

Der Regierungsrat des Kantons Thurgau an den Grossen Rat

Frauenfeld, 1. Oktober 2013
777

GRG NR.	12	EA 45	150
---------	----	-------	-----

**Einfache Anfrage von Wolfgang Ackerknecht vom 14. August 2013
„Bonus/Malus-Gruppenprämiensystem der kantonalen Verwaltung - Funktionalität und Wirksamkeit“**

Beantwortung

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Kanton Thurgau war der erste Kanton in der Schweiz, welcher flächendeckend die Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG) einführt. Flankierend wurden das Bonus/Malus-System (B/M-System) sowie eine hohe Personalentscheid-Kompetenz für die Ämter und Betriebe eingeführt. Die Führungspersonen schätzen diesen unternehmerischen Gestaltungsraum und nutzen ihn. Die Globalbudgets werden mehrheitlich unterschritten, die Boni sinnvoll eingesetzt und die Mali akzeptiert.

Vor diesem Hintergrund beantwortet der Regierungsrat die Fragen wie folgt:

Frage 1

Das B/M-System hat sich als wirksam erwiesen. Die Ämter und Abteilungen werden dadurch zusätzlich motiviert, mit den vorhandenen Ressourcen sparsam umzugehen, und das B/M-System dient als Anreiz, die Globalbudgets einzuhalten oder zu unterschreiten. Den Amtsleitungen ist bewusst, dass beeinflussbare Budgetverbesserungen zu 50 % dem Amt gutgeschrieben werden. Dies führte in den vergangenen Jahren dazu, dass die Globalbudgets im Durchschnitt pro Jahr um 10 bis 12 Mio. Fr. unterschritten wurden. Zudem besteht die Möglichkeit, in schwierigen Jahren die Rechnung mit einer Entnahme aus der gebundenen Rückstellung (Malus) auszugleichen. Die verfügbaren Boni werden vor allem für Weiterbildung, Ausflüge und Amtsanlässe sinnvoll eingesetzt. Ohne das B/M-System besteht die Gefahr, dass Ende Jahr budgetierte Beträge ausgeschöpft werden, ohne dass dies unbedingt notwendig wäre (sog. „November-/Dezemberfieber“). Die Verwendung der Boni wird von der Finanzkontrolle jährlich überprüft. Sie prüft flächendeckend, ob die notwendigen Bewilligungen der Departemente für die Bonusverwendung vorhanden sind und ob die entsprechenden Regelungen wie z. B., dass keine geldwerten Leistungen ausgerichtet werden, eingehalten wur-

den.

Frage 2

Das B/M-System wird drei Mal pro Jahr in die Amts- und Abteilungsgespräche einbezogen. Anfangs Jahr werden die Ziele definiert, Mitte Jahr wird der Stand der Umsetzung überprüft und Ende Jahr erfolgt die Schlusskontrolle der Zielerreichung. Das B/M-System prägt das unternehmerische Verhalten der Führungspersonen generell, z. B. in der Budgetierungsphase. Die ungebundenen Rückstellungen (= $\frac{1}{4}$ des Bonus) stehen den Ämtern für personalnahe Massnahmen zur Verfügung, nicht aber für geldwerte Leistungen. Bei einer allfälligen Auflösung des Systems würde die Zweckbindung aufgehoben. Der Regierungsrat wird am System festhalten.

Frage 3

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an einem guten Feedback interessiert. Sie legen Wert auf Anerkennung als zuverlässige Partner, auf Wertschätzung, etc. Sie sehen ihre Arbeit als sinnvolle Aufgabe, mit der sie etwas bewirken können. Sie können ihre Arbeit mitgestalten bzw. werden in angemessener Form miteinbezogen. Die Anerkennung und der Anreiz sollen über personalfreundliche und gleichzeitig betrieblich sinnvolle Massnahmen erfolgen, wie z. B. Gesundheitsmassnahmen, Weiterbildung, Teamentwicklung in verschiedensten Formen etc. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden laufend über die Verwendung des Bonus informiert. Ausgeschlossen sind wie erwähnt finanzielle Boni oder die Schaffung von zusätzlichen Planstellen, welche zu Folgekosten führen. Über den erarbeiteten Bonus und die anteiligen ungebundenen Rückstellungen können also sinnvolle Massnahmen für den Betrieb und das Personal realisiert werden, welche sonst mindestens teilweise die ordentliche Erfolgsrechnung belasten würden.

Frage 4

Im Vergleich zu anderen Kantonen verfügt der Kanton Thurgau über ein schlankes und einfaches B/M-System. Andere Kantone haben dieses deshalb in den letzten Jahren übernommen. Die Finanzverwaltung zeichnet verantwortlich für die Weiterentwicklung und Verfeinerung des Systems. So wurden in den letzten Jahren die Bonuszahlungen nach oben limitiert und die gebundenen Boni dürfen 4 % des Personalaufwandes pro Amt nicht übersteigen.

Frage 5

Auch die Kantonspolizei Thurgau verwendet allfällige Bonus-Gelder ausschliesslich für Projekte, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Gute kommen. Abschliessend entscheidet jeweils der Chef des Departementes über die Bonusverwendung. Gegenwärtig werden beispielsweise die Führungsweiterbildung des Kaders, die externe Erarbeitung von Teilzeitmodellen für die Kantonspolizei oder spezielle Seminare betreffend Strategieentwicklung aus Bonusgeldern bezahlt. Zudem kann der Kommandant einer Mannschaft bei aussergewöhnlichen Einsätzen als Dank und Anerkennung beispielsweise ein gemeinsames Nachtessen offerieren. Schliesslich wird der Bezug von Äpfeln, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gratis zum Verzehr zur Verfügung stehen, mit

Bonus-Geld bezahlt. Insgesamt dienen Bonusgelder dazu, sogenannte „weiche Faktoren“ zu würdigen, für die aus dem ordentlichen Budget kein Geld vorhanden wäre. Das System ist dementsprechend auch bei der Kantonspolizei wirksam und zielgerichtet.

Frage 6

Das B/M-System muss unbedingt erhalten werden, um nicht bloss das kurzfristige Sparen, welches oft verbunden ist mit Aufschieben, sondern die nachhaltige Entwicklung der Wirtschaftlichkeit zu stärken. Wie der Kanton als Ganzes, sollen die Ämter und Betriebe ebenfalls mittel- und langfristig wirtschaften und Rückstellungen als Ausgleichsgrösse nutzen. Aufgrund der Erfahrungen aus früheren Jahren kann festgestellt werden, dass die Ämter alles unternehmen, um die Budgets einzuhalten. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird durch die Amtsleitung oder im Rahmen einer Berichterstattung konkret aufgezeigt, wie sie vom Bonus profitieren. Dies führt zu mehr Effizienz. Wo dies nicht möglich ist, erfolgt eine Malusverrechnung. Dieser Ausgleichsmechanismus hat sich bewährt, und die Zahlen belegen, dass das System erfolgreich ist. Es gilt anerkanntermassen als Vorbild für viele andere Verwaltungen.

Der Präsident des Regierungsrates

Bernhard Koch

Der Staatsschreiber

Dr. Rainer Gonzenbach