

Baden, 2. November 2020

Der Stadtrat an den Einwohnerrat

77/20

Lohnkonzept; Verpflichtungskredit für Projektumsetzung; Kreditabrechnung

Antrag:

Die Kreditabrechnung für das Projekt "Neues Lohnkonzept", schliessend mit CHF 288'602.65, sei zu genehmigen.

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

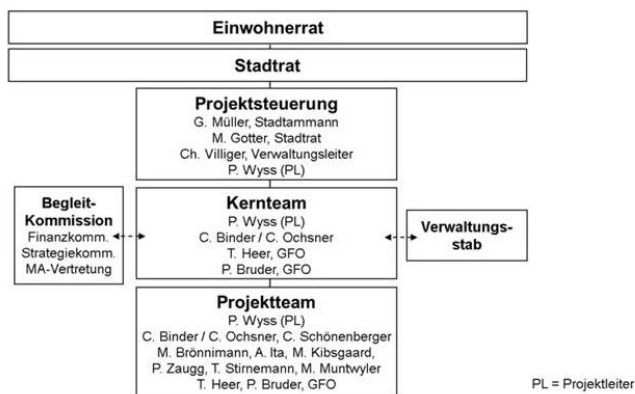
1 Ausgangslage

Für die Umsetzung des Projekts "Neues Lohnkonzept" wurde an der Sitzung des Einwohnerrats vom 29. März 2016 ein Verpflichtungskredit von CHF 235'000 (Kostendach) genehmigt.

Nach Durchlaufen des Einladungsverfahrens und Gutheissung des Verpflichtungskredits wurde die Firma GFO Unternehmensberatung im April 2016 beauftragt, das Projekt gemäss Angebot vom April 2015 zu begleiten.

2 Projektbeschreibung und Verlauf

2.1 Projektorganisation



2.2 Projektablauf

Das Projekt wurde in verschiedenen Phasen umgesetzt. Nachstehend sind die Phasen mit grobem Inhalt aufgelistet:

1. Konzeptphase

- Planung und Vorbereitung Projekt
- Aufnahme Ist-Situation (Lohnsystem, TEK, Führungsinstrumente, aktuelle Stellenbeschreibungen)
- Konstruktion Funktionsraster, Identifikation Referenzfunktionen

2. Konkretisierungsphase

- Durchführen der Funktionsanalyse
- Erarbeitung Anforderungsprofile und Schaffung der Funktionsstruktur
- Generierung Funktionsumschreibungen
- Erste Zuordnung der Stellen aufgrund Stellenbeschreibungen
- Auswertung Lohnbenchmark für Referenzfunktionen
- Konkretisierung der künftigen Lohnbänder und Lohnentwicklung
- Definition nutzbare Erfahrung
- Konkretisierung TEK-Verordnung
- Erarbeitung situative Anteile (Prämien, Zulagen)

3. Umsetzungsphase

- Definitive Zuordnung der Stellen
- Lohnprojektion
- Bestimmung der Überführungsregeln

4. Überführungsphase

- Überführung aller Anstellungsverhältnisse ins neue Lohnsystem
- Bearbeitung Einsprachen inkl. Gewährung rechtliches Gehör

Die Einführung des neuen Lohnsystems wurde nach Projektstart auf den 1. April 2018 festgelegt. Der Stadtrat hat anfangs 2018 entschieden, den Einführungszeitpunkt auf den 1. Dezember 2018 zu verschieben. Einer der Hauptgründe war, dass zu diesem Zeitpunkt einige Massnahmen/Aufgaben im Zusammenhang mit der Budgetkommission anstanden und diesem Thema Priorität zugewiesen wurde.

2.3 Projekterfolg

Die Verwaltung verfügt heute über ein modernes, markt- und leistungsgerechtes Lohnsystem, welches unter anderem die Vergleichbarkeit der heterogenen Funktionen zulässt. Im ausgearbeiteten Funktionsraster ist ersichtlich, welcher Schwierigkeitsgrad einer Funktion zugewiesen wird und dass auch Funktionen ohne Führung (z. Bps. Projektleitung) ein entsprechendes Anforderungsniveau erreichen können. Die für den Job relevante nutzbare Erfahrung fließt in die Entlohnung ein und löst die altersgetriebene Honorierung ab.

Ob durch Einführung die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität markant verbessert wurde, wird der Stadtrat mittelfristig überprüfen lassen. Die aktuelle Einschätzung zeigt, dass die vakanten Stellen zeitnah besetzt werden können und dass die Verwaltung in der Regel eher im tieferen



aber marktgerechten Lohnniveau mit dabei ist. Allerdings darf auch bemerkt werden, dass die Arbeitgeberattraktivität nicht ausschliesslich vom Lohn abhängig gemacht werden kann. Kriterien wie Lohnnebenleistungen, flexible Arbeitszeitmodelle, Prämien, Identifikation mit Baden, Sinnhaftigkeit der Aufgabe sind wichtige Aspekte in diesem Zusammenhang.

Die individuellen Leistungsbeiträge der Mitarbeitenden werden in der Honorierung berücksichtigt und fliessen in die individuellen Lohnrunden mit ein. Mit Einführung der neuen Tools, können die Lohnrunden effizienter und insbesondere leistungsgesteuert durchgeführt werden.

Das Ziel der Überprüfung der monetären und zeitlichen Vergütungen wurde nur teilweise erreicht. Einerseits konnten bestehende Regelungen wie bspw. TEK, Prämien für Mitarbeitende überprüft und angepasst werden. Andererseits konnte das Teilprojekt mit dem Ziel, die Zulagen und Zeitzuschläge über die Verwaltung einheitlich zu regeln, nicht verabschiedet werden. Obwohl dieses Teilprojekt zeitintensiv und anspruchsvoll war, gelang es der Projektleitung nicht, ein für die verschiedenen Abteilungen zufriedenstellendes Ergebnis zu erarbeiten. In der Konsequenz hat der Stadtrat auf die Einführung eines neuen Reglements verzichtet, bedingt durch die Einsprachen der Mitarbeitenden und Rückmeldungen der involvierten Abteilungen. Dieses Teilprojekt soll mittelfristig neu aufgesetzt werden, entsprechende Erkenntnisse sollen einfließen.

Gesamtwürdigung: Trotz diverser Hindernisse wie insbesondere personelle Wechsel in der Projektleitung und -steuerung, Nichterfüllen von einem Teilprojekt oder Verzögerungen in der Umsetzung darf das Projekt im Gesamten als gut erfüllt beurteilt werden. Die Verwaltung verfügt über verschiedene hilfreiche Grundlagendokumente und Arbeitstools, welche zeitgemäss sind und die Führungsarbeit sowie die Arbeit in der Fachabteilung Personal vereinfachen und unterstützen. Auch sind nun die verschiedenen Funktionen der Stadtverwaltung (Fachspezialisten, Führungsfunktionen etc.) miteinander vergleichbar. Durch Einführung der leistungsgesteuerten Entlohnung wurde beispielsweise auch die Auseinandersetzung einer einheitlichen Bewertungssystematik mit den Führungskräften gefördert. Zudem konnten Anliegen der Mitarbeitenden, welche mit den Einsprachen aufgenommen wurden, zwischenzeitlich behandelt werden und Folgeaufgaben (u. a. Lohnvergleichsanalyse) erfüllt werden.

2.4 Erreichung Projektziele

| Zielerreichung Projektziele |  |  |  |
|---|---|---|---|
| Die Stadt Baden verfügt über ein modernes, markt- und leistungsgerechtes Lohnkonzept, das die Arbeitgeberattraktivität fördert und den finanziellen Herausforderungen der Stadt Baden gerecht wird. | X | | |
| Das neue Lohnkonzept berücksichtigt und integriert die heterogenen Tätigkeitsbereiche und Funktionen einer Stadtverwaltung. | X | | |
| Die Begriffe "Stelle" und "Funktion" werden neu definiert. Die bestehenden Funktionen werden neu bewertet und erst anschliessend einer gehaltsrelevanten Anstellung zugeordnet. | X | | |
| Weitere monetäre und zeitliche Vergütungen werden geprüft, ersetzt und angepasst. | | X | |
| Die individuellen Leistungsbeiträge der Mitarbeitenden werden berücksichtigt. | X | | |
| Die konkret für den Job einsetzbare Berufserfahrung der Mitarbeitenden wird berücksichtigt. | X | | |
| Die Personaldienste werden als Fachorganisation mit den geeigneten Instrumenten unterstützt. | X | | |

2.5 Bewertung Instrumente

Die aufgelisteten Instrumente wurden mit Umsetzung des neuen Lohnsystems eingeführt oder teilweise überarbeitet:

- Funktionsraster
- Funktionsumschreibungen
- Verschiedene Grundlagendokumente unter anderem zur Stelleneinreihung sowie zur Berechnung der nutzbaren Erfahrung
- Lohnbänder
- Stellenbeschreibung
- Überarbeitete TEK-Verordnung, Einführung neuer Zulagen (z. B. Stellvertretungszulage)

Diese werden im Führungsalltag insbesondere für die Rekrutierung der Vakanzen angewendet.

Dazu wurden für die Umsetzung der Lohnrunden sowie der TEK-Runde Tools implementiert, welche die Fachabteilung Personal unterstützt, die Prozesse elektronisch umzusetzen. Dank diesen Instrumenten können die Daten adressatengerecht und übersichtlich für die Abteilungs-/ Fachabteilungsleitenden zur Verfügung gestellt werden.

Zum gleichen Zeitpunkt wurde das onlinebasierte Tool zur Durchführung der jährlichen Mitarbeitendengespräche, als weiteres Führungsinstrument, implementiert.

3 Kreditabrechnung

| Beschreibung | Kreditbetrag CHF | Abrechnung CHF | Differenz CHF |
|--|---------------------|-------------------|------------------|
| Budget: 79 Tagessätze à CHF 2'500 externe Beratung (exkl. MWST) Abrechnung: 90.33 Tagessätze à CHF 2'500 externe Beratung (exkl. MWST) | 197'500.00 | 225'825.00 | +28'325.00 |
| ~10% Allgemeine Ausgaben (Kosten für administrative Arbeiten, Aufbereitung von Daten, Telefonaten, Erstellung von Folien, Kopien und Präsentationen, Reisen sowie Verpflegung der Berater, exkl. MWST) | 20'500.00 | 23'085.50 | +2'585.50 |
| Software Salaries (exkl. MWST) | 17'000.00 | 18'500.00 | +1'500.00 |
| Mehrwertsteuer (nicht budgetiert) | 0.00 | 21'192.15 | +21'192.15 |
| Total externe Kosten | 235'000.00 | 288'602.65 | 53'602.65 |

Die Finanzkommission wurde an der Sitzung vom 20. November 2018 über die Kreditüberschreitung orientiert. Zu diesem Zeitpunkt betrug die Überschreitung CHF 35'000.

Der Kostenüberschuss von CHF 53'602.65 wird wie folgt begründet:

- Verzögerung im Projekt (CHF 17'610.50)
- Bearbeitung der Einsprachen (CHF 14'800)
- MWST nicht budgetiert (CHF 21'192.15)

* * * * *

Beilage:

- Kreditvorlage

Auflageakten:

- Abrechnungsdossier