



Schlussbericht Projekt «Review Lohnsystem»

Bericht der Regierung vom 4. Juli 2023

Inhaltsverzeichnis

1	Projektauftrag	2
2	Einführung des Lohnsystems per 1. Januar 2019 (Projekt NeLo)	3
2.1	Auftrag, Zielsetzungen und Projektablauf	3
2.1.1	Laufbahnen und Einreihung	3
2.1.2	Einstufung und Lohnentwicklung	4
2.2	Projektabschluss	5
3	Review Lohnsystem	5
3.1	Vorgehen	5
3.1.1	Erhebung	5
3.1.2	Projektstruktur und Projektplanung	6
3.2	Erkenntnisse	7
3.2.1	Ergebnisse Teilprojekt 1: Lohnsystem	7
3.2.2	Ergebnisse Teilprojekt 2: Governance	16
3.2.3	Ergebnisse Teilprojekt 3: Überführung	17
3.2.4	Ergebnisse Teilprojekt 4: Information & Schulung	22
4	Massnahmen	22
4.1	Kurzfristige Massnahmen / Sofortmassnahmen	22
4.1.1	Teilprojekt 1: Lohnsystem	23
4.1.2	Teilprojekt 2: Governance	27
4.1.3	Teilprojekt 3: Überführung	27
4.1.4	Teilprojekt 4: Information & Schulung	28
4.2	Mittelfristige Massnahmen (ab dem Jahr 2024)	29
4.2.1	Teilprojekt 1: Lohnsystem	29
4.2.2	Teilprojekt 2: Governance	30
4.2.3	Teilprojekt 3: Überführung	31
4.3	Längerfristige Massnahmen	32
4.4	Finanzielle Auswirkungen	32
5	Fazit und Abschluss	33



1 Projektauftrag

Am 1. Januar 2019 wurde das neue Lohnsystem «NeLo» eingeführt. Bereits bei der Einführung war vorgesehen, das System nach einer dreijährigen Konsolidierungsphase einem Review zu unterziehen. Es war absehbar, dass mit der konkreten Anwendung des Systems auch allfällige Fehler oder Schwächen aufgedeckt würden (vgl. auch RRB 2017/492, 2018/304, 2018/385).

Am 1. März 2022 wurde der Projektauftrag zum «Review Lohnsystem» durch die Regierung erteilt (RRB 2022/152) und das Finanzdepartement bzw. das Personalamt mit der Umsetzung beauftragt.

Während der vergangenen Konsolidierungsphase ergaben sich verschiedene Themenstellungen, sowohl in Bezug auf die Initialzuteilungen einzelner Referenzfunktionen als auch betreffend die Funktionsweise des Lohnsystems als Ganzes. Es zeigten sich auch Situationen, in denen ganze Funktionsgruppen erneut überprüft werden mussten, da sie beispielsweise im Quervergleich zu anderen Funktionen der kantonalen Verwaltung nicht zu stimmen schienen oder die Lohnbandbreiten nicht mit den Marktlöhnen korrespondierten und es damit zunehmend schwierig wurde, neue Personen rekrutieren zu können. Weitere Fragen hatten sich während der Lohnrunden ergeben, zum Beispiel ob die im Rahmen der Personalaufwandsteuerung eingesetzten Mittel von 0,4 Prozent der Lohnsumme ausreichen, um die individuellen Lohnanstiege im ähnlichen Rahmen umzusetzen, wie dies im Lohnsystem mit dem «automatischen» Stufenanstieg möglich war. Insgesamt entstand in den letzten drei Jahren eine gewisse Unzufriedenheit mit der Starrheit des Systems, da bis zum Review einige Fragen bewusst zurückgestellt wurden, um das System nicht bereits in der Anfangsphase erneut zu verändern.

Das Projekt «Review Lohnsystem» sollte diese Fragestellungen aufnehmen und in einem systematischen Prozess Antworten liefern. Es zeigte sich als wichtig und dringend, das Vertrauen in das Lohnsystem und in die Funktionsweise der Anfangslohneinstufung wie auch der individuellen Lohnentwicklung zu stärken und zu verbessern. Ungerecht empfundene Lohnstufungen sind kritisch für die Grundzufriedenheit der Arbeitnehmenden mit dem Lohnsystem und damit mit dem Arbeitgeber.

Der Überprüfungsauftrag wurde entsprechend breit gefasst. Nicht im primären Fokus standen einzelne, individuelle Lohnstufungen, sondern das Funktionieren des Lohnsystems als Ganzes und die Überprüfung der im ursprünglichen Auftrag verfolgten Zielsetzungen. Dazu gehörten allerdings auch verschiedene Neubeurteilungen (z.B. Review von Initialzuweisungen), deren Ergebnis einen Einfluss auf die individuelle Lohnstufung haben können.

Das Projekt verfolgte demnach das primäre Ziel, das im Jahr 2019 eingeführte Lohnsystem einem Review zu unterziehen. Aufgetretene Mängel, Probleme in der Funktionsweise des Systems oder initiale Fehlzuteilungen von Funktionen oder Funktionsgruppen sollten kritisch beurteilt und gegebenenfalls angepasst werden. Es war nicht vorgesehen, alle Zuteilungen der Referenzfunktionen erneut zu überprüfen, obschon bei Korrekturen von Funktionsgruppen die Abhängigkeiten zu den übrigen Referenzfunktionen berücksichtigt werden müssen.

Im Detail wurden die Arbeiten in vier Teilprojekte unterteilt:

- Ziele zum Lohnsystem;
- Ziele zur Governance und Funktionsweise des Lohnsystems;
- Ziele zur Überprüfung der initialen Überführung und der finanziellen Auswirkungen des neuen Lohnsystems;
- Ziele zur Kommunikation und Schulung.



2 Einführung des Lohnsystems per 1. Januar 2019 (Projekt NeLo)

Aus der Botschaft zum Personalgesetz vom 27. April 2010 (sGS 143.1; abgekürzt PersG), verschiedenen parlamentarischen Vorstössen zum Lohnsystem und aus dem Bericht der Regierung vom 19. Januar 2016 zur Revision des Besoldungssystems (40.16.02) sind zusammengefasst folgende Anforderungen an das neue Lohnsystem gestellt worden:

- Vereinfachung Besoldungssystem;
- Stärkung der Leistungsorientierung;
- Erhöhung der Flexibilität;
- Beseitigung des «Automatismus» beim Stufenanstieg;
- Verzicht auf die Definition von Beförderungsschritten;
- Erhöhung der Transparenz des Lohnsystems;
- Kostenneutralität.

Dieses neue Lohnsystem führte zu einigen Veränderungen gegenüber dem vorangegangenen Lohnsystem. Insbesondere die Abkehr vom Stufenmodell hin zu einem Bandbreitenmodell und die Aufhebung des «Automatismus» in den Lohnerhöhungen waren die zentralen Veränderungen.

2.1 Auftrag, Zielsetzungen und Projektablauf

Das Projekt «NeLo» wurde über zwei Teilprojekte geführt. Das Teilprojekt 1 («Laufbahnen und Einreihung», RRB 2015/029) entwickelte die Referenzfunktionskataloge (Referenzfunktionen und die dahinterliegenden Lohnbandbreiten). Im Rahmen des Teilprojekts 1 wurden sämtliche Funktionen standardisiert beurteilt und in die neuen Referenzfunktionen eingeteilt. Diese Zuweisungen erfolgten unter Mitwirkung der Personaldienste und der einzelnen Departemente, der Staatskanzlei und der Gerichte. Im Mittelpunkt des Teilprojekts 2 stand die Frage, welche Faktoren oder Kriterien für die Anfangseinstufung und die spätere Lohnentwicklung der Mitarbeitenden innerhalb einer Funktion / Laufbahn zu berücksichtigen sind und wie diese gewichtet werden (RRB 2016/106). In Teilprojekt 2 integriert wurde auch der Bereich Lohnsystem mit Fragen zur technischen Ausgestaltung und Struktur des Lohnsystems (Klassen-/Stufensystem oder Lohnbänder). Zudem wurde in diesem Schritt das Lohnsystem mit der Personalaufwandsteuerung verknüpft.

2.1.1 Laufbahnen und Einreihung

Im Projekt «Laufbahnen und Einreihung» waren die Grundlagen für die Zuordnung der effektiven Stellen zu einer passenden Funktion / Laufbahn zu erarbeiten, namentlich die Struktur oder der Raster der vorkommenden Funktionen samt Umschreibungen. Es ging dabei nicht um die individuelle Einreihung der einzelnen Mitarbeitenden, sondern um die (generell-abstrakte) Erarbeitung des Funktionenkatalogs und der Voraussetzungen für die Zuordnung einer Stelle zu einer Funktion / Laufbahn des Katalogs. Dies beinhaltete folgende Aufgaben:

- Die Anforderungen an eine Funktion sind zu definieren und zu beschreiben.
- Die lohnmassige Bandbreite einer Funktion ist festzulegen (mögliche «Laufbahn»).

Das Ergebnis sollte folgenden Anforderungen und Zielen genügen:

- Die Richtlinien müssen diskriminierungsfrei sowie für alle Betroffenen transparent und verständlich sein.



- Lohngerechtigkeit hat verschiedene Facetten, die es zu berücksichtigen gilt. Es ist ein möglichst optimal ausgewogener Mix der verschiedenen Aspekte von Lohngerechtigkeit anzustreben, namentlich in Bezug auf interne und externe Lohngerechtigkeit, d.h.:
 - interne Lohngerechtigkeit: Verschiedenartige Funktionen mit ähnlich anspruchsvoll gewichteten Aufgaben und Qualifikationen müssen internen Quervergleichen standhalten. Dies entspricht dem Grundsatz von Art. 36 Abs. 2 PersG, wonach bei vergleichbarer Ausbildung, Qualifikation, Leistung und Erfahrung gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit ausgerichtet wird.
 - externe Lohngerechtigkeit: Der Arbeitsmarkt ausserhalb der Staatsverwaltung ist bezüglich Berufsbildern und entsprechenden Entlöhnungen insoweit miteinzubeziehen, als er für den Kanton St.Gallen als Arbeitgeber eine gewisse Relevanz aufweist. Deshalb sollen die für Lohnvergleiche immer wieder herangezogenen Kantone Graubünden, Thurgau, Luzern, Aargau und Solothurn und allenfalls auch die Stadt St.Gallen in die Untersuchungen mit einbezogen werden. Hingegen fällt eine Berücksichtigung der Lohnverhältnisse im Raum Zürich ausser Betracht.
- Es ist ein System anzustreben, das flexibel und einfach handhabbar ist. Das heisst, dass auf Bedürfnisse rechtzeitig reagiert werden kann (z.B. auf den externen Arbeitsmarkt, bei ändernden Qualifikationen und Anforderungen) und der Funktionenkatalog damit jeweils auf einem möglichst aktuellen Stand bleibt.

2.1.2 Einstufung und Lohnentwicklung

Im Projekt «Einstufung und Lohnentwicklung» ging es um die Anfangslohneinstufung und Lohnentwicklung innerhalb einer Funktion / Laufbahn: Welche Faktoren oder Kriterien werden für die Einstufung und (individuelle) Lohnentwicklung der Mitarbeitenden berücksichtigt und wie werden diese gewichtet? Folgende Fragen galt es mit diesem Teilprojekt zu beantworten:

- Wie werden folgende Faktoren bei der (Lohn-)Einstufung berücksichtigt?
 - berufliche Erfahrung bei früheren Arbeitgebenden;
 - Freiwilligen- und Familienarbeit;
 - Begriff der «nutzbaren» Erfahrung (für eine bestimmte Funktion);
 - Lebensalter.
- Wie wird die Lohnentwicklung ausgestaltet?
 - Berücksichtigung kantonsinterner beruflicher Erfahrung?
 - Honorierung von Weiterbildungen, die während der Anstellung bei der Staatsverwaltung erfolgen?
 - Erfüllung der Leistungsvorgaben gemäss Leistungsauftrag / Zielvereinbarung?
 - Verhältnis Funktionslohn (fix) zu Erfolgslohn (variabel)?
- Wie werden Leistungsauftrag und -beurteilung ausgestaltet?
 - Sind System und Instrumente zu Leistungsauftrag und -beurteilung auf die neue Lösung abgestimmt? Wenn nein, welche Änderungen an Beurteilungskonzept und -instrument sind allenfalls notwendig?
 - Sind Leistungsbeurteilung und Lohnentwicklung gekoppelt? Wenn ja, wie?
- Wie erfolgt die finanzielle Steuerung?
 - Schaffen rechtlicher Grundlagen? Wenn ja, auf welcher Stufe? Inhalt («fixer» Anteil für Lohnentwicklung oder periodisch neu festzulegen)?
 - Steuerung über globale Kredite?



- Wie erfolgt die Abstimmung mit der generellen Planung und der Steuerung des Personalaufwands?
- Klären von Prozessen und Zuständigkeiten.

Das Ergebnis sollte folgenden Anforderungen und Zielen genügen:

- anpassungsfähiges Konzept mit einfach und flexibel anwendbaren Instrumenten;
- möglichst hohe interne Verteilungsgerechtigkeit sowie (externe) Marktlohngerechtigkeit;
- Diskriminierungsfreiheit;
- Nachvollziehbarkeit;
- angemessener finanzieller Aufwand (sowohl betreffend Projektkosten als auch betreffend Kosten für die Umsetzung und Pflege).

2.2 Projektabschluss

Das Projekt fand im Jahr 2018 seinen Abschluss. Die Regierung nahm den Abschluss der Zuteilungen, der Information aller Mitarbeitenden und die Aufnahme der Betriebsorganisation am 22. Mai 2018 (RRB 2018/304) zur Kenntnis.

Zur laufenden Pflege des Referenzfunktionskatalogs wurde eine «Referenzfunktionskommission» (RFK) eingesetzt. Kernaufgabe der RFK ist die Gewährleistung von Kohärenz und Konsistenz der Referenzfunktionskataloge und der Zuordnungen der effektiven Stellen zu den Referenzfunktionen. Mit Beschluss vom 4. September 2018 (RRB 2018/567) wurde die Zusammensetzung der RFK unter Mitwirkung der Sozialpartner beschlossen. In der Folge wurden die Departemente und die Personalverbände eingeladen, ihre Delegationen zu bestimmen, damit die RFK mit Start des neuen Lohnsystems per 1. Januar 2019 ihre Arbeit aufnehmen konnte.

Die Rechtsgrundlage für die Umsetzung des neuen Lohnsystems wurde mit dem III. Nachtrag¹ zur Personalverordnung (SGS 143.11; abgekürzt PersV) im Jahr 2017 geschaffen.

Die Mitarbeitenden wurden vor der Einführung am 1. Januar 2019 über ihre neue Referenzfunktionszuteilung informiert. Allfällige Lohnrückstufungen wurden angezeigt und nach einer dreijährigen Übergangsfrist per 1. Januar 2022 umgesetzt.

3 Review Lohnsystem

Dieser Abschnitt stellt den Kern des Projekts «Review Lohnsystem» dar und umfasst die wesentlichen Erkenntnisse.

3.1 Vorgehen

3.1.1 Erhebung

Die während der dreijährigen Konsolidierungsphase des Lohnsystems entstandenen Fragestellungen sollten umfassend erhoben werden. Ein Kernziel des Reviewprojekts bestand darin, das Vertrauen in das Lohnsystem zu verbessern und die Zuordnungen zu Referenzfunktionen sowie die Funktionsweisen des Systems aufzuarbeiten.

Vor diesem Hintergrund wurden nach der Projektfreigabe durch die Regierung alle Departemente, die Staatskanzlei und Gerichte aufgerufen, ihre Anliegen und Bedürfnisse an den Review

¹ nGS 2017-055.



zu erheben und dem Projektteam einzureichen. Weiter wurde den Personalverbänden über die Verhandlungsdelegation der Personalverbändekonferenz die Möglichkeit gegeben, ihrerseits Anliegen in den Review einzubringen. Daraufhin wurden die Projektplanung und das Vorgehen abschliessend definiert.

Die Umfrage wurde am 8. März 2022 lanciert. Es wurden 180 Anträge zu verschiedenen Fragestellungen rund um das Lohnsystem eingereicht. Diese konnte den geplanten Arbeitspaketen zugeordnet werden. Zusammenfassend waren folgende Anträge eingegangen:

- 108 Anträge für Neubeurteilungen von Initialzuweisungen;
- 28 Rückmeldungen zu Anfangslohn und Lohnentwicklung;
- 14 Rückmeldungen zum Referenzfunktionskatalog;
- 10 Rückmeldungen zu Tools und Instrumenten;
- 9 Rückmeldungen zur Referenzfunktions-Kommission (RFK);
- 11 Rückmeldungen zu «anderen Themen».

Vor diesem Hintergrund wurde das Projektvorgehen und die Projektplanung erstellt.

3.1.2 Projektstruktur und Projektplanung

Der Projektauftrag wurde in der Vorbereitung zur Freigabe mit der Generalsekretäre-Konferenz (GSK) im Dezember 2021 beraten. Zur Erreichung des übergeordneten Ziels der Erhöhung des Vertrauens in das Lohnsystem war eine breite Involvierung der Departemente, der Staatskanzlei und der Gerichte angestrebt. Vor diesem Hintergrund wurden vier Teilprojekte definiert, die bestmöglich mit verschiedenen Personen aus den Departementen, der Staatskanzlei und der Gerichte personell besetzt wurden. Damit konnte erreicht werden, dass die Problemstellungen aus dem Alltag konkret in die Arbeiten in den Teilprojekten einfliessen konnten und zugleich die Ergebnisse der Reviewarbeiten immer auch mit Linienvertreterinnen und -vertretern erarbeitet wurden.

Die Teilprojekte sahen wie folgt aus:

- Teilprojekt 1 (Lohnsystem): Dieses Teilprojekt fokussierte auf die Überprüfung des effektiven Lohnsystems. Hierbei ging es um die Referenzfunktionskataloge, die einzelnen Referenzfunktionen, die Überprüfung von Initialzuweisungen und die Funktionsweise individueller Lohnentwicklungen
- Teilprojekt 2 (Governance): Dieses Teilprojekt überprüfte die rechtlichen Grundlagen der RFK und deren Funktionsweise. Weitere Prüfelemente waren die Berichterstattung der RFK, der Einbezug der GSK und der Regierung wie auch die Fragen der Transparenz des Lohnsystems an sich bzw. der Entscheide der RFK.
- Teilprojekt 3 (Überführung): Dieses Teilprojekt überprüfte kritisch die Einführung des Lohnsystems. Dabei war vor allem die Frage zu beantworten, ob die finanziellen Zielsetzungen des Einführungsprojekts erreicht wurden und welche Lohnsummen verfügbar sein müssten, um das System entlang der gesetzten Ziele betreiben zu können.
- Teilprojekt 4 (Schulung & Kommunikation): Dieses Teilprojekt verfolgte das Ziel, den Wissensstand über das Lohnsystem bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu erhöhen und damit das Vertrauen in das zeitgemässe Lohnsystem zu stärken. Diese Aufgabe wurde und wird vom Personalamt wahrgenommen.



Das ganze Projekt wurde durch die Firma Perinnova GmbH begleitet, welche die interne Projektleitung und die Teilprojektteams über die Beratung im engeren Sinn hinaus auch mit ihrer Expertise in öffentlichen Lohnsystemen und Lohnanalysen unterstützte.

3.2 Erkenntnisse

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die Erkenntnisse aus dem Projekt «Review Lohnsystem» dargelegt werden. Die möglichen kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen, die sich durch diese Erkenntnisse ergaben, werden im Abschnitt 4 festgehalten.

3.2.1 Ergebnisse Teilprojekt 1: Lohnsystem

Von den insgesamt 180 Anträgen entfielen 150 Anträge auf Fragestellungen im Teilprojekt 1. Die Anträge liessen sich in folgende Themen gruppieren:

1. Überprüfung von Initialzuweisungen zu Referenzfunktionen: Hierbei ging es um Einzelzuweisungen oder auch um Zuweisungen von ganzen Berufsgruppen. Bereits aus den Arbeiten der RFK während der dreijährigen Konsolidierungsphase entstand das Bedürfnis, die Funktionen in den Querschnittsbereichen (z.B. Leitungen Rechtsdienst, Personaldienst usw.) im Rahmen des Reviews zu überprüfen. Diese Fragestellungen wurden hier ebenfalls aufgenommen.
2. Junior-Senior-Funktionen / Fachlaufbahnen: Eine weitere Gruppe von Anträgen betraf eine Überprüfung von vereinfachten Funktionswechseln im Sinn von Fachlaufbahnen. Insbesondere aus der Berufsgruppe der Informatikerinnen und Informatiker bestand das Bedürfnis, nach einer definierten Zahl an Berufsjahren vom Junior zum Professional und zum Senior wechseln zu können. Vergleichbare Fragestellungen bestanden auch in anderen Bereichen (z.B. bei der Verwaltungsjustiz, im Migrationsamt oder bei Funktionen in den Konkursämtern).
3. Eine dritte Gruppe von Anträgen betraf eine Überprüfung der Zuteilung von Funktionen der Verwaltungsjustiz, insbesondere von Funktionen in den departementalen Rechtsdiensten. Bereits bei der Einführung des Lohnsystems wurde die Frage der Zuteilung der juristischen Funktionen in der Verwaltung im Vergleich zu den Zuteilungen der Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreiber bei den Gerichten intensiv beraten. Hierzu gab es damals bereits eine zusätzliche Arbeitsgruppe und Arbeiten, die schliesslich zu der vorliegenden Lösung führte. Im Rahmen des Reviews sollte diese Zuteilung erneut überprüft werden.
4. Schliesslich wurden in diesem Teilprojekt verschiedene Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Referenzfunktionskatalog und den Instrumenten des Lohnsystems (v.a. Anfangslohnberechnung, Tool zur Lohnentwicklung usw.) bearbeitet.

3.2.1.a Überprüfung von Initialzuweisungen

Die Herausforderung in diesem Arbeitspaket bestand darin, allenfalls falsch zugeteilte Funktionen zu Referenzfunktionen erneut zu überprüfen. Dabei stand die ursprüngliche Zielsetzung der Vergleichbarkeit im Zentrum.

Zur vertieften Überprüfung dieser über hundert Anträge wurde in Absprache mit dem Projektteam und dem Lenkungsausschuss folgendes Vorgehen definiert:

1. Prüfung durch das Personalamt

Die eingegangenen Anträge wurden unter Zuhilfenahme von Quervergleichen, Stellenbeschreibungen und weiteren durch die Departemente, Staatskanzlei und Gerichte zur Verfügung gestellten Unterlagen geprüft.



2. **Bilaterale Besprechung mit Departementen, Staatskanzlei, Gerichten**

Auf Basis der Erstbeurteilung durch das Personalamt erfolgten bilaterale Gespräche mit Vertretungen der Departemente, der Staatskanzlei und der Gerichte (in der Regel mit dem Generalsekretär und der Leitung Personaldienst). In diesen Gesprächen wurden ebenfalls überdepartementale Quervergleiche beigezogen und offene Fragen und Anträge bzw. Beurteilungen diskutiert. Als Ergebnis resultierten Anträge, in denen ein Einvernehmen mit Neuzuweisungen oder auch mit dem Verzicht auf Neuzuweisungen gefunden werden konnten und solche, bei denen ein Dissens stehen blieb.

3. **Beurteilung der Anträge durch das Teilprojektteam 1**

Nach den bilateralen Besprechungen zwischen Personalamt und Departementen, Staatskanzlei und Gerichten wurden alle Anträge im Teilprojektteam 1 transparent gemacht und besprochen. Hierbei waren zwei weitere Wege zu berücksichtigen:

- a) Anträge, bei denen ein Einvernehmen zwischen Personalamt und Departementen, Staatskanzlei, Gerichten vorlag und die vom Teilprojektteam 1 ebenfalls unterstützend zur Kenntnis genommen wurden (Gruppe 1);
- b) Anträge, bei denen kein Einvernehmen in den bilateralen Gesprächen erzielt werden konnte oder Anträge, die das Teilprojektteam nicht unterstützen konnte. Diese Anträge wurden im Teilprojekt 1 vertieft diskutiert und beraten. Hierbei konnten die Vertretungen der antragstellenden Departemente und der Staatskanzlei ihre Anträge präsentieren und mit dem Teilprojektteam 1 beraten. Ziel war es, wiederum Einvernehmen zu erzielen. Wenn keine Einigung erreicht werden konnte, sollten diese Fälle zur weiteren Beurteilung dem Lenkungsausschuss zugeführt werden (Gruppe 2).

4. **Freigabe durch Lenkungsausschuss**

Der Lenkungsausschuss nahm die Fälle, in denen ein Einvernehmen gefunden werden konnte (Gruppe 1), zur Kenntnis und gab die Umsetzung frei. Departemente und Staatskanzlei konnten anschliessend die Kommunikation und allenfalls Neuzuteilung umsetzen.

5. **Beratung durch Lenkungsausschuss**

Die Anträge, für die im Teilprojekt 1 keine Einigung gefunden werden konnte (Gruppe 2), wurden entgegen der ursprünglicher Konzeption nicht durch den Lenkungsausschuss beurteilt und entschieden, sondern direkt der Regierung unterbreitet.

6. **Entscheid durch Regierung**

Das Finanzdepartement stellte als projektführendes Departement Antrag an die Regierung zur Beurteilung der verbleibenden Fälle aus der Gruppe 2. Dieser Entscheid war abschliessend.

Mit diesem Vorgehen konnte sichergestellt werden, dass die Überprüfung sorgfältig und mit der notwendigen fachlichen Tiefe erfolgte. Im Rahmen der Beratungen gingen noch zusätzlich zwei Anträge ein, womit schliesslich 110 Anträge auf Überprüfung der Initialzuweisung zu beraten waren. Nach abgeschlossener Überprüfung und Entscheide durch die Regierung resultierten folgende Ergebnisse:²

² Der Antrag der Gerichte wurde aufgrund von Abhängigkeiten zu Ergebnissen aus dem Projekt und infolge Fragen der Zuständigkeiten zurückgestellt und wird auf separatem Weg behandelt.



Dep. / SK	Zusammenzug			
	Anträge	Zurückgezogen	Zustimmung	Abgelehnt
SK	4	1	3	0
VD	11	5	6	0
DI	11	2	4	5
BLD	10	7	3	0
FD	9	2	5	2
BUD	20	4	11	5
SJD	33	2	29	2
GD	11	2	7	2
Ger	1			
Total	110	25	68	16

Im Zuge der transparenten Beratung zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Departemente und der Staatskanzlei zusammen mit den Mitgliedern des Teilprojekts und dem Personalamt konnten tragfähige und konstruktive Lösungen entwickelt werden. Der Beizug von departementsübergreifenden Quervergleichen und der Austausch über konkrete Stelleninhalte und -anforderungen führten in rund einem Viertel der Fälle zur Situation, dass das antragstellende Departemente oder die Staatskanzlei Anträge zurückzogen und die Initialzuweisungen belassen wurden. In knapp zwei Dritteln der Fälle wurden Anpassungen vorgenommen und sechzehn Anträge wurden schliesslich abgelehnt.

3.2.1.b Junior-/Senior- bzw. Fachlaufbahnen

Im Zusammenhang mit der initialen Zuweisung der Funktionen «Verwaltungsjuristinnen und -juristen» zu den Referenzfunktionen FBE1 bis FBE5 wurde im Lenkungsausschuss die Frage von Junior- und Senior-Funktionen aufgeworfen, um die Entwicklungsmöglichkeit in den Rechtsdiensten zu erhöhen. Damals wurde festgestellt, dass in den Rechtsdiensten je nach Grösse ein bis zwei Senior-Funktionen (FBE4) möglich sind. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass mit der Zuweisung zur Referenzfunktion FBE4 immer auch zusätzliche Aufgaben und eine höhere Verantwortung verbunden sind (namentlich erwähnt wurden die Stellvertretung der Leitung oder die Bearbeitung von sehr komplexen Geschäften).

Inzwischen wurden die Bezeichnungen Junior, Professional und Senior auch in den Informatik Clustern der Mittel- und Berufsfachschulen eingeführt (Laufbahnen TSB2, TSB3, FBE1 und FBE2). Die Bezeichnungen orientieren sich soweit möglich an den Rollen von swissICT³. Ein Wechsel zu einer «höheren» Laufbahn ist nur bei Übernahme von entsprechend höherer Verantwortung möglich. Allein die Berufserfahrung im Fachgebiet führt nicht zu einem Laufbahnwechsel.

Im Rahmen der Arbeiten im Projekt zeigten sich weitere Bereiche, in denen Fachlaufbahnen angestrebt werden. Unter Berücksichtigung von klar definierten Aufgaben oder Verantwortungen sollen Wechsel von Referenzfunktionen inskünftig ermöglicht werden. Dies schafft eine gewisse Klarheit über die Möglichkeiten, aber auch über die Voraussetzungen sowie die Erwartungen an die entsprechenden Mitarbeitenden.

³ swissICT ist der Fachverband der Informatik-Branche der Schweiz.



Die entsprechenden Anträge zeigten aber auch, dass damit verschiedene Erwartungen verknüpft sind. Einerseits soll jüngeren Mitarbeitenden eine vorgezeichnete Karriereentwicklung angeboten werden können, andererseits wird dieses Laufbahn-Modell auch mit einem «automatischen» Aufstieg in Verbindung gesetzt, für den zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen sind. Oder die Senior-Funktion soll für Mitarbeitende geöffnet werden, die in der ursprünglichen Referenzfunktion keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr haben. Insbesondere im Bereich der IT-Stellen sollen auch Vergleichbarkeiten der Funktionen mit marktüblichen Funktionen geschaffen werden. Im IT-Umfeld gibt es ein etabliertes Verständnis, was die Kompetenzen und Erwartungen beispielsweise an einen Junior- oder Senior-IT-Entwickler sind.

Den verschiedenen Bedürfnissen nach Fachlaufbahnen oder Junior-Senior-Entwicklungen muss differenziert begegnet werden. Dem hauptsächlichen Wunsch, den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven aufzeigen zu können, ist nicht zwingend mit Lohnmassnahmen oder Entwicklungen von Referenzfunktionen zu begegnen. Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist eine Führungsaufgabe und kann durch verschiedene Personalinstrumente im Rahmen von Standortgesprächen vorangetrieben werden.

Es ist nicht im Sinn des Lohnsystems, den Wunsch nach einer Lohnentwicklung mit der Änderung der Referenzfunktion umzusetzen. Lohnentwicklungen, im Rahmen von bestehenden Funktionen und Aufgaben, sind innerhalb der Referenzfunktionen umzusetzen. Hierfür müssen entsprechende Mittel für individuelle Lohnmassnahmen zur Verfügung stehen. Eine Änderung der Referenzfunktion ist stets mit einer Änderung der Anforderungen und Erwartungen verbunden. Eine Fachlaufbahn oder Junior-/Senior-Entwicklung soll fachliche Entwicklungen ermöglichen und nicht im Zeichen von Lohnentwicklung stehen.

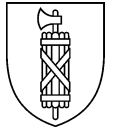
Im Rahmen der Projektarbeiten zeigten sich verschiedene Konstellationen, in denen Referenzfunktionswechsel beim Vorhandensein von klar definierten Kompetenzen und objektiv beurteilbaren Veränderungen der Tätigkeiten ermöglicht werden sollen. Beispiele dafür sind die departementalen Rechtsdienste, die Fachlaufbahnen im Migrationsamt und eventuell auch bei den verfahrensführenden Assistenzstellen in der Staatsanwaltschaft. In diesen klar definierten Fällen sollen objektive Kriterien für den Wechsel in eine höhere Referenzfunktion entwickelt werden.

Daneben zeigten sich insbesondere in den Funktionsanalysen im Informatikbereich Situationen, bei denen die Wechsel von Junior- zu Professional-Funktionen in der Regel mit der Anzahl Berufsjahren zusammenhängt. Eine wesentliche Veränderung des Tätigkeitsprofils ist erst bei einer Senior-Funktion gegeben. Entsprechend sind im Umfeld der Informatik zusätzliche Lösungen für die Funktionsbezeichnung «Junior» oder «Professional» zu finden.

In diesem Sinn sind auch weitere Fachlaufbahnen in anderen Ämtern oder Dienststellen möglich. Das mögliche Vorgehen wird in Abschnitt 4.1.1.b erläutert.

3.2.1.c Verwaltungsjustiz

Im Bereich der Verwaltungsjustiz wurden bei der Einführung des Lohnsystems zwei wesentliche Entscheide getroffen. Zum einen wurde die Auffassung vertreten, dass in den departementalen Rechtsdiensten, wie in anderen Bereichen mit akademischen Berufsgruppen, ebenfalls eine Differenzierung der Tätigkeiten möglich sei und deshalb die juristischen Funktionen unterschiedlichen Referenzfunktionen zugewiesen werden sollen. Dies führte dazu, dass in jedem Rechtsdienst eine – abhängig von der Grösse des Rechtsdiensts – fixierte Anzahl von Stellen in der Referenzfunktion FBE3 und eine fixierte Anzahl Stellen in der Referenzfunktion FBE4 festgelegt wurde. Diese Fixierung der Quote wurde im Review als störend und materiell nicht zweckmässig eingestuft. Mit einer flexibleren Ausgestaltung der Funktionen, insbesondere vor dem Hintergrund



der entsprechenden Tätigkeiten und Erfordernissen an die Mitarbeitenden, sei auch diese Quote zu überprüfen.

Der zweite Punkt bezieht sich auf die Vergleichbarkeit der Funktionen in der Verwaltungsjustiz mit denjenigen an den Gerichten. Bereits im Teilprojekt 1 des Projekts «NeLo» wurde die Einstufung der Funktionen in der Justiz breit diskutiert. Im Juni 2017 beschloss die Regierung, für die Bewertung der unterschiedlichen juristischen Tätigkeiten (Verwaltung, Staatsanwaltschaft, Justiz) analytische Arbeitsplatzbewertungen durchzuführen, bei denen die Arbeitsinhalte der unterschiedlichen juristischen Tätigkeiten erfasst, bewertet und einander gegenübergestellt werden (RRB 2017/401). Die Arbeitsgruppe unter einer externen Begleitung kam zum Schluss, dass grosse Schwierigkeiten bestanden, eine objektive, hinreichend begründbare Unterscheidung zwischen den unterschiedlichen juristischen Tätigkeiten vorzunehmen. Die Arbeitsgruppe beantragte daraufhin den Verzicht auf eine analytische Arbeitsplatzbewertung. Dafür sollten eigene Referenzfunktionen für juristische Tätigkeiten im Bereich «allgemeine Verwaltungsfunktionen» definiert werden. Dies wurde vom Lenkungsausschuss jedoch abgelehnt. Die juristischen Tätigkeiten seien im bestehenden Katalog den Referenzfunktionen FBE1 bis FBE5 zuzuordnen. Die Regierung stimmte diesem Vorgehen zu (RRB 2018/304).

Mit Beschluss vom 28. September 2018 erfolgte die definitive Zuordnung der juristischen Tätigkeiten in der Staatskanzlei und in den Departementen zu Referenzfunktionen (RRB 2018/602).

Das wesentliche Anliegen aus den Anträgen in diesem Arbeitspaket betrifft den Umstand der Ungleichbehandlung. Die Lohnband-Obergrenzen der Referenzfunktion der Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreiber (GES-Funktionen) liegen um zwei Lohnklassen höher als die Obergrenzen der vergleichbaren FBE3- und FBE4-Funktion. Demnach sei die Lohnentwicklung bei den Verwaltungsjuristinnen und -juristen eingeschränkter, was als ungerechtfertigt betrachtet wird.

Der Vergleich mit anderen Kantonen, die über ein vergleichbares Lohnsystem verfügen, zeigte kein einheitliches Bild. Die vertiefte Analyse der Regelungen zeigte zudem, dass in einigen Kantonen die Zuständigkeit für die Zuordnungen von Referenzfunktionen bei den Gerichten oftmals innerhalb der Gerichtsinstanzen geregelt ist und somit die Vergleichbarkeiten zwischen der Verwaltungsjustiz und den Gerichten grundsätzlich schwieriger ist. Folglich konnte hierbei keine etablierte Systematik als Lösung beigezogen werden.

Die Analyse der konkreten Positionierungen der Personen bei den Gerichten und in der Verwaltungsjustiz ergab folgende Ergebnisse:

- Im Bereich der Verwaltungsjuristinnen und -juristen ist der Grossteil der Mitarbeitenden den Referenzfunktionen (RF) FBE3 und FBE4 zugewiesen. D.h. die Löhne liegen innerhalb des Lohnbands der Lohnklassen 22–29. In Spezielsituationen ist gar eine Entwicklung in FBE5 (bis Lohnklasse 31) möglich. Zudem ist in der Verwaltungsjustiz eine Weiterentwicklung zum Leitenden Mitarbeiter bzw. zur Leitenden Mitarbeiterin möglich (in der Regel in den RF LFB3, LFB4 bzw. LFB5). Die Lohnentwicklung kann damit bis in die Lohnklasse 33 gehen.
- Unter Berücksichtigung der möglichen Leitungsfunktionen zeigt sich eine prozentuale Verteilung der Mitarbeitenden in der Verwaltungsjustiz wie folgt:
 1. 61,3 % sind den RF FBE 2, FBE3 bzw. LFB2 zugewiesen (bis Lohnklasse 27)
 2. 24,5 % sind den RF FBE4 bzw. LFB3 zugewiesen (bis Lohnklasse 29)
 3. 14,2 % sind den RF FBE5 bzw. LFB5 zugewiesen (bis Lohnklasse 31 bzw. 33)



– Im Bereich der Gerichtsschreibenden bestehen nur die Funktionen GES1 und GES2, es bestehen keine Leitungsfunktionen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Lohnpositionierungen nach den Lohnklassen der FBE-Funktionen aufgeschlüsselt, womit sich folgende Verteilung zeigt:

1. 78,1 % der Löhne der GES-Funktionen liegen im Lohnband bis Lohnklasse 27
2. 12,3 % liegen im Lohnband der Lohnklassen 28 und 29
3. 9,6 % liegen im Lohnband der Lohnklassen 30 bis 31

Tatsache ist, dass mit den drei Referenzfunktionen FBE3 bis FBE5 das gleiche Lohnband abgedeckt wird wie mit den beiden Referenzfunktionen GES1 und GES2 (Lohnklassen 22 bis 31). Mitarbeitende mit juristischen Abschlüssen finden sich in verschiedensten Funktionen. Aufgrund der unterschiedlich anspruchsvollen juristischen Tätigkeiten in der Staatsverwaltung ist eine feinere Differenzierung als bei den Gerichtsschreiberinnen und -schreibern möglich (wie auch bei anderen Tätigkeiten, die eine akademische Ausbildung voraussetzen).

Die genannte Ungleichbehandlung gegenüber den Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreibern bezieht sich auf das höhere Maximum der Referenzfunktionen. Dieser Bereich des Lohnbands wird erst gegen Ende der Laufbahn erreicht, womit die mögliche Lohnentwicklung in den ersten zwanzig Jahren der Berufslaufbahn identisch verlaufen. Zudem besteht die Möglichkeit, insbesondere in den departementalen Rechtsdiensten, dass fähige und motivierte Juristinnen und Juristen im Laufe ihrer Karriere in eine FBE4-Funktion oder in eine Leitungsfunktion wechseln. Das heisst, dass die Zuweisung der Tätigkeiten zu drei Laufbahnen keine grundsätzliche Verschlechterung gegenüber den Gerichtsschreiberinnen und -schreibern zeigen dürfte (was durch obige Analyse bestätigt wird).

Die FBE-Referenzfunktionen umfassen neben den Verwaltungsjuristinnen und -juristen auch andere akademische Fachberatungs-Funktionen in anderen Disziplinen. Es muss deshalb auch die Gleichbehandlung von Lohnentwicklungen gegenüber anderen, akademischen Berufsgruppen berücksichtigt werden. Dies ist zentral, um innerhalb der kantonalen Verwaltung Lohnvergleichbarkeit zu gewährleisten.

Trotzdem: Die Lohnbänder der beiden Referenzfunktionen GES1 und GES2 sind im Vergleich zu den übrigen Referenzfunktionen der Verwaltung jeweils um zwei Lohnklassen breiter. Dies war das Ergebnis einer langen Auseinandersetzung zum Zeitpunkt der Einführung des Lohnsystems. Die Regierung beschloss damals die Referenzfunktionen der Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreiber mit den heutigen Lohnbandbreiten abschliessend.⁴ Zum weiteren Vorgehen vgl. Abschnitt 4.1.1.c.

3.2.1.d Anfangslohnberechnung

Mit der Einführung des neuen Lohnsystems wurden auch die Instrumente zur Lohnfindung entwickelt. Dabei wurden die Vorgaben aus Art. 36 PersG umgesetzt. Zur Operationalisierung wurde ein Hilfsmittel entwickelt, das zur Festlegung eines Anfangslohns behilflich ist. Die Anfangslohnberechnung beruht auf nachfolgenden Eckpunkten:

- Berücksichtigung des ganzen Curriculums einer Kandidatin / eines Kandidaten
- Zeitlicher Aspekt (Anrechnung früherer Beschäftigungsgrade): Ab einer Anstellung von >60 Prozent wird diese Zeit zu 100 Prozent angerechnet

⁴ Vgl. Ergebnisbericht «Analytische Arbeitsplatzbewertung für juristische Tätigkeiten», Antrag der Arbeitsgruppe, 27. April 2018 und RRB 2018/304.



- Inhaltlicher Aspekt (Wertigkeit früherer Berufstätigkeiten): 0, 1/3, 2/3, 3/3 – je nach Relevanz zur neuen Funktion
- Anrechnung Familien-, Eltern- und Betreuungspflichten: 50 Prozent
- Anrechnung weiterer Tätigkeiten, z.B. Freiwilligenarbeit: als persönliche Eigenschaft

Zur Einreihung wurde jeder Referenzfunktion eine Erfahrungskurve zu Grunde gelegt. Diese Kurve zeigt einen degressiven Kurvenverlauf mit vier Anstiegszonen (40 Prozent, 30 Prozent, 20 Prozent, 10 Prozent) und einer maximalen Kurvenobergrenze von 90 Prozent des Lohnbands (Eintritt in den ausserordentlichen Leistungsbereich). Die in der Referenzfunktion verlangte Berufserfahrung wird bei der Berechnung «in Abzug» gebracht. Dies aufgrund der Überlegung, dass diese Erfahrung bereits in der Lohnhöhe berücksichtigt ist und für die Anfangslohnberechnung nicht erneut mitgezählt werden darf. Den Personaldiensten wurde ein eigener Ermessensspielraum von +/- 3 Prozent des errechneten Kurvenlohns zugestanden. Löhne ausserhalb dieses Ermessensspielraums bedürfen der Konformitätsprüfung durch das Personalamt. Der Spielraum von +/- 3 Prozent entspricht etwa «einer Lohnstufe» im alten Lohnsystem.

Im Rahmen des Reviews stellten verschiedene Departemente Anträge mit Bezug zur Anfangslohnberechnung und den entsprechenden Hilfsmitteln. Die Themenstellungen lassen sich in folgende Fragegruppen zusammenfassen:

- Veränderung der Erfahrungskurve, um den erhöhten Ansprüchen bei Anfangslöhnen, v.a. bei jungen Personen, gerecht zu werden
- Wie kann die Anfangslohnberechnung flexibilisiert werden? Dies vor dem Hintergrund von folgenden Situationen:
 1. In einigen Berufsgruppen sind derzeit die Marktlöhne deutlich höher, was konkurrenzfähige Lohnangebote erschwert (z.B. IT).
 2. Sehr qualifizierte Personen verfügen unter Umständen noch nicht über die Anzahl Berufsjahre, was sie in der Anfangslohnberechnung deutlich benachteiligt.
- Die Berücksichtigung (bzw. Nicht-Berücksichtigung) von Berufserfahrung hat bei der Berechnung des Anfangslohns massgeblichen Einfluss. Sind hier weitere Konkretisierungen bzw. ist eine Ausweitung der anrechenbaren Tätigkeiten notwendig?

Fakt ist, dass das vorliegende Projekt in eine Phase von sehr tiefer Arbeitslosigkeit und steigender Inflation fällt. Es besteht in allen Berufsgruppen Lohnruck nach oben. Entsprechend sind alle Arbeitgebenden mit hohen Lohnforderungen bei Neuanstellungen konfrontiert. Dieser Umstand muss in der Lösungsentwicklung berücksichtigt werden, damit nicht aufgrund der momentanen Wirtschaftslage ein funktionierendes Lohnsystem angepasst wird, das dann in wirtschaftlich schwächeren Phasen nachteilig würde.

Perinnova hat bestätigt, dass die im Tool «Berechnung Anfangslohn» hinterlegte Erfahrungskurve mit den vier Anstiegszonen (40/30/20/10) sehr vergleichbar ist und – im Vergleich zu anderen Verwaltungsorganisationen – eher sogar einen steilen Anstieg in den ersten beiden Zonen hat. Das bedeutet, dass Mitarbeitenden mit weniger als 15 bis 20 Erfahrungsjahren vergleichsweise höhere Löhne bezahlt werden als andernorts. Demgegenüber kennt man in anderen öffentlichen Verwaltungen das starre System des Kanton St.Gallen mit dem Abzug der in der Referenzfunktion verlangten Praxisjahre bei der Anfangslohnberechnung nicht. Mit Anpassungen beim Abzug von Praxisjahren im Rahmen der Anfangslohnberechnung und/oder mit einer Erweiterung des Ermessensspielraums lässt sich die gewünschte Flexibilisierung erreichen. Dabei ist aber auch darauf zu achten, dass nebst dem Wunsch nach Flexibilisierung der Anspruch auf Gewähr-



leistung von «fair pay» angemessen berücksichtigt wird. Um die Gleichbehandlung sicherzustellen ist auch die erwähnte Problematik bezüglich Anrechnung bzw. Nicht-Anrechnung oder nur teilweise Anrechnung von Berufspraxis zu thematisieren. Zur Lösung dieser Frage sind alle Personaldienste einzubinden, um in enger Zusammenarbeit eine gemeinsame Praxis zu definieren. Die Umsetzungsschritte werden im Abschnitt 4.1.1.d ausgeführt.

3.2.1.e Funktionszulagen

Im Rahmen der Gesamtrevision des Personalrechts im Jahr 2011 wurden auch die Funktionszulagen neu geregelt. Gemäss damaliger Praxis war in Fällen von dauernden personenbezogenen Stellvertretungs- oder fachlichen Leitungsfunktionen sowohl eine Beförderung als auch die Zusprennung einer Funktionszulage möglich. Aus Gründen der Transparenz sollte künftig die Entschädigung generell über eine Funktionszulage vorgenommen werden. Bei der Übernahme zusätzlicher Aufgaben sollte geprüft werden, ob es sich um eine Erweiterung oder eine Änderung des Aufgabenbereichs handelt und ob anstelle einer Funktionszulage auch eine Neuzuweisung in Frage kommt. Um die Gleichbehandlung über die Departemente, die Staatskanzlei und die Gerichte hinweg sicherzustellen, sollte die definitive Festlegung gemäss Art. 146 Bst. c PersV in Zusammenarbeit mit dem Personalamt erfolgen (Kommentar zur Personalverordnung, RRB 2011/850 / Beilage).

Gestützt auf diesen Kommentar erliess das Personalamt ausführende Bestimmungen und legte Richtwerte für die Höhe der Funktionszulagen fest (Personalhandbuch [PHB SG] 51.5). Die letzte Überarbeitung des PHB SG erfolgte im Mai 2019. Damals wurden lediglich formelle Anpassungen aufgrund der Einführung des neuen Lohnsystems vorgenommen. Zudem wurden im Rahmen der Zuweisung der effektiven Stellen zu Referenzfunktionen auch alle ausbezahlten Funktionszulagen überprüft.

Im Review zum Lohnsystem gingen vier Anträge für Anpassungen in Bezug auf die Höhe der Funktionszulagen als auch auf die Praxis bei der Zusprennung ein:

- Höhe der Funktionszulagen (Richtwerte);
- Kompetenzverschiebung (Art. 146 Bst. c PersV);
- Umfang bei Übernahme von zusätzlichen Arbeiten (Definition «wesentlich»).

Eine Überprüfung der bestehenden Bestimmungen unter Berücksichtigung der vorliegenden Anträge zeigte sich als notwendig. Vgl. Abschnitt 4.2.1.a.

3.2.1.f Referenzfunktionskatalog

Im Einführungsprojekt «NeLo» waren in den Projektgremien zur Erarbeitung der Referenzfunktionen alle Departemente, die Staatskanzlei, die Gerichte und die Sozialpartner eingebunden (Begleitgruppe). Ein Kernteam aus Mitarbeitenden des Personalamtes erarbeitete mit Unterstützung einer externen Beraterfirma die einzelnen Funktionsbeschreibungen zuhanden der Begleitgruppe. Die Begleitgruppe diente primär dem Review der Ergebnisse (Definitionen, Beschreibung und Bewertung der Referenzfunktionen, Überprüfung der Vollständigkeit und der möglichen Zuordnung der effektiven Stellen zu den bewerteten Referenzfunktionen). Zur Berücksichtigung funktionspezifischer Besonderheiten wurden die Mitglieder der Begleitgruppe aber auch in die effektive Projektarbeit einbezogen.

Die Referenzfunktionsbeschreibungen und Einreihungspläne waren diskriminierungsfrei auszugestalten. Bereits in der Erarbeitungsphase wurde deshalb auch das damalige Kompetenzzentrum für Integration und Gleichstellung (KIG) über das Projekt informiert und direkt zur Vernehmlassung eingeladen. Bei dieser Gelegenheit wurden die Vorlage und die Ziele der Vernehmlassung vorgestellt sowie die Ergebnisse des interkantonalen Lohnvergleichs präsentiert. Die formelle



Verabschiedung des Referenzfunktionskatalogs erfolgte nach der Phase der Zuordnung der effektiven Funktionen zu den Referenzfunktionen (RRB 2017/492; Anpassung durch RRB 2018/085).

Parallel zur Erarbeitung des Referenzfunktionskatalogs für die Verwaltung wurde auch ein Referenzfunktionskatalog «Gesundheit» erarbeitet. Es fand eine enge Zusammenarbeit mit der Begleitgruppe «Gesundheit» statt. In dieser Begleitgruppe vertreten waren das Gesundheitsdepartement, alle Spitalregionen, die Psychiaterverbände sowie die Sozialpartner. Der Referenzfunktionskatalog «Gesundheit» ist grundsätzlich gleich aufgebaut wie der Referenzfunktionskatalog der kantonalen Verwaltung. Formelle Anpassungen wurden dort vorgenommen, wo sich die allgemeinen Ausführungen nicht vollumfänglich auf den Gesundheitsbereich übertragen liessen. Am 27. Februar 2018 erliess die Regierung den Referenzfunktionskatalog «Gesundheit» und lud das Finanzdepartement ein, den Katalog drei Jahre nach Vollzugsbeginn zu überprüfen, der Regierung Bericht zu erstatten und bei Bedarf Anpassungsanträge zu unterbreiten (RRB 2018/085).

Im Rahmen der Umfrage zum Review wurden vierzehn Anträge aus den Departementen und der Staatskanzlei eingereicht. Zudem liegen verschiedene Ergänzungsanträge aus dem Bereich Gesundheit vor, die während der Konsolidierungsphase über die Referenzfunktionskommission eingereicht wurden.

Die Eingaben betreffen folgende Bereiche:

- Prüfung der Aufnahme eigener Referenzfunktionen für einzelne Funktionsgruppen (z.B. für Digitale Dienste / Informatik).
- Prüfung der Aufnahme neuer Referenzfunktionen in einzelnen Funktionsbereichen (mit höherem oder tieferem Lohnband als bisher bestehend): Hierbei ist insbesondere die Schaffung einer Referenzfunktion «SPO 4 – Spezialisierte Polizeiarbeit 4» aufzuführen.
- Redaktionelle Überarbeitung und materielle Präzisierungen wie
 1. durchgängige Verwendung gendergerechter Sprache;
 2. Anpassung der Definition der Erfahrungsjahre;
 3. Schärfung einzelner Beschreibungen (aufgrund der vertieften Beratung im Rahmen der Überprüfung der Initialzuweisungen konnte teilweise ein Präzisierungsbedarf festgestellt werden);
 4. Überprüfung der Handhabung von Ausbildung;
 5. punktuelle Angleichung der Lohnbandbreiten einzelner Referenzfunktionen.
- Aufnahme von neuen bzw. Korrektur bestehender Referenzfunktionsbeschreibungen und Lohnbänder im Bereich Gesundheit:
 1. Betten- und OP-Disposition (neu)
 2. Dipl. Therapie (Ergänzung der Beschreibung)
 3. Leitung Medizintechnik (Anpassung Lohnband)
 4. Medizinproduktetechnologin/-technologe (neu)
 5. Lagerungspflege (Anpassung Beschreibung)
 6. Orthoptik (neu)
 7. Rettungssanität (neue Bezeichnungen, Beschreibungen und Laufbahnen)
 8. Technische/r Operationsassistent/in (Anpassung Beschreibung und Lohnband)
 9. Technische Sterilisationsassistentin, Leitung Technische Sterilisationsassistentin (Anpassung der Lohnbänder)



Die Referenzfunktionskataloge wurden unter Berücksichtigung dieser Eingaben überarbeitet. Vgl. Abschnitt 4.1.1.e.

3.2.2 Ergebnisse Teilprojekt 2: Governance

Auf das Teilprojekt 2 entfielen deutlich weniger Anträge und Handlungsfelder. In diesem Teilprojekt ging es vor allem um die Governance des Lohnsystems. Es wurden Anträge gestellt in Bezug auf die Rolle und Aufgaben der Referenzfunktionskommission (RFK) sowie deren fehlende rechtliche Verankerung. Weiter wurden auch Fragen zu den Antragsprozessen, den Beurteilungsinstrumenten und zum Informationsfluss aus der RFK zurück an die Departemente, aber auch in Richtung der Generalsekretäre-Konferenz und der Regierung gestellt.

Nach der Analyse aller Anträge, auch in Abstimmung mit den Arbeiten im Teilprojekt 1, zeigte sich rasch, dass es im Kern um zwei wesentliche Fragestellungen geht:

1. «Transparenz»: Die Zuteilung von Funktionen zu Referenzfunktionen war bis anhin nicht offen. Nur das Personalamt hatte Zugang zu allen Zuordnungen. Innerhalb der Departemente konnten die Generalsekretäre und die Leitenden der Personaldienste lediglich auf die Zuordnungen der Funktionen innerhalb des jeweiligen Departementes bzw. der Staatskanzlei zugreifen. Die Möglichkeit für breite, departementsübergreifende Quervergleiche war dadurch nicht möglich. Dies erschwerte eine fundierte und solide Beurteilung von Anträgen für Neuzuordnungen.

Auch die Mitglieder der Referenzfunktionskommission konnten aufgrund dieses Umstands nur schwer Quervergleiche vollziehen und Anträge fundiert prüfen.

2. «Rolle und Positionierung RFK»: Die RFK wurde im Zuge der Einführung des Lohnsystems implementiert und unterstützt das Personalamt in der Beurteilung von Zuordnungsanträgen. In der RFK sind sieben Personen vertreten, wobei drei Personen von den Personalverbänden delegiert wurden, die übrigen vier Personen aus den Departementen, der Staatskanzlei und den Gerichten sowie seitens der Spitalverbände. Diese RFK hat lediglich eine beratende Rolle und wurde entsprechend personalrechtlich nicht verankert.

Die Beratungen im Projekt zeigten, dass eine solche Kommission sehr wichtig ist, um die Kohärenz und Konsistenz des Lohnsystems zu erhalten. Die Sichtweisen der verschiedenen Departemente und der Staatskanzlei sind zentral, um Zuweisungsanträge beurteilen zu können. Es zeigte sich weiter, dass die Rolle der RFK sogar dahingehend gestärkt werden sollte, dass sie künftig Entscheidungskompetenzen erhalten soll. Eine solche Funktion müsste dann jedoch zwingend personalrechtlich verankert werden. Mögliche Arbeitsinstrumente sowie die konkreten Prozesse zwischen dem Personalamt und der RFK sollen durch eine neue RFK entwickelt und erarbeitet werden.

Eine RFK, welche die Zuweisung von Funktionen zu Referenzfunktionen vornimmt, ist ein Gremium des Kantons als Arbeitgeber. Es soll helfen, die Lohnvergleichbarkeit von Funktionen zu erhalten und damit einem zentralen Anspruch an ein Lohnsystem – dem «fair pay» – Rechnung tragen. Da es niemals um individuelle Löhne von Mitarbeitenden geht, stellte sich im Projekt die Frage nach dem Einsitz der Personalverbände. Für personalpolitische Fragestellungen im Bereich Lohnsystem besteht das Sozialpartnergespräch zwischen der Verhandlungsdelegation der Personalverbändekonferenz und dem Finanzdepartement. Diese beiden Gefässe – RFK und Sozialpartnergespräch – sind als Folge dieses Projekts neu auszurichten und deren Funktionsweise und Zusammensetzung zu überprüfen.



Die Arbeiten zeigten, dass hierfür weitergehende konkrete Arbeiten notwendig sind, die in Abschnitt 4.2.2.a ausgeführt werden.

3.2.3 Ergebnisse Teilprojekt 3: Überführung

Im Teilprojekt 3 war vor allem die Frage zu beantworten, ob die finanziellen Zielsetzungen des Einführungsprojekts erreicht wurden (kostenneutrale Umsetzung) und welche Lohnsummen verfügbar sein müssten, um das System entlang der gesetzten Ziele betreiben zu können. Insbesondere zur Mittelausstattung gab es schon während der Konsolidierungsphase und auch im Rahmen der Umfrage zum Review kritische Rückmeldungen und es wurden auch immer wieder Stimmen laut, welche die Einführung des neuen Lohnsystems als «verdeckte» Sparmassnahme bezeichneten.

Das neue Lohnsystem wurde unter der Prämisse eingeführt, dass es kostenneutral sein soll. Die Mitarbeitenden sollten mit dem neuen Lohnsystem weder bessergestellt werden noch sollte das Lohnsystem dazu führen, dass Lohnkosten gespart werden. Um aussagekräftige Ergebnisse zu diesen Fragen zu erhalten, wurde der externe Projektpartner beauftragt, diverse Lohnanalysen und Vergleiche durchzuführen.

3.2.3.a Ergebnisse aus den diversen Lohnanalysen

Zur Überprüfung der Marktfähigkeit des Lohnsystems wurden verschiedene Lohnanalysen getätigt. Zum einen wurden die Datensätze der kantonalen Verwaltung analysiert. Daneben wurden die Lohnentwicklungen mit dem «Verwaltungslohnvergleich Persuisse» und mit den Lohnentwicklungen anderer öffentlicher Verwaltungen verglichen. Da viele Berufsgruppen nicht nur in Konkurrenz zu anderen Verwaltungen, sondern mit Organisationen der Privatwirtschaft stehen, wurden auch Vergleiche unter Zuhilfenahme des Nationalen Lohnrechners des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO) gemacht. Für die Funktionen in der Informatik wurde zudem eine branchenspezifische Analyse unter Beizug der swissICT-Lohnstudien gemacht. Die Analyseergebnisse sind nachstehend erläutert.

1. Analyse der Lohnsummen und Relativlagen der einzelnen Löhne zu Lohntendenzlinien sowie Vergleich 2019 und 2022

Die Analyse der Lohnsummen ergab eine im Jahr 2022 um rund 5 Mio. Franken tiefere Lohnsumme bezogen auf dieselbe Anzahl Vollzeitäquivalente aus dem Jahr 2019. Dafür wurden komplette Personaldatensätze per 1. Januar 2019 und 1. Januar 2022 einschliesslich Informationen zur Zugehörigkeit zur Referenzfunktion, zu individuellen Pensen und Löhnen ausgewertet.

In der Tendenz sind bei geringeren Lohnsummen auch die Medianalter tiefer. Deswegen kann aus der tieferen Lohnsumme im Jahr 2022 nicht per se gefolgert werden, dass «NeLo» eine Sparmassnahme gewesen sei. Um diese Fragestellung zu untersuchen, wurde eine Analyse der individuellen Lohnniveaus in Relation zu spezifischen Lohntendenzlinien vorgenommen:

- Zunächst wurden Lohntendenzlinien als Hilfsmittel für die Analyse berechnet, die gewisse Szenarien von Lohnentwicklungen abbilden (degressive durchschnittliche Erhöhung des Bruttolohns im Vorjahr im Altersbereich 18 bis 65):
 - Lohntendenzlinie 0,4 Prozent (entspricht der budgetierten Mittelzuteilung für individuelle Lohnmassnahmen): Der Bruttolohn steigt je zusätzliches Erfahrungsjahr im Durchschnitt um rund 0,4 Prozent des Vorjahreslohns an. Dies erlaubt eine Beurteilung der Lohnentwicklung bei den zusätzlich zugeführten Mittel von 0,4 Prozent der Lohnsumme.
 - Lohntendenzlinie 0,9 Prozent (entspricht der durchschnittlichen Lohnentwicklung im alten Lohnsystem): Der Bruttolohn steigt je zusätzliches Erfahrungsjahr im Durchschnitt um rund



0,9 Prozent des Vorjahreslohns an. Der Vergleich der Lohnpositionierungen mit dieser Lohntendenzlinie stellt eine bestmögliche Annäherung an die Lohnentwicklung im bisherigen System dar und schafft einen möglichen Vergleich.

- Danach wurden alle Mitarbeitenden des Kantons St.Gallen identifiziert, die sowohl im Jahr 2019 wie auch im Jahr 2022 in derselben Referenzfunktion beschäftigt waren (rund 60 Prozent der Anstellungen).
- Berechnung der jeweiligen Positionierung der individuellen Löhne 2019 und 2022 im Vergleich zu den Werten der Lohntendenzlinien im jeweiligen Alter in den Jahren 2019 und 2022.
- Ergebnis dieser Analyse der Positionierung «über die Zeit»: Insgesamt haben sich die Löhne gegenüber den Lohntendenzlinien 0,4 Prozent und 0,9 Prozent wie folgt verändert:
 - Lohntendenzlinie 0,9 Prozent: Zunahme des Durchschnitts der 2'717 beurteilten Löhne: 0,5 Prozent
 - Lohntendenzlinie 0,4 Prozent: Zunahme des Durchschnitts der 2'717 beurteilten Löhne: 1,5 Prozent
 - Fazit: Die Bewirtschaftung des neuen Lohnsystems ermöglichte für die Mitarbeitenden, die seit dem Jahr 2019 derselben Referenzfunktion zugewiesen waren, mit den durchschnittlich in den letzten drei Jahren in die individuellen Lohnentwicklungen investierten finanziellen Mitteln eine Verbesserung der durchschnittlichen Positionierung von 0,5 Prozent zu einer Lohnentwicklungstendenzlinie, die im Altersbereich von 18 bis 65 durchschnittlich eine jährliche Lohnentwicklung von 0,9 Prozent vorsieht. Daraus kann gefolgert werden, dass sich die hier berücksichtigten Löhne gegenüber der zu erwartenden Lohnentwicklung vor der Einführung von NeLo um 0,5 Prozent verbessert haben.
 - Aus diesem Grund ist die Schlussfolgerung möglich, dass NeLo bezogen auf die 0,9-Prozent-Tendenzlinie keine Sparmassnahme darstellte – zumindest bezogen auf die 2'717 Mitarbeitenden, die seit dem Jahr 2019 derselben Referenzfunktion zugewiesen waren.
- Die Analyse zeigte auf, dass für den Pfad einer Lohntendenzlogik von 0,9 Prozent eine Mittelbereitstellung für die Lohnrunden von rund 0,9 bis 1,0 Prozent der Lohnsummen für eine ausgewogene Bewirtschaftung des Lohnsystems notwendig ist. Da in der Vergangenheit lediglich eine Quote von 0,4 Prozent für individuelle Lohnmassnahmen (Ausnahme im Budget 2023: 0,6 Prozent) budgetiert wurde, stellt sich die Frage, ob die zusätzlich benötigten Mittel für die jeweiligen Lohnrunden (rund 0,5 bis 0,6 Prozent) via die Realisierung von Mutationseffekten finanziert werden können. Zu diesem Zweck wurde eine Analyse zu den erzielten Mutationseffekten mit verschiedenen Methodenansätzen durchgeführt. Die Ergebnisse zu den Mutationseffektgrössen (2019/2020 bzw. 2020/2021) reichen von 0,34 Prozent bis 0,63 Prozent und betragen über alle Varianten betrachtet 0,4–0,5 Prozent der Lohnsumme. Eine ergänzende Auswertung der eingesetzten Mutationseffekte 2021/2022 zeigte, dass die Mutationseffekte tendenziell sinken. Diese Auswertung liegt ausserhalb des Berichtszeitraums, soll aber ergänzend einen Eindruck über die absehbare Entwicklung geben.

2. Verwaltungslohnvergleich Persuisse

Der Vergleich basierend auf dem Verwaltungslohnvergleich Persuisse 2022 mit den teilnehmenden Verwaltungen aus den Kantonen Aargau, Luzern, Solothurn, Thurgau, Graubünden und St.Gallen ergab:

- Insgesamt lag das Lohnniveau des Kantons St.Gallen bei rund 101 Prozent. Das Lohnniveau ist das arithmetische Mittel aller individuellen relativen Vergleichszahlen der IST-Löhne im Verhältnis zu den Marktprognoselöhnen.



- Der Vergleich zeigte nicht nur insgesamt eine Konkurrenzfähigkeit, sondern über alle Funktionsbereiche des Referenzfunktionskatalogs hinweg (Funktionsbereiche im Lohnvergleich: Kaufmännisch-administrative Funktionen, handwerklich-technische Funktionen, Unterhaltsfunktionen, Kaderfunktionen, Gerichte, Staatsanwaltschaft, Strafvollzug, Steuern, Therapie & Beratung, Polizei)
- Eine Ebene tiefer, auf Ebene Funktionsgruppen, ergab sich lediglich bei einer Funktionsgruppe (Informatik Supportaufgaben) ein relativ tieferes Lohnniveau (rund 8 Prozent unterhalb der Marktwerte). Zudem weist die Funktionsgruppe allgemeine Polizeiarbeit ein Lohnniveau auf, das rund 4 Prozent tiefer als die Marktwerte lag. Schliesslich sind die Löhne bei vier Funktionsgruppen tendenziell zwischen 2,5 Prozent und 7,5 Prozent höher als im Vergleichsmarkt, namentlich bei handwerklich-technischer Fachbearbeitung, handwerklich-technischer Teamleitung, Assistenzfunktionen in Hauswirtschaft und Raumpflege sowie bei Managementfunktionen.
- Der Verwaltungslohnvergleich Persuisse 2022 zeigte, dass im Kanton St.Gallen ohne Berücksichtigung der Lehrpersonen ein wettbewerbsfähiges Lohnniveau mit Blick auf die gewählten Vergleichsverwaltungen vorliegt.

3. Lohnvergleich mit Privatwirtschaft (Nationaler Lohnrechner SECO)

Für den Vergleich mit privatwirtschaftlichen Lohndaten wurde der «Nationale Lohnrechner» des SECO verwendet. Dieser beruht auf rund 1,2 Mio. Lohndaten aus der Lohnstrukturdatenerhebung des Bundes und ermöglicht die Abfrage von Regressionslöhnen, d.h. Lohnprognosen, die sich gemäss dieser Lohnstrukturdatenbasis ergeben.

Verglichen wurden diese Lohnabfragen mit den individuellen Lohndaten des Kantons St.Gallen aus dem Verwaltungslohnvergleich Persuisse 2022. Insgesamt wurden zehn Vergleichsprofile mit einer grösseren Anzahl Mitarbeitender verglichen, welche die Funktionsvielfalt des Kantons St.Gallen repräsentieren. Als Abfrageparameter für den SECO-Lohnrechner wurde regional der Kanton St.Gallen gewählt. Verglichen wurde einerseits mit der Maschinenbauindustrie als eine Branche mit eher durchschnittlichen Gehältern und andererseits mit der Finanzdienstleistungsbranche als Repräsentantin einer kompetitiven Branche.

Die Ergebnisse der Vergleiche der zehn Abfrageprofile zeigte:

- Die Höhe der Vergleichslöhne aus der privatwirtschaftlichen Datenbasis werden stark von der Branche, der Fachrichtung (Berufsgruppe) sowie den persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden (insbesondere Alter und Ausbildung) beeinflusst.
- Die Auswertungen zeigen, dass der Vergleich zwischen der Maschinenindustrie (als einer für ein durchschnittliches Lohnniveau repräsentative Branche) und der Finanzdienstleistungsbranche deutliche Unterschiede ausweist. Diese Unterschiede werden zudem in Abhängigkeit vom Umfang der fachlichen Expertise sowie mit zunehmender hierarchischer Position zunehmend ausgeprägter.
- Für die Lohnsituation beim Kanton St.Gallen im Vergleich zur Privatwirtschaft lässt sich festhalten, dass die Löhne bei den nicht spezialisiert-akademischen Funktionen und bei den nicht Top-Kadern durchaus gut mit der Privatwirtschaft mithalten, auch mit der Finanzdienstleistungsbranche.



- Bei den spezialisiert-akademischen Funktionen und bei den Top-Kadern vermag die Lohnsituation beim Kanton St.Gallen mit der Branche Maschinenindustrie mitzuhalten, jedoch nicht mit der Finanzdienstleistungsbranche.
- Über fast alle Berufsgruppen zeigte sich, dass die Lohnentwicklung in der Altersgruppe der jungen Mitarbeitenden gegenüber den übrigen Altersgruppen tendenziell tiefer ausfiel.

4. Lohnvergleich bei IT-Funktionen (swissICT-Vergleich)

Für den Lohnvergleich der IT-Funktionen des Kantons St.Gallen wurde ein Vergleich mit der Salarystudie swissICT 2022 angestellt. Dazu wurden zuerst die Vergleichsdaten des Kantons St.Gallen aus einem vollständigen Datensatz mit Lohndaten nach Lohnrunde 2022/2023 identifiziert:

- Einschränkung des Datensatzes auf diejenigen Referenzfunktionen, für die seitens Kanton St.Gallen eine Konkordanztafel mit Zuordnungen zu swissICT-Vergleichsprofilen vorhanden ist (TSB2, TSB3, FBE1 und FBE2)
- Darin manuelle Identifikation von Informatikfunktionen anhand von Funktionsbezeichnungen.
- Daraus resultierten 66 Datensätze/Anstellungen von IT-Funktionen, die in den Lohnvergleich einfließen. Die NeLo-Funktionen TSB2 und TSB3 wurden ausschliesslich mit IT-Supportfunktionen verglichen. Bei FBE 2 und 3 wurden Vergleiche mit drei swissICT-Funktionen auf verschiedenen Professionalitätsebenen (hauptsächlich «professional» und «senior» angestellt): ICT-System-AdministratorIn, ICT-System-IngenieurIn und ICT-Projektleitung.

Der Lohnvergleich der IT-Funktionen zeigte ein heterogenes Bild:

- Die IT-Funktionen in TSB2 und FBE2 sind marktfähig,
- Die IT-Funktionen in FBE1 sind gut marktfähig,
- Die Löhne der IT-Supportfunktionen in TSB3 liegen unterhalb der Marktlöhne.

IT-Funktionen in höheren Referenzfunktionen (FBE3–FBE5) zeigten in den allgemeinen Marktlohnvergleichen keine Auffälligkeiten. Zudem stehen sowohl seitens Kantons, wie auch im swissICT-Lohnvergleich nur wenige Daten zur Verfügung, weshalb eine vertiefte Analyse zum jetzigen Zeitpunkt nicht aussagekräftig ist.

5. Vertiefte Analyse der Lohnsituation der Kantonspolizei

Aus dem allgemeinen Verwaltungslohnvergleich (Persuisse; vgl. vorstehende Ziff. 2) gab es Hinweise, dass die Lohnentwicklung insbesondere in der Berufsgruppe der «Allgemeinen Polizeiarbeit» im Untersuchungszeitraum tiefer ausgefallen sein könnte als im Durchschnitt. Aus diesem Grund wurde der Bereich «Kantonspolizei» (KAPO) vertieft untersucht.

Die vertiefte Analyse zeigten verschiedene Ursachen, die in den letzten Jahren Auswirkungen auf das Lohnsystem und die Lohnentwicklung innerhalb des Polizeikorps hatten.

- Bei der Einführung des Lohnsystems wurde der standardmässige Lohnaufbau der Absolvierenden der Polizeischule von acht auf fünf Jahre reduziert (RRB 2019/788). Nach Ablauf dieser fünf Jahre soll die Lohnentwicklung – analog der übrigen Staatsverwaltung – leistungsorientiert und individuell sein. Damit für diese Zielgruppe weiterhin genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, wurde im Jahr 2018 aus den Mitteln für individuelle Lohnmassnahmen eine Sonderquote von rund 0,3 Mio. Franken ausgeschieden. Der mit dem Budget 2019 von der Regierung beantragte Niveaueffekt für eine Sonderquote Beförderung KAPO im Umfang von 0,3 Mio. Franken wurde durch den Kantonsrat abgelehnt. Die Lohnentwicklung der Absolvie-



renden der Polizeischule musste in der Folge über die aktive Bewirtschaftung des Sockelpersonalaufwands aufgefangen werden. Mit dem Budget 2021 (33.20.03) wurde dann diese Sonderquote einmalig als Niveaueffekt berücksichtigt, womit grundsätzlich genügend Mittel im System enthalten sein müssten.

- Aufgrund des Berichts «Polizeiliche Sicherheit im Kanton St.Gallen» aus dem Jahr 2014 wurde ein Korpsaufbau von insgesamt knapp 100 zusätzlichen Polizistinnen und Polizisten bewilligt. Dieser Korpsaufbau erfolgte über mehrere Jahre. Die Kalkulation der Sonderquote basierte auf dem damaligen Korpsbestand, weshalb eine Differenz zum abschliessenden Korpsbestand entstand und rückblickend festgehalten werden kann, dass die Sonderquoten von jeweils rund 0,3 Mio. Franken nicht vollständig ausreichten. Die Analyse zeigte jedoch, dass diese Differenz durch die Verwendung von Mutationseffekten ausgeglichen werden konnte und somit auch in den Jahren ab 2021 stabile und ausreichende Mittel für individuelle Lohnmassnahmen zur Verfügung standen.
- Für das Budget 2018 wurde der Korpsaufbau nur pro rata temporis budgetiert. Zudem wurden im Budget 2019 die Mittel gekürzt, obwohl der Korpsaufbau auf der Basis des oben genannten Berichts bewilligt war. Über die Zeit resultierte aus diesen Entscheiden eine Differenz von 1 Mio. Franken, die dem Sicherheits- und Justizdepartement bzw. der Kantonspolizei zur Ausfinanzierung fehlen. Diese Mittel fehlten in der Folge auch im Rahmen der Mittelzuteilung für Lohnentwicklungen (Basiseffekt).

Zur Erklärung der unterdurchschnittlichen Lohnentwicklungen in der Berufsgruppe der «Allgemeinen Polizeiarbeit» (Referenzfunktionen APO1 bis APO3) kann festgehalten werden, dass in dieser Referenzfunktion vorwiegend jüngere Polizistinnen und Polizisten nach Abschluss der Polizeischule eingestuft sind. Folglich haben neben den oben erwähnten Ursachen von zu knappen Mitteln auch die Effekte aus dem «SECO-Lohnvergleich», dass im Rahmen der Verteilung von Mitteln der individuellen Lohnmassnahmen auf die Altersgruppe der jungen Mitarbeitenden zu tief ausfielen, zusätzliches Gewicht.

Eine dritte Ursache wurde im Bereich der Lohnfestlegung bei Eintritt in den Polizeidienst identifiziert. Entgegen den sonst in der Staatsverwaltung üblichen individuellen Anfangslohnberechnungen, bei denen Ausbildung und beruflich relevante Vorerfahrungen einbezogen werden, erhalten alle Abgängerinnen und Abgänger der Polizeischule denselben Lohn. Begründet wurde diese Praxis damit, dass die individuellen Werdegänge im Zusammenhang mit dem Polizeiberuf keine berufliche Relevanz aufweisen und deshalb nicht berücksichtigt werden können. Das schaffte in den vergangenen Jahren eine sehr hohe Lohngleichheit – insbesondere in den ersten fünf Jahren mit einheitlichem Lohnanstieg. Diese identische LohnEinstufung führte nun aber dazu, dass auch nach Ablauf diese fünf Jahre ein starker Anspruch an Lohnvergleichbarkeit besteht und die Löhne untereinander oftmals verglichen wurden. Das hinderte die Organisation dabei, individuelle Lohnmassnahmen sehr differenziert und leistungsorientiert – im Sinn des Lohnsystems – zu treffen. Vielmehr wurde versucht, die zur Verfügung stehenden Mitteln zwar durchaus abgestuft, aber fair und in gewisser Weise gleichmässig in den Teams zu verteilen. Das führte schliesslich zum Ergebnis, dass bei der KAPO überdurchschnittlich viele Personen eine individuelle Lohnerrhöhung erhielten, diese aber sehr klein (z.B. Fr. 50.– je Monat) ausfiel. Der Kern dieser Entwicklung liegt im Beginn der LohnEinstufung. Durch diese starke Gleichschaltung ist eine später differenzierte Lohnentwicklung schwierig umsetzbar.



3.2.3.b Zusammenfassende Handlungsfelder aus der Analyse

Zusammenfassend kann anhand der durchgeführten Lohnvergleiche festgehalten werden, dass die Marktfähigkeit des Lohnsystems erhalten werden konnte und vergleichbare Lohnentwicklungen stattgefunden haben.

Zusammenfassende Handlungsfelder aus allen durchgeführten Analysen sind (vgl. Abschnitte 4.1.3 und 4.2.3):

- Für die jährlichen Lohnrunden sind insgesamt 0,9 Prozent bis 1 Prozent der Lohnsumme notwendig, um das Lohnsystem nachhaltig konkurrenzfähig zu betreiben. Diese Mittel sollen sich künftig wie folgt zusammensetzen: Jährliche Budgetierung einer Quote von mindestens 0,6 Prozent für individuelle Lohnmassnahmen. Weiter sollen jährlich weiter 0,4 Prozent der Lohnsumme aus Mutationseffekten für individuelle Lohnmassnahmen eingesetzt werden.
- Polizeifunktionen (allgemeine Polizeiarbeit): Der Verwaltungslohnvergleich Puisse zeigt eine tendenzielle Schlechterstellung bei den Polizeifunktionen «allgemeine Polizeiarbeit». Das Lohnniveau St.Gallen liegt in einem Ausmass unter dem Marktlohn, das die Prüfung allfälliger Anpassungsmassnahmen nahelegt. Die Prüfung zeigte, dass die Verschlechterung im Bereich der Kantonspolizei insbesondere auf zwei Gründe zurückzuführen ist: fehlende Ausfinanzierung des Personalbestands, fehlende Differenzierung in der Anfangslohneinstufung und damit in der Lohnentwicklung.
- Bei einigen IT-Funktionen (IT-Support) liegt das Lohnniveau des Kantons unter dem Marktlohn – je nach Lohnvergleich. Hier besteht Anpassungsbedarf.
- Prüfung von Massnahmen im Bereich der Mittelzuteilung, insbesondere zugunsten der jüngeren Mitarbeitenden: bedarfsgerechte Zuweisung von Mitteln für individuelle Lohnmassnahmen (ILM). Dies gilt für alle Berufsgruppen, einschliesslich der Funktionen in der Informatik und der Kantonspolizei.
- Anpassungen in der Anfangslohnberechnung (vgl. auch Abschnitt 3.2.1.d).

3.2.4 Ergebnisse Teilprojekt 4: Information & Schulung

Im Bereich des Teilprojekts 4 wurden einzelne Anträge gestellt. Vor allem in der Bearbeitung der übrigen Themenfelder zeigte sich, dass der Informationsstand bei den Vorgesetzten zum Lohnsystem insgesamt als «gut» bezeichnet werden kann. Das System wurde nach der dreijährigen Konsolidierungsphase grundsätzlich verstanden und die dazugehörigen Instrumente sind bekannt und etabliert.

Dennoch zeigte sich vereinzelt, dass der Information und Schulung – insbesondere der Führungskräfte – weiterhin Beachtung geschenkt werden muss. Das Verständnis über ein Lohnsystem, das nicht nach «Automatismen» funktioniert und bei dem die Lohnentwicklung individuell und leistungsorientiert stattfinden soll, muss regelmässig geschult werden. Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.4.

4 Massnahmen

Nachfolgend sind die wichtigsten Handlungsfelder sowie die getroffenen bzw. vorgesehenen Massnahmen zusammengefasst.

4.1 Kurzfristige Massnahmen / Sofortmassnahmen

Unter den kurzfristigen Massnahmen werden Themen verstanden, die bereits im Rahmen des Projekts entschieden und umgesetzt wurden, bzw. Massnahmen, die nach Verabschiedung des Schlussberichts durch die Regierung umgesetzt werden können:



4.1.1 Teilprojekt 1: Lohnsystem

4.1.1.a Überprüfung von Initialzuweisungen

Basierend auf den Überprüfungen der Initialzuweisungen konnten die unter Abschnitt 3.2.1.a aufgeführten Ergebnisse erzielt werden. Unter Berücksichtigung der in der Personalgesetzgebung vorgesehenen Zuständigkeiten wurden die Neuzuweisungen in Zusammenarbeit zwischen den Arbeitgebenden und dem Personalamt bzw. dem Projektteam entschieden und umgesetzt.

Für die letztlich offenen Anträge entschied die Regierung am 28. März 2023 (RRB 2023/227) abschliessend. Die Kommunikation an die betroffenen Mitarbeitenden erfolgte anschliessend direkt über die Departemente.

4.1.1.b Fachlaufbahn

Wie unter Abschnitt 3.2.1.b erläutert, entstand im Rahmen des Projekts der Bedarf, in konkreten und zu definierenden Bereichen einfacher zwischen Referenzfunktionen wechseln zu können. Damit sollen Fachlaufbahnen in den jeweiligen Bereichen ermöglicht werden. Diesem Wunsch soll künftig nachgekommen werden, wobei klar darauf geachtet werden muss, dass mit diesen Lösungen kein Automatismus entsteht. Aus diesem Grund sind klare und objektive Kriterien zu definieren, die einen vereinfachten Wechsel zwischen Referenzfunktionen innerhalb eines Fachbereichs ermöglichen sollen. Diese Kriterien sind durch die zuständigen Stellen (Personalamt und zukünftige Referenzfunktionskommission) zu beurteilen und zu bewilligen. Auf deren Grundlage können in der Folge Einzelanträge von Personen in diesen Fachbereichen individuell konkret geprüft werden. Dies schafft Transparenz in den Anforderungen und ermöglicht vergleichbare Entscheide. Zudem muss eine Funktion bei einer Vakanz grundsätzlich wieder der tieferen Referenzfunktion zugewiesen werden, damit die neue Stelleinhaberin bzw. der neue Stelleninhaber anschliessend die Fachlaufbahn wieder starten kann. Somit kann ein solches Fachlaufbahn-System, wo sinnvoll, eingeführt werden. Um solche Möglichkeiten auf konkrete und spezifische Situationen zu fokussieren, soll eine Einführung vorerst zurückhaltend umgesetzt werden.

Im Bereich der Informatik-Funktionen können zwei Lösungsansätze umgesetzt werden:

1. Differenzierung der Referenzfunktionen für «Junior/Professional»- und «Senior»-Funktionen: Im Rahmen der Funktionsanalysen zeigte sich, dass die Zuteilungen der swissICT-Funktionen auf die Referenzfunktionen des Kantons sehr passend sind (Hinweis zu Abschnitt 3.2.1.b). Da die Referenzfunktionen nicht so differenziert ausgestaltet sind wie diejenigen von swissICT, werden mehrere ICT-Funktionen derselben Referenzfunktion zugewiesen. Das führt dazu, dass eine erfahrungsorientierte Weiterentwicklung vom «Junior» zum «Professional» nicht automatisch mit einem Wechsel der Referenzfunktion einhergehen kann. Insbesondere dieser Wechsel basiert stark auf Erfahrung und bringt in der Regel nicht eindeutig identifizierbare Änderungen in den Tätigkeiten und Verantwortungen mit sich. Der Wechsel zum «Senior» führt dann zu klar höheren Erwartungen, insbesondere an die selbständige Erledigung aller der betroffenen Person zugetragenen und in den Verantwortungsbereich fallenden Tätigkeiten. Die Analyse zeigte eben auch, dass die Lohnbänder der Referenzfunktionen durchaus stimmig sind. Entsprechend würde eine zusätzliche Abstufung dazu führen, dass die Referenzfunktionen aufgeteilt werden müssten, was innerhalb des Lohnsystems zu einer Sondersituation führen würde.
2. Vereinfachung der Funktionsbezeichnungen: Andererseits wird anerkannt, dass der Wechsel der Bezeichnung «Junior» innerhalb der IT nach einigen Berufsjahren sowohl gegen innen wie auch aussen notwendig ist. Die Lösung kann künftig darin bestehen, dass für IT-Funktionen Bandbreiten innerhalb der Referenzfunktion bestimmt werden, die als Orientierung für die Führungskräfte und Personaldienste



dienen. «Junior»-Mitarbeitende bewegen sich grundsätzlich im unteren Bereich des gesamten Lohnbands der dazugehörigen Referenzfunktion. Der «Professional» sollte dann im Anschluss höher positioniert sein. Eine entsprechende (Lohn-)Beförderung kann innerhalb des Lohnbands im Rahmen der Lohnrunden umgesetzt werden und bedarf keines automatischen Wechsels der Referenzfunktion. Um insbesondere der Stellenbezeichnung Rechnung zu tragen, sollen für Führung und Personaldienste die Möglichkeiten erweitert werden, die Stellenbezeichnungen selbständig anzupassen. So können die IT-Fachbereiche die Bezeichnungen vor allem ihrer Junior- und Professional-Mitarbeitenden selbständig definieren. Der Wechsel in die Senior-Funktionen ist weiterhin mit einem Referenzfunktionswechsel von TSB2 zu TSB3 (für die Supportfunktionen) bzw. FBE1 zu FBE2 (für die Spezialistenfunktionen) verbunden.

4.1.1.c Verwaltungsjustiz

Die unter Abschnitt 3.2.1.c erläuterte Situation der Verwaltungsjustiz im Vergleich zu den Referenzfunktionen bei den Gerichten zeigt Handlungsbedarf. Die Verwaltungsjuristinnen und -juristen sind derzeit den ordentlichen für Fachspezialistinnen und Fachspezialisten definierten Referenzfunktionen (FBE1–FBE5) bzw. den entsprechenden Leitungsfunktionen (LFB-Funktionen) zugewiesen. Für die Verwaltungsjuristinnen und -juristen eine eigene Referenzfunktion zu erstellen scheint weiterhin nicht zweckmässig, weil dadurch eine unerklärbare Ungleichbehandlung mit anderen akademischen Berufsgruppen (Informatik, Ingenieurinnen / Ingenieure usw.) innerhalb der Verwaltung entstünde.

Die Erweiterung der FBE-Referenzfunktionen aufgrund der Tatsache, dass die Lohnbänder der Gerichtsschreiberinnen und Gerichtsschreiber (GES1 und GES2) im oberen Bereich breiter sind, würde dazu führen, dass die Konsistenz aller übrigen Referenzfunktionen von akademischen Berufsgruppen (FBE3–FBE 5) aufgegeben würde. Dies scheint unverhältnismässig, insbesondere vor dem Hintergrund, dass kaum Personen tatsächlich in diesen Lohnbereich vorstossen.

Zudem ergab sich aus der Analyse die Fragestellung, ob die Fixierung der Anzahl FBE3- bzw. FBE4-Stellen in den departementalen Rechtsdiensten weiterhin zielführend ist oder ob hier – im Sinn von Fachlaufbahnen – in einzelnen Rechtsdiensten eine Abkehr möglich ist.

Folgende Anpassung soll umgesetzt werden: Aufgrund von Funktionsbeschreibung, Standardausbildung und notwendiger Berufserfahrung beim Eintritt ist die Referenzfunktion FBE3 als Durchschnittszuordnung angemessen (rund 60 Prozent der Stellen gehören dieser Referenzfunktion an). Eine anschliessende Weiterentwicklung in eine FBE4-Funktion ist nach Vorliegen der zu definierenden, objektiven Kriterien vereinfacht zu ermöglichen. Entsprechende Kriterien für die einzelnen Rechtsdienste sollen dabei – wie unter Abschnitt 3.2.1.b bzw. 4.1.1.b («Fachlaufbahnen») erläutert – analysiert und aufgenommen werden. Damit werden Ungleichbehandlungen innerhalb der Rechtsdienst reduziert und der Anspruch an «fair pay» und Lohngleichheit gestärkt.

Um die Ungleichbehandlung der Laufbahnen der Verwaltungsjustiz gegenüber den Funktionen der Gerichtsschreiberinnen und -schreiber zu reduzieren, wäre die Lösung des Kantons Aargau anzustreben, indem die Lohnbandobergrenze der Laufbahnen GES1 und GES2 auf diejenige der Laufbahnen FBE3 und FBE4 reduziert wird. Dieses Vorhaben wurde jedoch bei der Einführung von NeLo bereits intensiv und kontrovers diskutiert und im Zuge der politischen Diskussion verworfen. Der Lenkungsausschuss hat unter Abwägung der Situation entschieden, auf den ursprünglichen Entscheid aus der Einführung des Lohnsystems nicht mehr zurückzukommen.



4.1.1.d Anfangslohnberechnung

Gemäss den Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.d lassen sich die Anträge aus dem Review für Anpassungen bei der Anfangslohnberechnung wie folgt zusammenfassen:

- Veränderung der Erfahrungslohnkurve;
- Flexibilisierung der Anfangslohnberechnung bzw. Erhöhung des Ermessensspielraums (Marktlöhne, Abzug der Praxisjahre führt zu Ungereimtheiten);
- (anteilmässige) Berücksichtigung der Berufspraxis bei der Anfangslohnberechnung.

Handlungsbedarf ergibt sich insbesondere bei den zwei letzten Punkten. Auf eine Veränderung der Erfahrungslohnkurve mit den vier Anstiegszonen (40/30/20/10) wird im jetzigen Zeitpunkt verzichtet. Im Quervergleich mit anderen öffentlichen Verwaltungen weist die Erfahrungslohnkurve bereits heute einen steilen Anstieg aus. Eine noch steilere Kurve im ersten Viertel würde insbesondere auch die bisherigen Angestellten der Verwaltung benachteiligen. Um auf die angespannte Arbeitsmarktsituation zu reagieren, sind andere Massnahmen ins Auge zu fassen.

Bezüglich Anfangslohnberechnung sollen folgende zwei Massnahmen umgesetzt werden:

1. Eine Flexibilisierung bei der Anfangslohnberechnung lässt sich rechtfertigen, zumal schon bisher Anfangslöhne ausserhalb des Ermessensspielraums von ± 3 Prozent möglich waren. Der standardisiert berechnete Anfangslohn gilt als Grundlage für Lohnverhandlungen. Bei der definitiven Lohnfestsetzung spielen noch weitere Kriterien eine Rolle, z.B. die Lohnforderungen, die Anzahl geeigneter Bewerbungen und insbesondere auch der interne Quervergleich im Team. Letztlich muss der oder die Vorgesetzte das Lohngefüge im Team verantworten und vertreten. Eine Erhöhung des Ermessensspielraums auf ± 6 Prozent erscheint deshalb sachgerecht. Bezüglich Flexibilisierung der Anfangslohnberechnung wurde auch geprüft, mit welchen Auswirkungen bei einem Wegfall des starren Abzugs der Praxisjahre zu rechnen ist. Die Musterberechnungen haben gezeigt, dass diese Massnahme weitreichende Folgen hätte. Bei Referenzfunktionen, bei denen eine langjährige Berufspraxis verlangt wird und entsprechend in der Anfangslohnberechnung sechs Jahre abgezogen werden, würde die Lohnberechnung bei Wegfall des Abzugs das Maximum des heutigen Ermessensspielraums um bis zu zwölf Prozent übersteigen. Eine Erweiterung in dieser Höhe widerspricht offensichtlich dem Interesse einer einheitlichen Anwendung des Personalrechts bzw. des Erhalts der Lohnvergleichbarkeit (fair pay). Ergänzend zur Erhöhung des Ermessensspielraums wird deshalb die Anzahl der bisherigen im Referenzfunktionskatalog verlangten Berufsjahre überprüft, jedoch bei der Anfangslohnberechnung weiterhin abgezogen. Dies ermöglicht eine Annäherung an marktübliche Handhabungen, ohne die Konsistenz des Lohngefüges zu gefährden.

Aufgrund dieser Ausgangslage ist bezüglich Flexibilisierung der Anfangslohnberechnung vorgesehen, den Ermessensspielraum zur Anfangslohnberechnung von ± 3 Prozent auf ± 6 Prozent zu erhöhen. Zudem sind die Anzahl Berufsjahre im Referenzfunktionskatalog den Marktgegebenheiten anzupassen (vgl. dazu Abschnitt 4.1.1.e). Die beiden Massnahmen sind aufeinander abzustimmen. Diese Arbeiten wurden aufgenommen und sollen bis spätestens Ende 2023 abgeschlossen sein.

2. Wie die Anrechenbarkeit der Berufspraxis bei der Anfangslohnberechnung berücksichtigt werden soll, ist in einer Wegleitung beschrieben. Der im Rahmen des Reviews eingereichte Antrag um grundlegende Überarbeitung dieser Wegleitung ist jedoch nachvollziehbar. Bereits bei der Einführung wurde die Problematik angesprochen. Da die Berufspraxis aufgrund ihrer Relevanz für die neue Funktion zu 3/3, 2/3, 1/3 oder gar nicht angerechnet wird, besteht die Gefahr, dass der Anfangslohn je nach Wertung der Tätigkeit unterschiedlich hoch



ausfallen kann, und zwar in einem Ausmass, das dem Aspekt der Lohngleichheit zuwiderlaufen könnte. Aus diesem Grund wurden die unterschiedlichen Wertungen differenzierter beschrieben. Damit eine möglichst einheitliche Handhabung über die Staatskanzlei, die Departemente und die Gerichte sichergestellt werden kann, waren die Leiterinnen und Leiter der Personaldienste angehalten, die Anfangslohnrechnungen grundsätzlich zentral im departementalen Personaldienst durchzuführen und – falls grosse Ämter oder Organisationen mit eigenem Personaldienst vorhanden sind – allfällige dezentrale Anträge zur Festlegung des Anfangslohns auch unter diesem Aspekt zu überprüfen.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass auch unter den Leiterinnen und Leitern der Personaldienste unterschiedliche Einschätzungen der Relevanz bestehen. Eine bessere Abstimmung unter den zuständigen Personaldiensten ist deshalb unabdingbar. Die bestehenden Einschätzungshilfsmittel werden bis spätestens Ende 2023 durch die Personalleiterkonferenz aktualisiert. Dabei sollen neben der Beurteilung der «Berufsrelevanz» auch die Bedeutung von anderweitigen Erfahrungen gemeinsam präzisiert und vereinheitlicht werden. Namentlich, betrifft dies die Anrechenbarkeit von beispielsweise akademischen Arbeiten im Zuge von Dissertationen, längere Militärdienste, die Beurteilung der Anrechenbarkeit von Tätigkeiten in kleinem Umfang (Beschäftigungsgrade < 60 Prozent) usw.

4.1.1.e Referenzfunktionskatalog und Instrumente im Lohnsystem

Es ist vorgesehen, die eingereichten Ergänzungs- und Korrekturanträge zu den Referenzfunktionen (vgl. Zusammenfassung der Eingänge unter Ziffer 3.2.1 f) mit zwei Ausnahmen zu berücksichtigen. Folgende Anträge werden nicht umgesetzt:

1. Prüfung der Aufnahme eigener Referenzfunktionen für einzelne Funktionsgruppen (z.B. für Digitale Dienste / Informatik):
Die Definition neuer Referenzfunktionen für einzelne Funktionsgruppen wird als problematisch erachtet und abgelehnt. Es gab bereits bei der Einführung Anträge für «eigene» Referenzfunktionen. Bereits damals wurde darauf hingewiesen, dass dies der Konzeption der Referenzfunktionen zuwiderlaufen würde, weil Ausbildungsabschlüsse (wie z.B. Ökonom/in, Architekt/in, Ingenieur/in, Jurist/in) nicht als eigenständige Funktionen gelten, sondern lediglich den typischen Werdegang zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit zum Ausdruck bringen. Die Funktionsbeschreibungen sind generalisiert und in einer allgemeinen und neutralen Form beschrieben. Sie beziehen sich nicht auf konkrete Stellen oder Funktionen, sondern bilden mehrere vergleichbar zu gewichtende Profile ab.
2. Prüfung der Aufnahme neuer Referenzfunktionen in einzelnen Funktionsbereichen (mit höherem oder tieferem Lohnband als bisher bestehend):
Grundsätzlich spricht nichts gegen diese Überprüfung. Es gibt durchaus Bereiche, insbesondere auch im Gesundheitsbereich, die eine Anpassung rechtfertigen. Der Referenzfunktionskatalog darf kein starres Instrument sein. Vielmehr sind auch in Zukunft periodische Überprüfungen bzw. Überarbeitungen des Referenzfunktionskatalogs vorzusehen. Aus der Umfrage im Rahmen des Reviews liegen jedoch zwei Anträge vor, die nicht berücksichtigt werden können. Die Referenzfunktionen decken die gesamte Lohnbandbreite der kantonalen Lohntabelle ab (Lohnklassen 1–37). Das Lohnband der höchsten Leitungsfunktion bei den allgemeinen Verwaltungsfunktionen (ohne Amtsleitung und Leitung Generalsekretariat) geht aktuell bis Lohnklasse 33 (Leitung Fachbereich 5, LFB5), das Lohnband der höchsten Funktion im Fachkader bis Lohnklasse 31 (Fachbearbeitung 5, FBE5). Die zwei Anträge zur Schaffung je einer neuen Laufbahn (LFB6 bis Lohnklasse 35) und FBE6 (bis Lohnklasse 33) werden abgelehnt, da die Laufbahnen der allgemeinen Verwaltungsfunktionen heute untereinander stimmig sind und Veränderungen nach oben weitergehende Auswirkungen hätten.



4.1.2 Teilprojekt 2: Governance

Als Ergebnis der Erkenntnisse im Teilprojekt «Governance» ist mit Blick auf das Kernthema «Transparenz» die nachfolgend kurzfristig umsetzbare Massnahme definiert worden.⁵

Die Arbeiten im Projekt haben gezeigt, dass eine angemessene Transparenz im Lohnsystem notwendig und zielführend ist. Es ist zwingend, dass Personen, die am Lohnsystem arbeiten, auch über entsprechende Informationen verfügen und damit bessere Vergleiche ziehen können.

Aus diesem Grund ist von der bisher sehr restriktiven Haltung, dass keine Informationen von ausserhalb der jeweiligen Departemente zugänglich gemacht wurden, abzuweichen. Überdepartementale, funktionspezifische Quervergleiche waren bis anhin dadurch nicht möglich, was eine fundierte und datenbasierte Diskussion und Beurteilung erschwerte. Im Zusammenhang mit Zuweisungen von Referenzfunktionen, Beurteilung von Anträgen auf Wechsel von Referenzfunktionen usw. sollen den folgenden Personenkreisen Informationen aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden können. Es sind dies:

- Generalsekretärinnen und Generalsekretäre der Departemente und Gerichte bzw. dem Staatssekretär;
- Leitenden der Personaldienste;
- Mitgliedern der Referenzfunktionskommission.

Es geht dabei nicht um die Einsichtnahme in individuelle Löhne oder konkrete Lohnfestsetzungen von Mitarbeitenden. Es geht vielmehr um aggregierte Lohnpositionierungen oder Referenzfunktionszuweisungen, damit auch Vergleiche und Quervergleiche über die eigenen Departementengrenzen hinaus möglich sind.

Diese vorgesehene Erhöhung der Transparenz erhöht die Qualität deutlich und ermöglicht es den betroffenen Personen, ihrer Mitverantwortung für den Erhalt der Konsistenz des Lohnsystems gerecht zu werden.

4.1.3 Teilprojekt 3: Überführung

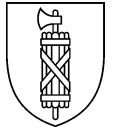
Aus den Analysen und Lohnvergleichen im Abschnitt 3.2.3 ergeben sich verschiedene, kurzfristige Massnahmen in Bezug auf das Lohnsystem:

4.1.3.a Finanzielle Auswirkungen

Die Lohnvergleiche zeigten, dass folgende Massnahmen notwendig sind, um das Lohnsystem insgesamt auch künftig stabil, nachhaltig und wettbewerbsfähig betreiben zu können:

- Für die jährliche Lohnrunde ist insgesamt eine Mittelbereitstellung von rund 0,9 Prozent bis 1,0 Prozent notwendig, um konkurrenzfähig zu bleiben und das Lohnsystem nachhaltig stabil zu betreiben. Unter Berücksichtigung von sinkenden Mutationseffekten (vgl. Abschnitt 3.2.3.b), ist künftig im Budget eine jährliche Quote von mindestens 0,6 Prozent der Lohnsumme für individuelle Lohnmassnahmen vorzusehen.
- Zum Ausgleich der signifikant tieferen Lohnentwicklung der Berufsgruppe im Informatik-Support ist eine Summe von 0,3 Mio. Franken als Niveaueffekt notwendig, um diese Differenz auszugleichen. Diese Erhöhung soll mit dem Budget 2024 beantragt werden.
- Im Bereich der Kantonspolizei ist die Ausfinanzierung des Personalbestands zentral, um einerseits die nötigen Stellen auch schaffen zu können und andererseits dem bestehenden Personal

⁵ Das zweite Kernthema «Rolle und Funktionsweise der RfK» (einschliesslich der rechtlichen Verankerung) wird als mittelfristige Massnahme weiterbearbeitet (vgl. Abschnitt 4.2.2).



eine nachhaltig stabile Lohnentwicklung zu ermöglichen. Dies bedingt einen Niveaueffekt von 1 Mio. Franken im Sockelpersonalaufwand der Kantonspolizei. Dieser Effekt soll im Budget 2024 berücksichtigt werden.

Bei der Verwendung dieser zusätzlichen Mittel ist zwingend darauf zu achten, dass die weiter identifizierten Handlungsfelder ebenfalls angegangen werden. So ist der Prozess der Anfangslohnberechnung anzupassen und eine individuellere Lohneinstufung bei Eintritt in die Polizeischule vorzusehen sowie eine Fokussierung der individuellen Lohnentwicklung auf leistungsstarke Mitarbeitende (weg von der gleichmässigen Verteilung der Mittel für die Lohnentwicklung). Diese Anpassungen sind in einem separaten Projekt zu vertiefen. (vgl. Abschnitt 4.2.3).

4.1.3.b Prozessuale Auswirkungen

Die Lohnvergleiche haben zudem gezeigt, dass die Mittelzuteilung im Rahmen der Lohnrunden dazu führte, dass die Lohnentwicklung über alle Berufsgruppen in der Altersgruppe der «jungen Mitarbeitenden» unterdurchschnittlich war, obschon die Gesamtquote an Mitteln ausreichte.

Aus diesem Grund sind die Prozesse bezüglich Zuteilung in den Lohnrunden zu überprüfen. Mit klaren Vorgaben zum Mitteleinsatz muss sichergestellt werden, dass von den rund 1 Prozent der Lohnsumme, die aus der Quote für individuelle Lohnmassnahmen und den Mutationseffekten eingesetzt werden, genügend Mittel in der Zielgruppe «junge Mitarbeitende» ankommen. In den Referenzfunktionen sind vier Anstiegszonen (40/30/20/10) hinterlegt (s. Abschnitt 3.2.1.d). In Anlehnung an diese Struktur sollen Personen berücksichtigt werden, die im steilsten Abschnitt positioniert sind und bei denen eine ungenügende Lohnentwicklung rasch zu einer negativen Abweichung führen würde. Dieser Abschnitt ist stets den ersten zehn Jahren einer Laufbahn zugeordnet.

Das Finanzdepartement (Personalamt) wird Vorgaben ausarbeiten. Zudem sind die Mittelzuteilungen übergeordnet zu überprüfen, damit vor der Kommunikation der Massnahmen an die Mitarbeitenden sichergestellt ist, dass die Mittel entlang der Vorgaben verteilt wurden. Bezugnehmend auf den Auftrag der Staatswirtschaftlichen Kommission (82.23.03) wird das Finanzdepartement die Mittelverteilung ebenfalls durch eine externe Stelle evaluieren. Das Personalamt soll hierzu entsprechende Prüfprozesse mit Perinnova entwickeln und einführen. Der Regierung ist dabei entsprechend Bericht über die Mittelzuteilung und Einhaltung der Vorgaben Bericht zu erstatten.

4.1.4 Teilprojekt 4: Information & Schulung

Wie im Abschnitt 3.2.4 festgestellt, sind auch künftig Informations- und Schulungsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Lohnsystem wichtig. Im Sinn einer kurzfristigen Massnahme ist die Kommunikation der Ergebnisse des Projekts bewusst und gezielt zu berücksichtigen. Es ist vorgesehen, sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte aktiv über die Ergebnisse zu informieren.

1. Im Rahmen der Kommunikation der Ergebnisse aus dem Review Lohnsystem sind die wichtigsten Erkenntnisse aufzuarbeiten und – zusammen mit dem Schlussbericht – den Mitarbeitenden und Führungskräften zur Verfügung zu stellen.
2. Schulung / Information über die Funktionsweise des Lohnsystems: Mit Blick auf die anstehende Lohnrunde wird das Personalamt ergänzend zu den Prozessinformationen erneut weitere Schulungsinhalte zum Lohnsystem zur Verfügung stellen. Darin sind auch die Anpassungen aus dem Review, zum Beispiel betreffend die Mittelverteilung, zu berücksichtigen.
3. Die Kenntnisse über Sinn und Funktionsweise des Lohnsystems sind noch nicht überall verankert. Hierzu sind Kommunikations- und regelmässige Schulungsmassnahmen, insbesondere auch für neueintretende Personen, zu planen.



4.2 Mittelfristige Massnahmen (ab dem Jahr 2024)

Unter den mittelfristigen Massnahmen sind solche vorgesehen, die aufgrund der Komplexität und/oder der Auswirkungen auf übergeordnete Prozesse nicht sofort umgesetzt werden können. Diese Massnahmen sind in separaten Aufträgen oder Projekten ab dem Jahr 2024 zu planen und umzusetzen.

4.2.1 Teilprojekt 1: Lohnsystem

Im Zusammenhang mit dem Lohnsystem selber konnten viele Massnahmen kurzfristig angegangen und umgesetzt werden. Aufgrund der Erkenntnisse aus der Analyse und einzelner Anträge aus dem Projekt sind im Bereich der mittelfristigen Massnahmen noch zwei Themen zusätzlich zu erwähnen.

4.2.1.a Funktionszulagen

Wie unter Abschnitt 3.2.1.e bereits erläutert, spricht nichts gegen eine Überarbeitung der bestehenden internen Richtlinien für die Ausrichtung von Funktionszulagen, zumal seit rund zehn Jahren keine umfassende materielle Überprüfung mehr stattgefunden hat (vgl. auch Personalhandbuch: PHB SG 51.5 Lohnerhöhung oder Funktionszulage?)⁶. Aus der Umfrage im Rahmen des Reviews wurden insbesondere Anträge zur Höhe der Funktionszulagen, zur Anspruchsberechtigung, zur Abgrenzung zwischen der Ausrichtung einer Funktionszulage oder der Neuzuweisung zu einer Referenzfunktion und zur Kompetenzdelegation eingereicht.

Die Beratungen im Projekt zeigten dann weitergehende Fragestellungen. Der Nutzen und heutige Einsatzzweck von Funktionszulagen wurde auch kritisch betrachtet und dabei die Notwendigkeit von Funktionszulagen ganz grundsätzlich in Frage gestellt. Aus diesem Grund sind im Rahmen von Folgearbeiten, ausserhalb des vorliegenden Projekts, grundsätzliche Überlegungen vorzunehmen. Deshalb wird auf Sofortmassnahmen in Bezug auf die Funktionszulagen verzichtet, und die Erkenntnisse der Projektarbeiten werden in nachfolgende Arbeiten übernommen.

4.2.1.b Umgang mit Bogenkarrieren

Im Zusammenhang mit den Lohnentwicklungen und insbesondere auch den Herausforderungen am Arbeitsmarkt entstand immer wieder der Bedarf an Lösungen für sogenannte «Bogenkarrieren». Darunter sind verschiedene Karriereentwicklungen zu verstehen, die sich aus persönlichen oder beispielsweise familiären Situationen ergeben können:

- Mitarbeitende gegen Ende ihrer aktiven Berufszeit möchten kürzertreten und zum Beispiel die Führungsverantwortung vorzeitig abgeben und einer jüngeren Person die Möglichkeit bieten, die Führungsaufgabe zu übernehmen. Ein solcher Karriereschritt kann für beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmende – sinnvoll sein, hat jedoch finanzielle Auswirkungen (Lohnreduktion infolge veränderter Anforderungen, Auswirkungen auf Rentenleistungen der Pensionskasse usw.).
- Mitarbeitende, die gerne auch über den Pensionierungszeitpunkt hinaus arbeiten möchten und können. Hierbei stellen sich ebenfalls Fragen nach der Entlohnung und Auswirkungen auf Vorsorgeleistungen.
- Mitarbeitende mit Familienbetreuungsaufgaben (Kinder- oder Elternbetreuung), die gegebenenfalls auch befristet das Arbeitspensum reduzieren oder flexibilisieren können müssen. Auch solche Entwicklungen haben möglicherweise Auswirkungen auf das Lohnsystem.

⁶ Abrufbar unter <https://www.sg.ch/content/dam/sgch/kanton-stgallen/personalhandbuch/5-lohn-zulagen-entschaedigungen-und-spesen/PHB%20SG%2051.5%20Bef%C3%B6rderung%20oder%20Funktionszulage.pdf>.



Diesen verschiedenen Karrieresituationen soll vertieft nachgegangen und mögliche Lösungen entwickelt werden. Gegebenenfalls sind Anpassungen in der Personalgesetzgebung notwendig.

Neben den beispielhaft genannten Karrieresituationen bestehen weitere Konstellationen, die mit den derzeitigen Lohninstrumenten nicht angemessen berücksichtigt werden können. In den weiteren Arbeiten im Lohnsystem beziehungsweise an den Instrumenten des Personalmanagements sind hierfür Lösungen zu entwickeln. Dabei könnte auch die Weiterentwicklung des Systems der «ausserordentlichen Leistungsprämien» mitberücksichtigt werden.

4.2.2 Teilprojekt 2: Governance

4.2.2.a Rolle und Funktionsweise Referenzfunktionskommission

Neben der in Abschnitt 4.1.2 erwähnten, kurzfristigen Massnahmen betreffend Transparenz geht es im Bereich der «Governance» mittelfristig insbesondere um die Weiterentwicklung der Referenzfunktionskommission. Wie in der Analyse festgestellt und im Abschnitt 3.2.2 aufgeführt, ist die Notwendigkeit einer Referenzfunktionskommission unbestritten. Zur Wahrung der Konsistenz des Lohnsystems ist es von zentraler Bedeutung, dass eine Kommission aus Vertretungen der Departemente und der Staatskanzlei für Zuordnungsfragen und generelle Fragen des Lohnsystems zuständig ist. Die selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten wie auch die Gerichte sollen dabei nicht mehr explizit in die Referenzfunktionskommission eingebunden sein und ihre Referenzfunktionen selbständig pflegen. Eine enge Abstimmung ist dabei aber weiterhin notwendig und entsprechend vorgesehen.

Wie in Abschnitt 3.2.2 ausgeführt, hat die bestehende Referenzfunktionskommission lediglich beratende Funktion gegenüber dem Personalamt. Eine der Hauptaufgaben einer neuen Referenzfunktionskommission soll es künftig sein, im Sinn eines Entscheidgremiums aus Sicht Arbeitgeber Zuordnungsentscheide zu Referenzfunktionen und Neueinstufungen von Funktionen zu beraten und zu entscheiden. Das Personalamt soll hierbei eine vorbereitende, beratende und empfehlende Rolle übernehmen. Der abschliessende Entscheid soll für die Umsetzung verbindlich sein. Damit ist die konsistente Beurteilung von Anträgen abgestützt und durch Vertreterinnen und Vertreter der Departemente und der Staatskanzlei gemeinsam getragen.

Mit dieser Zielsetzung verbunden ergibt sich die Notwendigkeit, die Referenzfunktionskommission personalrechtlich zu verankern. Gemäss erster Einschätzung ist aufgrund der bestehenden Normen eine Regelung auf Ebene der Personalverordnung (sGS 143.11; abgekürzt PersV) angebracht. Neben der Rolle und Funktionsweise der Kommission stellen sich auch Fragen der Zusammensetzung.

- Vertretung der Arbeitgeberseite: Die Vorstellung, dass die Referenzfunktionskommission alle Anträge auf Referenzzuordnung beurteilen und entscheiden muss, bedingt eine einfache, schlanke und rasch handlungsfähige Organisationsform. Dahingehend stellt sich die Frage nach der Grösse der Kommission und der jeweiligen Vertretung der Departemente und der Staatskanzlei. Hierbei liegen zwei Diskussionsvorschläge vor, die in der weiteren Ausarbeitung zu konkretisieren sind:
 - eine Kommission mit fünf stimmberechtigten Vertretungen, wobei die Zusammensetzung nach einer festzulegenden Zeitdauer ändert (z.B. alle zwei Jahre).
 - eine Kommission mit acht stimmberechtigten Vertretungen, womit alle Departemente und die Staatskanzlei vertreten wären
- Vertretungen der selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalten und Gerichte: Unter Beachtung der Selbständigkeit dieser Institutionen ist eine fixe Vertretung in der Referenzfunktionskommission nicht mehr vorgesehen. Diese Institutionen pflegen ihre eigenen Referenzfunktionen



- und sind somit auch für deren Konsistenz selber verantwortlich. In denjenigen Fällen, in denen sie dieselben Referenzfunktionen wie die Kernverwaltung verwenden, ist die Referenzfunktionskommission zu informieren und deren Einschätzung in die Entscheidung einzubeziehen. Eine regelmässige Abstimmung mit dem Personalamt ist vorzusehen.
- Vertretung der Personalverbände: Die künftige Referenzfunktionskommission soll abschliessend über Zuordnungen von Funktionen entscheiden. Vor diesem Hintergrund geht es um den Erhalt der Vergleichbarkeit von Funktionen und der Konsistenz des Lohnsystems. Dies sind elementare Aufgaben und Verantwortungen von Arbeitgebenden, damit Lohnvergleichbarkeit und «fair pay» erhalten werden können. Von einem Einbezug von Vertretungen der Personalverbände – zumindest als stimmberechtigte Mitglieder – soll abgesehen werden. In der heutigen beratenden Kommission (RFK) wurde die Mitsprache der Sozialpartner bewusst integriert. In einer künftigen Kommission mit Entscheidkompetenz ist hingegen darauf zu achten, dass die Stimmberechtigten auch Entscheidbefugnisse für den Kanton als Arbeitgeber haben, was bei den Sozialpartnern nicht der Fall ist.

Die konkrete Ausgestaltung bedarf einer Anpassung der Personalverordnung oder des Personalgesetzes. Unter Anerkennung der politischen Tragweite dieser Regelung ist es angezeigt, diese Fragestellungen derart aufzubereiten, dass ein politischer Diskurs und eine Beratung im Kantonsrat möglich sind.

In klarer Abgrenzung zur Referenzfunktionskommission ist die Sozialpartnerschaft zwischen der Personalverbändekonferenz und dem Kanton, vertreten durch das Finanzdepartement, neu zu definieren und zu stärken (vgl. Art. 135 PersV). Dem personalpolitischen Diskurs, in diesem Fall insbesondere zu Fragen der Lohnentwicklung, der Lohngleichheit, der Marktfähigkeit des Lohnsystems usw. ist inskünftig mehr Rechnung zu tragen. Die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Personalverbänden sind in Art. 5 und 6 PersG und Art. 134 ff. PersV geregelt. Eine entsprechende Konkretisierung und Präzisierung ist im Rahmen der Revision der Personalgesetzgebung vorzusehen. Insbesondere der regelmässige Austausch über den Zustand des Lohnsystems (Ergebnisse von Lohnvergleichen) sowie aggregierte Informationen zur Umsetzung von Lohnmassnahmen usw. sind institutionalisiert zu verankern. Damit wird die Sozialpartnerschaft gestärkt

4.2.3 Teilprojekt 3: Überführung

Als mittelfristige Massnahme im Bereich der finanziellen Elemente des Lohnsystems sind ergänzend zum Abschnitt 3.2.3 folgende zwei Massnahmen vorgesehen:

1. Wie im Abschnitt 4.1.3.b bereits erwähnt, sind bei der Umsetzung von individuellen Lohnmassnahmen konkretere Vorgaben und Kontrollprozesse vorzusehen. Diese müssen entwickelt und künftig systemunterstützt umgesetzt werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Umsetzungscontrolling nur dann sinnvoll ist, wenn die Auswertungen nach der Zuteilung der Mittel und vor der Kommunikation der Lohnbeförderungen an die Mitarbeitenden vorgenommen werden können. Infolge des Terminkalenders der parlamentarischen Beratungen zum Budget (Wintersession) und dem aktuellen Kommunikationszeitpunkt vor Weihnachten des jeweiligen Jahres wird die Frist dazu voraussichtlich zu kurz sein. Entsprechend ist in den weiteren Arbeiten zu prüfen, ob der Kommunikationszeitpunkt an die Mitarbeitenden in den Januar des Folgejahres vorschoben werden muss bzw. kann. Hierbei sind allenfalls Anpassungen in der Personalgesetzgebung notwendig und vorzusehen (vgl. Art. 73d PersV). Dabei soll weiterhin das Ziel verfolgt werden, den Mitarbeitenden die entsprechenden Informationen zu den Lohnmassnahmen schnellstmöglich kommunizieren zu können.



2. Im Zusammenhang mit den Erkenntnissen im Bereich der Kantonspolizei (Abschnitt 3.2.3.a) ist die Anfangslohnbestimmung bei Eintritt in den Polizeidienst nach der Polizeischule und die nachfolgende Lohnentwicklung zu überprüfen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Flexibilisierung der Anfangslöhne bei neueintretenden Abgängerinnen und Abgänger der Polizeischule Auswirkungen auf die Mitarbeitenden der vorangegangenen drei bis fünf Polizeischul-Jahrgänge haben kann. Diese Auswirkungen sind zu überprüfen und es sind in einem weiteren Projekt Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Für diese Arbeiten werden in einem Folgeprojekt unter der Leitung des Finanzdepartements (Personalamts) unter Einbezug und in enger Mitarbeit des Sicherheits- und Justizdepartementes bzw. der Kantonspolizei die entsprechenden Lösungen entwickelt werden müssen. Ein Projektauftrag ist zu entwickeln und den entsprechenden Gremien zur Freigabe zu unterbreiten.

4.3 Längerfristige Massnahmen

Als Ergebnis des Projekts «Review Lohnsystem» konnte übergeordnet festgestellt werden, dass das Lohnsystem regelmässig aktiv bewirtschaftet werden muss. Nach diesem erstmaligen Review der dreijährigen Konsolidierungsphase seit Einführung müssen Prozesse und Aufgaben künftig regelmässig überprüft und bearbeitet werden. So sind regelmässige Lohnvergleiche und Benchmarkings notwendig. Auch der gestärkte Austausch mit den Sozialpartnern und der aktivere Austausch innerhalb der Organisation und in der Zusammenarbeit mit der Referenzfunktionskommission macht es notwendig, eine Fachstelle für «Compensation & Benefits» im Personalamt zu schaffen und mittel- bis langfristig diese Expertisen intern aufzubauen. Nur so kann das Lohnsystem auch nachhaltig konsistent gehalten werden.

4.4 Finanzielle Auswirkungen

Die finanziellen Auswirkungen wurden im Abschnitt 4.1.3.a bereits ausführlich erläutert. Im Sinn eines Ausblicks und einer abschliessenden Würdigung soll nachfolgendes nochmals festgehalten werden:

- Das Projekt «Review Lohnsystem» zeigte, dass das kantonale Lohnsystem finanziell stabil ist und die Einführung keine «verdeckte» Sparmassnahme darstellte.
- Dennoch zeigten sich drei zentrale Handlungsfelder, mit finanziellen Auswirkungen für das Budget 2024:
 - Erhöhung der Quote für individuelle Lohnmassnahmen auf 0,6 Prozent jährlich
 - Niveaueffekt von 0,3 Mio. Franken im Bereich der IT-Supportfunktionen
 - Niveaueffekt von 1 Mio. Franken im Bereich der Kantonspolizei

Die verschiedenen Lohnvergleiche brachten deutlich zum Ausdruck, dass die kantonalen Löhne gegenüber dem Marktdurchschnitt der öffentlichen Verwaltungen konkurrenzfähig sind. Mit Blick auf branchenspezifische Vergleiche, wie zum Beispiel in den Bereichen IT und Finanzdienstleistungen, sind die Löhne punktuell klar tiefer. Dies führt dazu, dass sich der Kanton in einzelnen Berufsgruppen im stark umwobenen Arbeitsmarkt nicht über den Lohn abheben kann. Als Arbeitgeber der öffentlichen Hand, welche die Löhne aus Steuergeldern finanziert, ist dies entsprechend auch angebracht. Dennoch kann dies zu Herausforderungen bei Neuanstellungen bzw. Personalbindungsmassnahmen führen. Umso wichtiger sind weitere Leistungen für die Mitarbeitenden, wie zum Beispiel Teuerungsausgleich, Leistungsprämien, Unterstützung von Weiterbildungsmassnahmen und auch nicht-monetäre Aspekte, wie Jobsicherheit, flexible Arbeitsmodelle usw.



5 Fazit und Abschluss

Das Projekt Review Lohnsystem zeigte, dass sich das Lohnsystem nach der dreijährigen Konsolidierungsphase seit der Einführung am 1. Januar 2019 grundsätzlich etabliert hat. Einige Handlungsfelder konnten identifiziert und geeignete Massnahmen abgeleitet und teilweise bereits umgesetzt werden. Weitere kurzfristige Massnahmen bzw. Sofortmassnahmen werden nach Verabschiedung des Schlussberichts durch die Regierung umgesetzt und die finanziellen Auswirkungen im Planungsprozess berücksichtigt. Die konkreten Arbeiten zur Umsetzung der mittel- und langfristigen Massnahmen werden weitergeführt und im Rahmen des Projekts oder nach Abschluss des Projekts als Aufgabe im Personalamt weiter vorangetrieben. Der Projektabschluss ist auf Ende 2023 vorgesehen.