collaboratrici attuali e per acquisirne di nuovi.»



«Garantiamo un trattamento alla pari, provvediamo a un ambiente di lavoro sano, favoriamo una cultura aperta, agiamo in modo responsabile e lungimirante nonché sosteniamo uno sviluppo individuale dei nostri collaboratori e delle nostre collaboratrici.»



«Quale centro di servizi e di competenze plasmiamo e sviluppiamo ulteriormente l'Amministrazione cantonale e creiamo presupposti ottimali per un futuro di successo.»

**«Mi piace il mio lavoro quale capocantoniere, perché posso spianare la strada per tutti.»**

Andri

# Campi d'azione strategici





### **Datore di lavoro attrattivo**

L'obiettivo è conservare e trovare lavoratori e lavoratrici competenti. Per essere un datore di lavoro competitivo occorre riconoscere in anticipo i mutati requisiti posti ai datori di lavoro e rispondervi con misure efficaci.



### **Condotta, cultura e collaborazione**

Le mutate esigenze richiedono un cambio di approccio in materia di condotta, cultura e collaborazione. Alle tematiche quali le pari opportunità, la conciliabilità di professione, famiglia e tempo libero nonché la gestione della salute occorre attribuire maggiore importanza.



### **Gestione delle risorse umane**

Occorre analizzare i mutamenti con lungimiranza: essi richiedono misure corrispondenti nell'ottimizzazione dei processi, nella consulenza ai collaboratori e alle collaboratrici e nel sostegno ai/alle dirigenti.

**«La popolazione fa affidamento sui nostri servizi. È questo che da oltre 26 anni è fonte di motivazione nella mia attività in seno all'Ufficio del militare e della protezione civile.»**

# Iniziative strategiche

## Campi d'azione strategici



**Datore di lavoro  
attraattivo**



**Condotta, cultura e  
collaborazione**



**Gestione delle  
risorse umane**

## Iniziative strategiche

- 1.** Rielaborazione della strategia di reclutamento
- 2.** Potenziamento del marchio del datore di lavoro
- 3.** Miglioramento delle condizioni d'assunzione
- 4.** Creazione di modelli e contesti di lavoro moderni
- 5.** Consolidamento della conciliabilità tra vita privata e professionale e delle pari opportunità all'interno dell'Amministrazione cantonale
- 6.** Promozione dello sviluppo del personale e della gestione dei talenti
- 7.** Ulteriore sviluppo della cultura aziendale e della competenza dirigenziale
- 8.** Ampliamento della gestione della salute in azienda
- 9.** Aumento dell'efficienza e della qualità dei processi HR e dei sistemi
- 10.** Sviluppo di indicatori HR e controlling
- 11.** Precisazione del modello aziendale
- 12.** Potenziamento della consulenza HR
- 13.** Accompagnamento in caso di mutamenti



## Datore di lavoro attrattivo

### 1. Rielaborazione della strategia di reclutamento

Il processo di reclutamento in seno all'Amministrazione cantonale dei Grigioni è moderno, efficiente, privo di pregiudizi e discriminazioni nonché sensato e semplice dal punto di vista dell'utente. L'esperienza di candidatura viene migliorata e vengono trovati i candidati e le candidate adeguati per il posto giusto.

### 2. Potenziamento del marchio del datore di lavoro

L'Amministrazione cantonale dei Grigioni si presenta quale datore di lavoro attrattivo e crea un'immagine positiva tra la popolazione nonché tra potenziali dipendenti.

### 3. Miglioramento delle condizioni d'assunzione

L'Amministrazione cantonale dei Grigioni offre condizioni di assunzione attrattive, moderne e competitive, garantisce la parità salariale e attribuisce grande importanza alla trasparenza e alla correttezza.

### 4. Creazione di modelli e contesti di lavoro moderni

Quale datore di lavoro moderno, l'Amministrazione cantonale dei Grigioni offre diversi modelli lavorativi in sintonia con le condizioni aziendali e tiene così conto delle esigenze dei collaboratori e delle collaboratrici a seconda della situazione e della fase di vita.

**«Quale medico, con un impiego a tempo parziale flessibile e basato su progetti fornisco un contributo a favore della salute nei Grigioni, oltre alla mia attività principale sul mercato libero.»**



## Condotta, cultura e collaborazione

### 5. Consolidamento della conciliabilità tra vita privata e professionale e delle pari opportunità all'interno dell'Amministrazione cantonale

L'Amministrazione cantonale dei Grigioni promuove un ambiente privo di discriminazioni e una cultura inclusiva, aperta a tutti i modelli di vita e che promuove la fiducia, la trasparenza, il principio di dare e ricevere. La cultura aziendale promuove un buon equilibrio di vita per tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici. Le pari opportunità e la conciliabilità tra vita privata e professionale vengono ancorati a lungo termine nell'Amministrazione cantonale dei Grigioni.

### 6. Promozione dello sviluppo del personale e della gestione dei talenti

Offerte mirate nello sviluppo del personale consentono di sfruttare i potenziali e, così facendo, di promuovere e conservare i collaboratori e le collaboratrici nonché le nuove leve. La fidelizzazione e l'ulteriore sviluppo degli apprendisti e delle apprendiste rivestono un ruolo centrale. Con una pianificazione sistematica della successione viene contrastata la carenza di specialisti/e e di lavoratori/trici.

### 7. Ulteriore sviluppo della cultura aziendale e della competenza dirigenziale

L'Amministrazione cantonale dei Grigioni vive una cultura forte e unitaria che coinvolge diverse organizzazioni e in questo modo promuove la collaborazione interdisciplinare e tra gli uffici. I/le dirigenti rispondono alle esigenze in costante mutamento coinvolgendo i collaboratori e le collaboratrici, comunicando alla pari e promuovendo l'empowerment.

### 8. Ampliamento della gestione della salute in azienda

Tramite una gestione della salute in azienda centralizzata, globale, orientata agli obiettivi ed efficace l'Amministrazione cantonale dei Grigioni garantisce i presupposti necessari per un lavoro sano (prevenzione). L'obiettivo è che tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici rimangano in salute nel quadro delle loro risorse e sollecitazioni nonché che siano in grado di adempiere ai propri compiti con impegno e soddisfazione. Le assenze vengono compensate con misure adeguate per consentire un ritorno più rapido possibile al posto di lavoro, in particolare in caso di assenze di lunga durata.





**«Mi piace lavorare per il Cantone, perché qui godo di molta fiducia, il mio mestiere mi dà soddisfazione e mi offre un buon equilibrio tra vita privata e lavoro.»**

Julia



**«Gli orari di lavoro  
flessibili ci consentono  
di conciliare perfetta-  
mente il lavoro e lo  
sport d'élite.»**

Alessandra e Janis



## Gestione delle risorse umane

### **9. Aumento dell'efficienza e della qualità dei processi HR e dei sistemi**

La standardizzazione e l'uniformazione dei processi HR e dei sistemi garantiscono chiarezza e trasparenza per i fornitori e i destinatari di prestazioni. Tramite l'automazione e la digitalizzazione dei processi HR vengono aumentate l'efficacia e l'efficienza nella fornitura di prestazioni. L'esperienza dei collaboratori e delle collaboratrici in relazione agli strumenti HR informatici viene migliorata attraverso un software moderno e a misura d'utente.

### **10. Sviluppo di indicatori HR e controlling**

Affinché i/le dirigenti siano sostenuti nel loro lavoro di condotta quotidiano, possano svolgere analisi sensate e dedurre misure, in un cockpit HR vengono messi a loro disposizione indicatori HR rilevanti.

### **11. Precisazione del modello aziendale HR e della struttura organizzativa HR**

Il modello aziendale HR dell'Amministrazione cantonale dei Grigioni consente un'interazione ottimale e orientata agli obiettivi delle diverse attività e dei diversi settori di responsabilità. Il funzionamento dei servizi HR all'interno dell'Amministrazione cantonale dei Grigioni è rappresentato in modo chiaro. Attraverso competenze chiare vengono potenziate la vicinanza e la collaborazione tra l'Ufficio del personale, i Dipartimenti e la Cancelleria dello Stato, i servizi e i responsabili del personale dei servizi.

### **12. Potenziamento della consulenza HR**

Un modello di consulenza HR orientato agli obiettivi garantisce che i Dipartimenti, la Cancelleria dello Stato e i servizi vengano sostenuti in modo rapido e competente nelle questioni riguardanti il personale e che vengano accompagnati in situazioni impegnative.

### **13. Accompagnamento in caso di mutamenti**

La gestione dei cambiamenti assume un ruolo chiave in caso di mutamenti nell'accompagnamento e nel sostegno ai/alle dirigenti e ai collaboratori e alle collaboratrici. La comunicazione aperta con le persone coinvolte ha un'importanza centrale. L'Amministrazione cantonale dei Grigioni è ben preparata per poter far fronte con lungimiranza alle sfide e ai mutamenti imminenti.



**Ufficio del personale dei Grigioni**  
**Steinbruchstrasse 18**  
**7000 Coira**  
**[info@pa.gr.ch](mailto:info@pa.gr.ch)**