

## Vorlage an den Landrat

### **Beantwortung der Interpellation 2020/698 von Désirée Jaun: «Wie kann der Arbeitgeber Basel-Landschaft langfristig auf dem Arbeitsmarkt bestehen»**

2020/698

vom 25. Mai 2021

#### **1. Text der Interpellation**

Am 16. Dezember 2020 reichte Désirée Jaun die Interpellation 2020/698 «Wie kann der Arbeitgeber Basel-Landschaft langfristig auf dem Arbeitsmarkt bestehen» ein. Sie hat folgenden Wortlaut:

Als grosser Arbeitgeber der Region bietet der Kanton Basel-Landschaft Arbeitsstellen in vielen unterschiedlichen Berufsfeldern an. Das Spektrum bewegt sich über alle Bereiche des gesellschaftlichen und politischen Zusammenlebens vom Gesundheitswesen, über die Sicherheit zur Bildung und Kultur, zu Sport, Bau, Umweltschutz, Verkehr und Finanzen. Die Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung leisten täglich ihren wertvollen Beitrag zum Wohle und im Dienste der Baselbieter Bevölkerung.

Nebst dieser sinnstiftenden Komponente, gilt es jedoch auch, auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können und langfristig konkurrenzfähig zu sein, um Mitarbeitende mit dem notwendigen Fachwissen und der erforderlichen Kompetenz gewinnen zu können. In den letzten Jahren wurde eine Lohnkürzung vorgenommen und es wurde Personal abgebaut. Sowohl die generellen Löhne als auch die individuellen Entwicklungschancen beim Arbeitgeber Basel-Landschaft stagnierten. Durch den Wechsel des Lohnsystems von Lohnklassen und -stufen zu Lohnbändern mit Leistungskomponenten, wurde ausserdem das Instrument einer in der Regel stetigen Lohnentwicklung bei entsprechender Leistung verändert.

Wie im aktuellen IAP 2021-2024 festgehalten ist, konnten im Bereich Infrastruktur und Mobilität der BUD Vakanzen, die zur Ausschöpfung des Investitionsprogrammes geschaffen wurden, aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation im technischen Berufsfeld nicht besetzt werden. Ebenfalls wird festgestellt, dass in der Schweiz seit einigen Jahren ein Mangel an gewissen Fachkräften besteht und dass der Kanton Basel-Landschaft im Arbeitsmarkt bestehen möchte bzw. seine Position sogar stärken möchte, damit gut qualifizierte Mitarbeitende gefunden und gebunden werden können.

Um den aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen des Arbeitsmarktes als attraktiver Arbeitgeber langfristig entgegentreten zu können, werden strategische Massnahmen erforderlich. Der Regierungsrat wird gebeten, die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Mit welchen bestehenden und neuen Massnahmen soll die kantonale Verwaltung BL als attraktive Arbeitgeberin langfristig auf dem Arbeitsmarkt bestehen können?

2. Liegt ein Benchmark, mit anderen Kantonen oder der Privatwirtschaft, der Löhne nach vergleichbaren Funktionen gegliedert vor? Falls ja: Welche Erkenntnisse können daraus gewonnen werden? Wo besteht Handlungsbedarf? Falls nein: Ist die Erhebung eines Benchmarks in absehbarer Zeit geplant?
3. Mit welchen Komponenten, nebst dem Lohn, soll die Attraktivität für Arbeitnehmer/innen gesteigert werden?
4. Sind insbesondere in den Berufsfeldern, in denen es schwierig ist, Vakanzen zu besetzen, spezielle Massnahmen geplant?
5. Wie sollen qualifizierte und teilweise durch den Kanton ausgebildete Mitarbeitende länger gehalten werden können?
6. Ist ein Talent- und Nachfolgemanagement vorgesehen?
7. Wie werden individuelle Entwicklungschancen in den unterschiedlichen Berufsfeldern und Stufen gefördert?
8. Welche Auswirkungen hat das neue Lohnsystem auf diese Entwicklungschancen?

## **2. Einleitende Bemerkungen**

Im Interpellationstext werden mehrere Themen rundum Arbeitgeberattraktivität, Entlohnung, Arbeitgeberpositionierung und dem Arbeitsmarkt angeschnitten. Dies sind alles sehr wichtige Themengebiete für den Kanton Basel-Landschaft als Arbeitgeber. Der Regierungsrat und das kantonale Personalamt befassen sich intensiv mit diesen Themengebieten und haben in den letzten Jahren bereits mehrere entsprechende Projekte oder Massnahmen geprüft oder zur Initialisierung vorbereitet.

Einige dieser Projekte und Massnahmen laufen zurzeit. Dazu zählen ein Neu-Design der Stellenausschreibungen, mitarbeiterfreundliche Homeoffice-Regelungen, die Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie des Lohnsystems sowie die Planung für eine Nachfolgeregelung. Einige weitere Projekte und Massnahmen sind zurzeit pendent, um mit Erkenntnissen aus der Mitarbeitendenbefragung 2020 angereichert zielgerichtet und bedarfsgerecht wieder aufgegriffen zu werden.

Weitere Details zu den genannten Aspekten der Arbeitsmarktfähigkeit des Kantons BL können den untenstehenden Antworten entnommen werden.

## **3. Beantwortung der Fragen**

1. *Mit welchen bestehenden und neuen Massnahmen soll die kantonale Verwaltung BL als attraktive Arbeitgeberin langfristig auf dem Arbeitsmarkt bestehen können?*

Die Mitarbeitendenbefragung 2020 hat klar gezeigt, dass der Kanton Basel-Landschaft in mehreren relevanten Bereichen von den Mitarbeitenden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Der am höchsten beurteilte Wert in der Mitarbeitendenbefragung ist der Arbeitsinhalt. Ebenfalls als sehr positiv beurteilt werden das Arbeitsklima, die Möglichkeit zur Partizipation, die Kompetenzen der direkten Vorgesetzten und die betriebliche Organisation.

Es gibt auch Bereiche, in welchen der Kanton in der Mitarbeitendenbefragung weniger gut abgeschnitten hat. Basierend auf den Befragungsergebnissen können diese Bereiche nun gezielt angegangen werden. Aufgrund der bisherigen Projektarbeiten haben sich die Bereiche Entlohnung, Personalentwicklung, Arbeitsplatz und Digitalisierung als prioritäre Handlungsfelder herauskristallisiert. Der Regierungsrat hat sich mit diesen Handlungsfeldern beschäftigt und das weitere Vorgehen zur Ableitung von konkreten Massnahmen festgelegt.

Zu den bereits bestehenden Massnahmen gehören unter anderen ein grosses Angebot an Teilzeitstellen, Jahresarbeitszeit, zeitgemässe Ferienregelungen mit der Möglichkeit, den 13. Monatslohn in zusätzliche Ferien umzuwandeln, grosszügige Regelungen zur Absicherung der Mitarbeitenden im Fall von Krankheit oder Unfall, ein auf die Mitarbeitenden zugeschnittenes Seminarprogramm, ein von Fairness geprägtes Lohnsystem und attraktive Lehr- und Praktikastellen mit Arbeitsplatzrotation.

Zu den weiteren Vorteilen der Arbeitsstellen beim Kanton BL gehören beispielsweise die hohe Sinnhaftigkeit der Arbeitsinhalte im Dienste der Bevölkerung und die hohe Arbeitsplatzsicherheit.

2. *Liegt ein Benchmark, mit anderen Kantonen oder der Privatwirtschaft, der Löhne nach vergleichbaren Funktionen gegliedert vor? Falls ja: Welche Erkenntnisse können daraus gewonnen werden? Wo besteht Handlungsbedarf? Falls nein: Ist die Erhebung eines Benchmarks in absehbarer Zeit geplant?*

Der Kanton Basel-Landschaft nimmt jährlich am Persuisse-Lohnvergleich für öffentliche Verwaltungen der Perinnova Compensation GmbH teil. Der daraus resultierende Auswertungsbericht bietet einen Benchmark zu anderen Kantonen und Stadtverwaltungen. Dabei wird unser Kanton insbesondere auch mit dem Durchschnitt der Deutschschweizer Kantone und der Nordwestschweizer Kantone verglichen. Das Lohnniveau des Kanton Basel-Landschaft lag im Jahr 2020 insgesamt über alle Funktionen hinweg knapp (100.5 %) über dem Lohnniveau der Deutschschweizer Kantone.

Innerhalb einzelner Funktionen und Funktionsgruppen kann der Lohn im Kanton BL deutlich über oder deutlich unter dem Schnitt der Deutschschweizer oder Nordwestschweizer Kantone liegen. Hier besteht zum Teil Handlungsbedarf. Dieser wurde aber bereits erkannt und angegangen. Die Lohnunterschiede zu den Marktlöhnen bei diesen Funktionen sind entweder erklärbar, oder aber erste Massnahmen zur Überarbeitung der Modellumschreibung und anschliessenden Funktionsbewertung sind bereits in Erarbeitung (Berufsschullehrpersonen, weitere Funktionen im Bildungsbereich, IT Funktionen, Funktionen der Steuerverwaltung). Diese Massnahmen werden auch im Jahr 2021 weiterverfolgt.

Ob eine stärkere Orientierung am Marktlohn der Deutschschweizer Kantone erforderlich ist, wird demnächst analysiert.

3. *Mit welchen Komponenten, nebst dem Lohn, soll die Attraktivität für Arbeitnehmer/innen gesteigert werden?*

Basierend auf den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung, wurden nebst Entlohnung und Lohnnebenleistungen die Bereiche Personalentwicklung, Arbeitsplatz und Digitalisierung als prioritäre Komponenten für die Attraktivitätssteigerung ermittelt. Weitere identifizierte Handlungsfelder mit zweiter Handlungspriorität beinhalten die interne Kommunikation und das Vertrauen in die übergeordnete Führung. Diese Komponenten betreffen jeweils die interne Arbeitgeberattraktivität.

Die externe Arbeitgeberattraktivität soll ebenfalls erhöht werden. Dazu wurde bereits ein Projekt zur Arbeitgeberpositionierung lanciert. Ziel dieses Projekts ist eine gezielte Verbesserung des Personalmarketings.

4. *Sind insbesondere in den Berufsfeldern, in denen es schwierig ist, Vakanzen zu besetzen, spezielle Massnahmen geplant?*

Sämtliche Rekrutierung erfolgt dezentral in den jeweiligen Direktionen, Besonderen Behörden und Gerichten. Das erlaubt ein flexibles Reagieren der HR-Beratungen, um auf die jeweiligen Bedürfnisse der gesuchten Berufe einzugehen. Die Neuausrichtung der Personalorganisation wird diese Stärken beibehalten, aber gleichzeitig verstärkt Synergien suchen.

Bei einigen der aktuell geplanten Vorhaben (z. B. Arbeitgeberpositionierung, Nachfolgeplanung und Talentmanagement) ist vorgesehen, speziell auf Berufsgruppen einzugehen, die schwer zu besetzende Stellen betreffen, und diese entsprechend zu berücksichtigen.

5. *Wie sollen qualifizierte und teilweise durch den Kanton ausgebildete Mitarbeitende länger gehalten werden können?*

Wie erwähnt, soll die interne Arbeitgeberattraktivität durch Massnahmen erhöht werden, welche auf den Erkenntnissen der Mitarbeitendenbefragung 2020 basieren. Auf diese Weise wird dazu beigetragen, dass die Mitarbeitenden auch länger gehalten werden können. Im individuellen Fall ist es primär eine Führungsaufgabe, gut qualifizierte und ausgebildete Mitarbeitende zu halten. Der Kanton unternimmt durch interne Führungsentwicklung bereits viel, um neue Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten und erfahrene Führungskräfte weiter zu stärken.

Das Halten dieser Mitarbeitenden kann durch ein neues Talentmanagement-Projekt unterstützt werden, welches bereits in Planung ist und im Rahmen der Folgemassnahmen zur Befragung durch den Regierungsrat beschlossen werden soll. Die leistungsorientierte Lohnkomponente im neuen Lohnsystem begünstigt zudem die besonders leistungsstarken Mitarbeitenden, wodurch diese zusätzlich motiviert und besser beim Arbeitgeber Kanton gehalten werden können.

6. *Ist ein Talent- und Nachfolgemanagement vorgesehen?*

Die Mitarbeitendenbefragung 2020 hat klar aufgezeigt, dass die aktuellen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Kanton aus Sicht der Mitarbeitenden nicht ausreichend sind. Mögliche Folgemassnahmen werden dabei in Talentmanagement und Nachfolgeplanung gesehen. Ein entsprechendes Projekt wurde bereits in der Vergangenheit geplant, musste aber aufgrund von prioritären Projekten (die beiden neuen Mitarbeitendengespräche (MAG) für die Verwaltung und für das unterrichtende Personal sowie die Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung) zurückgestellt werden, da sowohl im Personalamt wie in den HR-Beratungen zu wenig Kapazitäten für weitere Grossprojekte zur Verfügung stehen. Die Mitarbeitendenbefragung 2020 hat hier den dringenden Bedarf bestätigt, welcher entsprechend angegangen werden muss.

Dabei werden in einem ersten Schritt die genauen Bedürfnisse des Arbeitgebers und der Arbeitnehmenden eruiert. So wird sichergestellt, dass geplante Massnahmen auch den tatsächlichen Erfordernissen entsprechen.

7. *Wie werden individuelle Entwicklungschancen in den unterschiedlichen Berufsfeldern und Stufen gefördert?*

Die Fülle an unterschiedlichen Berufen und Arbeitsbereichen im Kanton Basel-Landschaft ist immens, was für die Attraktivität eines Arbeitgebers sehr wertvoll ist. Mit den aktuellen Möglichkeiten wird durch die HR-Beratungen der Direktionen, Gerichte und Besonderen Behörden auf die spezifischen Bedürfnisse individueller Berufsgruppen eingegangen. Das Personalamt steht dabei den HR-Businesspartnern beratend und unterstützend zur Seite.

Künftige Grossmassnahmen im Personalentwicklungsbereich wie Nachfolgeplanung und Talentmanagement werden eine genügend grosse Flexibilität aufweisen, damit Funktionen und Berufsgruppen mit einem besonders grossen Förderungsbedarf erkannt und entsprechend gefördert werden können.

8. *Welche Auswirkungen hat das neue Lohnsystem auf diese Entwicklungschancen?*

Das neue Lohnsystem hat keine *direkten* Auswirkungen auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden. Es gibt keine Massnahmen oder Vorgänge, bei denen ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Lohnsystem und Entwicklungschancen besteht. Ein solcher Zusammenhang war bei der Konzipierung des Lohnsystems auch nicht vorgesehen.

Aus dem neuen Lohnsystem und der neuen MAG-Systematik sind *indirekte* Auswirkungen und Synergien für den Entwicklungsbereich möglich. Zum einen bietet die neue Lohnsystematik die Möglichkeit, Mitarbeitenden, welche ausserordentlich gute Leistungen erbracht haben, finanziell zu belohnen. Dies hat eine motivationssteigernde Wirkung und hilft dabei, diese Mitarbeitenden besser zu halten. Durch das neue MAG werden zudem die Leistungen und Kompetenzen sämtlicher Mitarbeitenden regelmässig durch die Vorgesetzten beurteilt. Durch diese Beurteilungen haben Führungskräfte und Mitarbeitende der Personalorganisation eine bessere Übersicht über die Stärken ihrer Mitarbeitenden und darüber, welche Mitarbeitende konstant gute oder sogar ausserordentlich gute Leistungen erbringen. Dies vereinfacht das Erkennen von Mitarbeitenden mit erhöhtem Potential für berufliche Entwicklungen.

Liestal, 25. Mai 2021

Im Namen des Regierungsrats

Der Präsident:

Dr. Anton Lauber

Die Landschreiberin:

Elisabeth Heer Dietrich