



Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA
Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA
Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA

7. APRIL 2016

Personalbericht 2015

Die Personalpolitik und die Personalstrategie der FINMA sowie die Arbeit der Abteilung Human Resources basieren auf den FINMA-Grundwerten, den strategischen Zielen der FINMA, den Führungsgrundsätzen und dem HR Mission Statement aus dem Jahr 2011.

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über die 2015 umgesetzten strategischen Personalmassnahmen und zeigt anhand ausgewählter Kennzahlen die aktuelle (Mai 2016) Personalsituation der FINMA auf.

Inhaltsverzeichnis

4 STRATEGISCHE PERSONALARBEIT 2015

- 4 **Revision der Personalverordnung und der Personalreglemente**
- 5 **Neues Lohnsystem**
- 5 **Personalbefragung**
- 6 **Performance Management überarbeitet**
- 7 **Neue Richtlinie zur Personalgewinnung**

8 KENNZAHLEN AUS DEM PERSONALMANAGEMENT

- 8 **Berechnungsgrundlagen**
- 8 **Personalgewinnung**
- 8 Neu besetzte Stellen und interne Stellenbesetzungen
- 9 Hochschulpraktika
- 9 Inbound Secondments
- 10 **Personalentwicklung**
- 10 Aufwände für Aus- und Weiterbildung
- 10 Potenzialentwicklungsprogramm
- 10 Outbound Secondments
- 11 Berufsbildung
- 11 **Personalerhaltung und Personaleinsatz**
- 11 Kennzahlen zur Lohnstruktur
- 12 Leistungsbeurteilungen
- 13 Arbeitsbelastung und Arbeitszeit
- 13 Fehlzeiten und Gesundheitsmanagement
- 14 **Personalfreisetzung und Mitarbeiterfluktuation**
- 14 Begriffsdefinition
- 14 Mitarbeiterfluktuation

15 KENNZAHLEN ZUM PERSONALBESTAND

- 15 **Stellendach und Nationalitäten**
- 17 **Alter und Betriebszugehörigkeit**
- 17 Altersstruktur
- 17 Betriebszugehörigkeit
- 19 **Geschlechterverteilung**
- 20 **Kader und Entwicklung des Kaderbestands**
- 20 Funktionsstruktur
- 20 Kaderbestand
- 22 **Sprachen**
- 23 **Teilzeitarbeit**

25 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

26 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Im Jahr 2015 setzte die FINMA eine Reihe wichtiger personalstrategischer Massnahmen um. Sie hat dadurch ihre Positionierung als moderne Arbeitgeberin gefestigt und die Lohn- und Anstellungspolitik konsequent am Grundsatz der Chancengleichheit ausgerichtet.

Revision der Personalverordnung und der Personalreglemente

Die Personalverordnung FINMA ist seit der FINMA-Gründung am 1. Januar 2009 in Kraft. Veränderte Arbeitsmarktverhältnisse und neue Anforderungen an eine zeitgemässe Personalpolitik veranlassten die FINMA, die Personalverordnung und die Personalreglemente zu überarbeiten.

Der Bundesrat genehmigte deshalb am 13. Mai 2015 die revidierte Personalverordnung FINMA; sie trat am 1. Juli 2015 zusammen mit den revidierten Personal- und Arbeitszeitreglementen in Kraft. Am 1. Januar 2016 wurde nach Genehmigung durch die kantonale Steuerverwaltung schliesslich das revidierte Spesenreglement in Kraft gesetzt.

Die wichtigsten Veränderungen in der FINMA-Personalpolitik sind:

- Die variable Lohnkomponente wurde abgeschafft. Sie wurde budget- und kostenneutral auf individueller Basis in den Jahreslohn eingebaut.
- Um Interessenskonflikte zu vermeiden, dürfen künftig zentrale Ansprechpersonen der FINMA für beaufsichtigte Institute der Aufsichtskategorien eins und zwei erst nach einer Karenzfrist von bis zu zwölf Monaten direkt zum von ihnen beaufsichtigten Unternehmen wechseln. Maximal fünf Monate der Karenzfrist sind unbezahlt.
- Die Arbeitszeitregelung wurde modernisiert. Mitarbeitende in den obersten beiden Kaderstufen arbeiten nach wie vor im Modell der Vertrauensarbeitszeit. Für alle anderen Mitarbeitenden kommt neu ein Jahresarbeitszeitmodell zur Anwendung.
- Die Bestimmungen zum Ort und zum Zeitpunkt, wo die individuelle Arbeit verrichtet wird, wurden innerhalb der gesetzlichen Vorgaben weitgehend flexibilisiert. Die FINMA-Mitarbeitenden können so unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse ihrer jeweiligen Funktion die Arbeitsleistung von Montag bis Samstag, 6.00 bis 23.00 Uhr, grundsätzlich nach Belieben einteilen. Eine flexibel auslegbare Gleitzeitregelung erlaubt unterschiedlich intensive Arbeitsphasen im Jahresverlauf. Homeoffice und mobiles Arbeiten sind neu reglementarisch definiert und werden gefördert.
- Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) hat der FINMA aufgrund der Wichtigkeit und der zuweilen hohen Dringlichkeit ihrer Aufgaben eine generelle Bewilligung für Nacht- und Sonntagsarbeit erteilt. Eine faire Überstundenregelung schützt und entschädigt die FINMA-Mitarbeitenden im Fall von betrieblich notwendiger Mehrarbeit.
- Besondere Leistungen können neu mit einer Spontanprämie belohnt werden. Diese wird in Form von Naturalien bis zum Gegenwert von 500 Franken ausgerichtet.
- Das überarbeitete Spesenreglement teilt die Lohnnebenleistungen strikt und prinzipienbasiert zu und setzt angepasste Bestimmungen der Steuerbehörden um. Basierend auf der Kaderstufe der Mitarbeitenden wurde die Vergabe und Zuteilung der Generalabonnemente und Fahrtenpauschalen sowie die Unterstützung für mobile Kommunikation vereinheitlicht.

Neues Lohnsystem

Der Jahreslohn wird künftig individuell anhand der Funktion festgelegt, basierend auf analytischen Bewertungskriterien. Anhand analytischer Funktionsbewertungen wurde das Funktionenraster der FINMA überarbeitet: In vier Funktionsfamilien für die Kernbereiche und einer Funktionsfamilie für Support- und Querschnittsfunktionen wurden insgesamt 63 Funktionen definiert und bewertet.

Die Abschaffung der variablen Lohnkomponente und die Neukonzeption des Lohnfestlegungsmechanismus im Jahr 2015 boten die Gelegenheit, die Lohnstruktur der FINMA noch konsequenter am Grundsatz der Chancengleichheit auszurichten.

Personalbefragung

Im Sommer 2015 führte die FINMA erstmals in sämtlichen Geschäftsbereichen eine Personalbefragung durch. Daran beteiligten sich 89 Prozent der Belegschaft.

Dieser hohe Rücklauf ermöglichte einerseits anonymisierte quantitative Auswertungen in einem hohen Detaillierungsgrad; zum anderen zeichnen die rund 700 eingegangenen Bemerkungen ein differenziertes qualitatives Bild.

Die FINMA-Mitarbeitenden sind in einem hohen Mass zufrieden mit ihrem Arbeitgeber und identifizieren sich stark mit der FINMA.

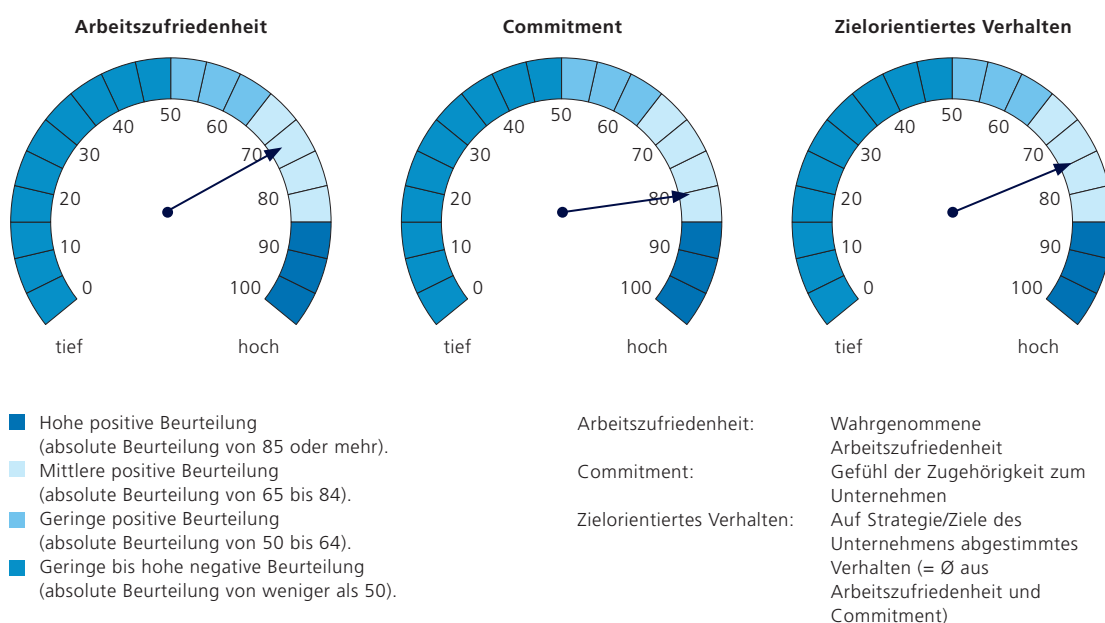


Abbildung 1: Arbeitszufriedenheit, Commitment und zielorientiertes Verhalten der FINMA-Mitarbeitenden

Als besondere Stärken nennen die befragten Mitarbeitenden den Umgang mit Veränderung, spannende Arbeitsinhalte und das Arbeitsklima; Verbesserungsbedarf orten sie bei der Personalentwicklung, der Arbeitsplatzsituation und bei der Mitarbeiterinformation.

Eine Auswahl von Mitarbeitenden aller Lohnbandstufen und aus allen Geschäftsbereichen sowie die Führungsteams der Geschäftsbereiche haben die Resultate der Befragung analysiert, Handlungsschwerpunkte festgelegt und daraus Massnahmen abgeleitet. Die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen hat in der zweiten Jahreshälfte 2015 begonnen und wird 2016 weitergeführt.

Performance Management überarbeitet

Das Performance Management der FINMA folgt den Grundsätzen des Führens durch Zielvereinbarung (Management by Objectives, MbO).

Dabei wurde dem Wert der Dialogorientierung mehr Gewicht beigemessen. Die neuen MbO-Instrumente rücken den Führungs- und Entwicklungsdialog zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ins Zentrum. Der MbO-Prozess und die Instrumente wurden flexibilisiert, der Administrationsaufwand erheblich verringert.

Weiter wurde der Fokus der individuellen Leistungsbeurteilung erweitert: Mehr Gewicht erhält die Erfüllung der Hauptaufgaben. In individualisierbaren Funktionsbeschreibungen, basierend auf dem Funktionsbewertungssystem, werden diese Hauptaufgaben und die Anforderungen gegenüber den Mitarbeitenden transparent gemacht. Sie werden mit spezifischen Jahresschwerpunkten ergänzt.

Schliesslich gibt der Perspektivendialog Mitarbeitenden wie Vorgesetzten ein bedarfsorientiertes, flexibel einsetzbares Instrument an die Hand, um den mittelfristigen persönlichen Entwicklungsbedarf sowie die beruflichen Entwicklungswünsche zu ermitteln und zu klären.

Neue Richtlinie zur Personalgewinnung

Die Geschäftsleitung fällte 2015 im Zug der Revision der Personalverordnung und in Anlehnung an die Personalbefragung reglementarische Entscheide zur Rekrutierung bzw. bereitete diese vor. Berücksichtigt wurden auch Anforderungen der Bundesverwaltung hinsichtlich Regeln und Vorgehensweisen in der Personalgewinnung.

Vor diesem Hintergrund entstand im Dezember 2015 eine neue Richtlinie zur Personalgewinnung, die seit Jahresbeginn 2016 in Kraft ist. Die Richtlinie legt die Vorgehensweise und die Kompetenzen in der operativen Personalgewinnung fest und schafft dadurch Transparenz und operative Verbindlichkeit. Sie beinhaltet auch Elemente mit strategischem Charakter, etwa Massnahmen zur Förderung der internen Mobilität und zur Teilzeitarbeit oder Vorgaben zum Umgang mit befristet angestelltem und externem Personal.

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

Dieses Kapitel enthält ausgewählte Kenngrössen zu den Kernprozessen des Personalmanagements.

Berechnungsgrundlagen

Als Berechnungsgrundlage für die nachfolgenden Kennzahlen wurde – wo nicht anders vermerkt – der FINMA-Personalbestand per Stichtag 31. Dezember 2015 (End of Year, EOY) verwendet.

Diese stichtagsbezogene Betrachtungsweise bringt gegenüber einer auf dem Jahresdurchschnitt basierenden Berechnung Vorteile bezüglich der anwendbaren Auswertungstiefe. Sie bildet zudem definitiv die standardisierte Grundlage für die meisten verwendeten Kennzahlen.

Je nach Thema der Auswertung ist es von Vorteil, neben den festangestellten auch die befristet angestellten Mitarbeitenden¹ in den Berechnungen zu berücksichtigen; die Detailauswertungen weisen dies jeweils aus.

Dasselbe Berichtsprinzip gilt auch aus Sicht der Ressourcen. Thematisch passend werden die Auswertungen in Vollzeitäquivalenten (Full-Time Equivalent, FTE) oder in Anzahl Mitarbeitenden (Headcounts, HC) präsentiert. Da nicht alle Mitarbeitenden der FINMA in einem Vollzeitpensum arbeiten, ist die Anzahl Vollzeitäquivalente tiefer als die Mitarbeiterzahl.

Hinweis: Die dargestellten Kennzahlen können stellenweise von jenen abweichen, die im Reporting zuhänden der Geschäftsprüfungskommission ausgewiesen werden. Grund dafür sind unterschiedliche Vorgaben der Berichtsempfänger bzgl. der Berechnungsmethoden.

¹ Bei einer reinen Betrachtung des Bestands des festangestellten Personals werden befristet angestellte sowie externe Mitarbeitende, Praktikanten und Secondees nicht mitberücksichtigt.

² Verhältnis der internen Stellenbesetzungen zu den unbefristeten Neueintritten

Personalgewinnung

Neu besetzte Stellen und interne Stellenbesetzungen

Im Jahr 2015 stiessen 82 neue Mitarbeitende zur FINMA, davon 42 in einem unbefristeten und 40 in einem befristeten Anstellungsverhältnis.

Ein Projekt im Geschäftsbereich Enforcement (GB-E) führte während zwölf Monaten zu einem starken Anstieg befristeter Mitarbeitender (plus zwölf FTE). Per Januar 2016 liefen diese temporären Anstellungsverträge aus.

In 24 Fällen konnten Stellen intern besetzt werden, bevor auf dem gleichen oder auf einem tieferen Anforderungslevel eine Ersatzanstellung (Neueintritt unbefristet) vorgenommen wurde. Die Eigenrekrutierungsquote² liegt damit bei über 50 Prozent. Die FINMA strebt an, dass insbesondere auf den Kaderstufen (Lohnbänder eins bis drei) mindestens 40 Prozent der Stellenbesetzungen intern erfolgen. Damit will die FINMA ihren Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven bieten und die Personalgewinnungskosten senken.

Mitgezählt sind vier befristet angestellte Mitarbeitende, die in eine andere, unbefristete Funktion wechselten. Befristete Arbeitsverträge werden in der FINMA in der Regel über eine initiale Dauer von maximal zwölf Monaten abgeschlossen; sie können zwei Mal um diese Frist verlängert werden.

Nicht als interne Besetzung gezählt wurden Beförderungen von Mitarbeitenden aufgrund von Änderungen in der Organisationsstruktur.

Die Hälfte aller neu besetzten Fach- und Führungspositionen wurde intern besetzt. Bezogen auf die Führungspositionen lag 2015 die Eigenrekrutierungsquote bei 78 Prozent.

Die FINMA weist vergleichsweise tiefe direkte Kosten für die Personalsuche aus. Das erfreuliche Ergebnis ist – neben der hohen Eigenrekrutierungsquote – vor allem auf die Bekanntheit der FINMA bei relevanten Zielgruppen im Arbeitsmarkt zurückzuführen. Die FINMA ist nur selten auf den Einsatz von hohem Werbedruck oder von Suchmandaten angewiesen.

Hochschulpraktika

Die FINMA bietet Studierenden und Studienabgängern auf der Masterstufe – v.a. in den Fächern Wirtschaft, Recht oder Mathematik – Praktikumsstellen an. Im Jahr 2015 bot die FINMA 18 Hochschulpraktika (Vorjahr 15) an und führte diese durch. Die Dauer der Praktika lag zwischen sechs und zwölf Monaten. Eine Person (Vorjahr zwei Personen) wurde nach Abschluss des Praktikums fest angestellt.

Inbound Secondments

Um den Erfahrungsaustausch mit Unternehmen aus dem Finanzsektor, anderen Aufsichtsbehörden sowie mit geeigneten internationalen Organisationen zu vertiefen, fördert die FINMA den Einsatz von Secondments.

Ein Inbound Secondment ist ein nicht bewilligungspflichtiger Personalverleih mit speziellem Fokus auf der Personalentwicklung. Ausländische Partnerorganisationen, Partnerunternehmen aus der Wirtschaftsprüfung, Anwaltskanzleien sowie Partnerunternehmen aus der Finanzindustrie stellen der FINMA Mitarbeitende für eine begrenzte Zeit zur Verfügung. Die entsendeten Mitarbeitenden bleiben beim dauernden Arbeitgeber angestellt. Der Einsatz bei der FINMA vermittelt ihnen Wissen, Erfahrungen und Einblick in die Kernaufgaben der FINMA.

Im Jahr 2015 waren in der FINMA 14 Inbound Secondees (Vorjahr 16) im Einsatz, insbesondere aus Schweizer Kanzleien und von Schweizer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Je nach vertraglicher Abmachung wird die entsendende Organisation für einen Teil der entstehenden Kosten von der FINMA entschädigt. Die Einsatzdauer eines Inbound Secondee beträgt meist sechs Monate, längstens ein Jahr.

Die Hälfte aller offenen Kaderpositionen wurde intern besetzt

Stellenbesetzung auf Kaderstufe (LB1 bis LB3) in HC

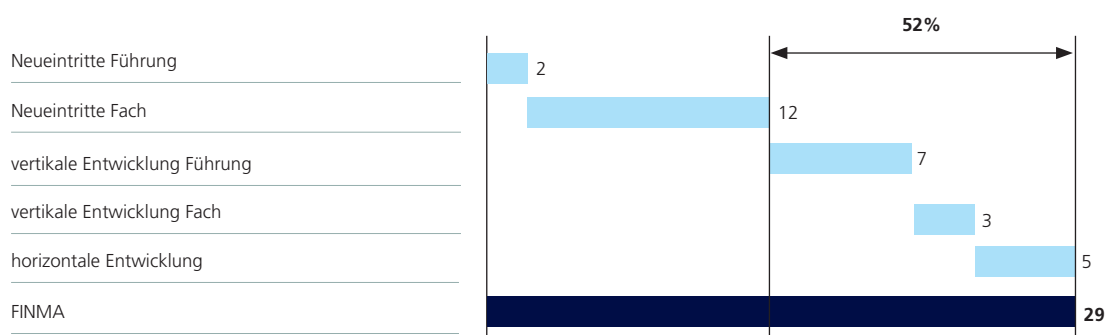


Abbildung 2: Stellenbesetzung auf Kaderstufe (LB 1 bis LB 3) in Headcounts, 2015

Personalentwicklung

Aufwände für Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung haben in der FINMA einen hohen Stellenwert. Den Geschäftsbereichen werden – basierend auf der Anzahl festangestellter Mitarbeitender (Vollzeitäquivalente) – finanzielle Mittel zugeteilt. Im Jahr 2015 hat die FINMA ihre Mitarbeitenden mit insgesamt 821 bezahlten Weiterbildungstagen und 737 000 Franken Kostenbeteiligungen in Aus- und Weiterbildung unterstützt. Das entspricht einem Mittelwert von 1800 Franken und 1,8 Weiterbildungstagen pro Vollzeitäquivalent³.

Potenzialentwicklungsprogramm

Seit 2014 fördert die FINMA mit einem systematischen Talentmanagement ausgewählte Mitarbeitende. In jährlich wiederkehrenden Planungsrunden

werden Mitarbeitende mit Potenzial für weiterführende Aufgaben identifiziert und für das Potenzialentwicklungsprogramm (PEP) nominiert oder – falls sie bereits im Programm sind – bestätigt. Im Jahr 2015 nahmen 42 Mitarbeitende (neun Prozent des Personalbestands) am PEP teil.

Das PEP mit seinen Fördermassnahmen bereitet Mitarbeitende gezielt auf eine höhere Funktion oder auf die Übernahme zusätzlicher Verantwortung vor. Die Teilnehmerin bzw. der Teilnehmer, die vorgesetzte Person sowie ein Mentor bestimmen gemeinsam die individualisierten Inhalte des PEP. Der Zugang zum PEP ist limitiert; als Richtwert gilt, dass nicht mehr als 15 Prozent des FINMA-Personals am PEP teilnehmen. Damit stellt die FINMA sicher, dass sie genügend Mittel zur Förderung und später ausreichende Chancen auf eine entsprechende Funktionserweiterung oder Beförderung bieten kann.

Die Geschlechterverteilung im PEP entspricht dem FINMA-Durchschnitt. Das Durchschnittsalter liegt mit 35 Jahren etwas unterhalb jenes des FINMA-Personalbestands (41,2 Jahre).

Outbound Secondments

Ein Outbound Secondment ist eine Kurzzeit-Entsendung von FINMA-Mitarbeitenden mit speziellem Fokus auf der Personalentwicklung. Partnerorganisationen für Outboundsecondments können internationale Behörden, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie in- und ausländische Partnerorganisationen sein. Die Dauer der Secondments variiert zwischen drei und zwölf Monaten; die übliche Verweildauer beträgt sechs Monate.

Durchschnittsalter	35 Jahre
Geschlechterverteilung	
Frauen	36%
Männer	64%
Entwicklungsrichtungen	
Fach	24%
Führung	14%
Fach oder Führung	62%
Programmeintritte	20 Mitarbeitende
Programmaustritte	17 Mitarbeitende
Austrittsgründe	
Beförderung und / oder interner Übertritt	10 Mitarbeitende
Programm regulär beendet	4 Mitarbeitende
Aus FINMA ausgetreten	3 Mitarbeitende

Abbildung 3: Statistische Eckwerte zu den PEP-Teilnehmenden, FINMA-weit, 2015

³ Personalbestand in unbefristet angestellten Vollzeitäquivalenten (FTE) per Ende 2015: 456 FTE

Personalerhaltung und Personaleinsatz

Die Mitarbeitenden bleiben bei der FINMA angestellt. Sie erweitern durch das Outbound Secondment ihr Wissen und ihre Erfahrung. Wieder zurück bei der FINMA, können sie diese Erkenntnisse bei ihrer Tätigkeit anwenden und anderen Mitarbeitenden weitergeben.

Im Jahr 2015 führte die FINMA insgesamt zehn Outboundsecondments (Vorjahr neun) durch, davon neun zusammen mit internationalen Partnerbehörden.

Berufsbildung

Ab Sommer 2017 will die FINMA Berufsbildungsstellen für die kaufmännische Grundausbildung mit dem Profil M/E anbieten. Die Abklärungen und Vorbereitungsarbeiten dafür starten im Verlauf des Jahres 2016.

Im Folgenden werden Kennzahlen zur Entlohnung, zur Leistungsbeurteilung und zum Gesundheitsmanagement aufgeführt.

Kennzahlen zur Lohnstruktur

Mit der Lohnrunde 2015 wurde per 1. Juli die Umstellung des Lohnsystems vollzogen. Die variable Lohnkomponente wurde kosten- und budgetneutral in die individuellen Basislöhne eingebaut; die Lohnbandgrenzen wurden an das neue Lohnsystem angepasst.

Das Lohnsystem der FINMA basiert auf 63 analytisch bewerteten Einzelfunktionen, die einem der fünf sich überlappenden Lohnbänder zugeordnet sind:

Lohnbänder (LB) der FINMA

LB	Hierarchiestufe	Lohn min.	Lohn max. ⁴
1	Geschäftsleitung	240,0	360,0
2	höheres Kader	180,0	300,0
3	Kader	130,0	240,0
4	Spezialisten	90,0	170,0
5	Sachbearbeitende	50,0	120,0

Abbildung 4: Lohnbänder (LB) der FINMA in Tausend Franken (TCHF)

Der Umbau des Lohnsystems führte weder zu einem Anstieg des Durchschnittslohns pro Mitarbeiter⁵ noch zu höheren Gesamtlohnkosten. Der Durchschnittslohn pro Mitarbeiter ist in den letzten fünf Jahren konstant geblieben. Das liegt daran, dass bereits in den Vorjahren die variable Entlohnung für die Berechnung des Durchschnittslohns berücksichtigt wurde. Der FINMA gelingt es also, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu einem in das Lohngefüge passenden Gehalt zu rekrutieren.

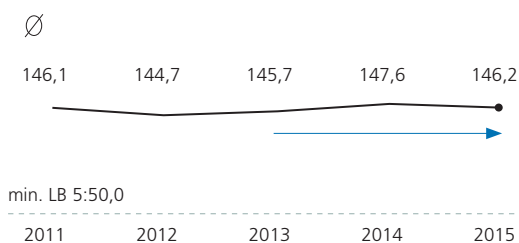
⁴ Höhere Löhne benötigen die Genehmigung des Vorstehers des Eidgenössischen Finanzdepartementes (EFD).

⁵ Als Basis für die Berechnung des Durchschnittslohns werden die Kostenarten «Lohn» und «Prämien» aus der Erfolgsrechnung verwendet. Befristet angestellte Mitarbeitende und Praktikanten werden in der Berechnung ebenfalls berücksichtigt.

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

Die Durchschnittslöhne sind konstant Durchschnittlicher Jahreslohn pro Mitarbeiter in TCHF

max. LB 1:360,0



min. LB 5:50,0

Abbildung 5: Durchschnittlicher Jahreslohn pro Mitarbeiter in Tausend Franken (TCHF), 2011–2015

Übersicht Kennzahlen zur Lohnstruktur 2015

Kennzahl	Verhältnis
Tiefster/höchster Lohn	1:10,6
Tiefster Lohn/Durchschnittslohn	1:2,9
Ø Lohnnebenleistungen/ Durchschnittslohn	3,9%
Ergebnis Lohngerechtigkeitsanalyse «Logib»	1,4%

Abbildung 6: Übersicht über Kennzahlen zur Lohnstruktur

Das Verhältnis des tiefsten Lohns zum höchsten Lohn (1:10,6) basiert auf dem Vergleich zwischen dem gemäss Lohnsystem tiefsten erlaubten Lohn und dem vom Bundesrat bestimmten, maximal anwendbaren Lohn für die Funktion des FINMA-Direktors.

Eine mit dem Selbst-Assessment-Tool «Logib»⁶ durchgeführte statistische Regressionsanalyse ergab, dass in der FINMA lediglich 1,4 Prozent der Lohnunterschiede zwischen Mann und Frau nicht durch funktionsbezogene Merkmale erklärt werden können.

Die FINMA unterschreitet damit nicht nur die beschaffungsrechtliche Toleranzschwelle des Bundes von fünf Prozent deutlich, auch die bundesrätlichen Vorgaben zur Lohngleichheit im engeren Sinn werden erfüllt.

Leistungsbeurteilungen

Der Performance-Management-Prozess mit Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen basiert in der FINMA auf dem Führungsmodell «Management by Objectives»⁷ (MbO) – im Folgenden als MbO-Prozess bezeichnet.

Im Jahr 2015 wurde der MbO-Prozess überarbeitet und erstmals durchgeführt, ohne dass eine variable Lohnkomponente ausgerichtet wurde. Auch automatische Lohnsteigerungen bei guten Leistungsbeurteilungen sind im FINMA-Lohnsystem nicht vorhanden. Die FINMA-weiten Ergebnisse sind:

Erwartungen übertroffen:	35 Prozent
Entspricht den Erwartungen:	63 Prozent
Unter den Erwartungen:	2 Prozent

⁶ Das eidgenössische Büro für Gleichstellung von Frau und Mann ist Herausgeber des Selbst-Assessments «Logib». Das Instrument basiert auf der statistischen Regressionsanalyse. Es wird unter anderem genutzt, um die Einhaltung der verlangten Toleranzschwelle von fünf Prozent betreffend Lohnunterschied zwischen Frau und Mann für Zulieferer der Bundesverwaltung belegen zu können.

⁷ Führen durch Zielvereinbarung

Arbeitsbelastung und Arbeitszeit

Der Stand der Ferienguthaben und der Zeitguthaben aus Mehrarbeit dient oft als Indikator für die Arbeitsbelastung innerhalb einer Organisation. Mitarbeitende in den Lohnbändern eins und zwei arbeiten auf Basis der sogenannten Vertrauensarbeitszeit. Sie erfassen zwar die erbrachten Leistungen, müssen aber keine Rechenschaft über ihre Arbeitszeit ablegen. Die Messung der Arbeitsbelastung via Arbeitszeitauswertung ist für diese Mitarbeitenden darum nicht anwendbar. Mitarbeitende in den Lohnbändern drei bis fünf arbeiten in einem Jahresarbeitszeitmodell mit Zeiterfassung.

Die Ferien- und Zeitguthaben per Ende Jahr bewegen sich in einem positiven Bereich.

Ferien- und Zeitguthaben der FINMA-Mitarbeitenden per Ende 2015:

Restferientage	
pro Vollzeitäquivalent:	6,4 Tage
Mehrarbeitsstunden	
pro Vollzeitäquivalent:	2,9 Arbeitstage

Zum Vergleich: Die durchschnittliche Anzahl Mehrarbeitsstunden per Jahresende liegt in der öffentlichen Verwaltung bei 2,6 und in der Finanzindustrie bei 10,2 Arbeitstagen pro Vollzeitäquivalent.⁸

Fehlzeiten und Gesundheitsmanagement

Die Kennzahlen lassen den Schluss zu, dass die FINMA-Mitarbeitenden generell bei guter Gesundheit sind. Die Krankheitsquote beträgt zwei Prozent; auch die krankheits- und unfallbedingten Fehlzeiten sind mit 5,1 Arbeitstagen pro Vollzeitäquivalent gering. Im Jahr 2015 kam es zu keinen Berufsunfällen.

Zum Vergleich: Für Funktionen mit höherem Bildungsabschluss liegen die schweizweiten Vergleichswerte zur Krankheitsquote bei 1,8 bis 2,8 Prozent. In der Finanzindustrie beträgt die durchschnittliche Krankheitsquote 2,1 Prozent, in der öffentlichen Verwaltung 2,7 Prozent.⁹

Im Jahr 2015 waren 15 Mitarbeitende (2,9 Prozent des Personalbestands) kumuliert je mehr als 25 Arbeitstage krank, davon sind drei Fälle (0,6 Prozent des Personalbestands) als Langzeiterkrankung mit mehr als 100 Absenztagen zu verzeichnen.

Für die Betreuung der Fälle mit Langzeiterkrankungen arbeitet die FINMA mit geeigneten externen Partnerorganisationen sowie den Coaches der Invalidenversicherung IV zusammen. In allen Fällen des Jahres 2015 konnten spezifische Reintegrationsmassnahmen initiiert und durchgeführt werden.

⁸ Quelle: Bundesamt für Statistik, 2010–2014

⁹ Quelle: Bundesamt für Statistik, 2010–2014

Personalfreisetzung und Mitarbeiterfluktuation

Begriffsdefinition

Für die nachfolgenden Betrachtungen wird Fluktuation definiert als «alle Kündigungen von Arbeitnehmenden oder durch den Arbeitgeber, ohne ordentliche Pensionierungen, ohne befristete Arbeitsverträge und ohne Praktikanten». Die Fluktuation bezieht sich also auf den Headcount, d.h. den Personalbestand. Die Fluktuationsrate ergibt sich aus der Anzahl an fluktuationsrelevanten Austritten geteilt durch den fluktuationsrelevanten Personalbestand zum Stichtag.

Mitarbeiterfluktuation

Die optimale Fluktuationsrate für die FINMA liegt höher als in der allgemeinen Bundesverwaltung oder in der öffentlichen Verwaltung. Die FINMA strebt in ihrer Personalstrategie eine durchschnittliche Fluktuationsrate von acht bis zwölf Prozent an. Das hat folgende Gründe:

- Um mit dem Entwicklungstempo der Finanzwelt Schritt zu halten, ist die FINMA auf steten Zufluss und Erneuerung des Know-hows durch neue Mitarbeitende angewiesen.
- Für die Ausübung der Aufsichtsfunktionen ist eine Rotation der zuständigen Aufsichtsverantwortlichen in regelmässigen Abständen wichtig. Neue Mitarbeitende bringen willkommene ergänzende Sichtweisen in die Aufsichtstätigkeiten und erhöhen dadurch die Analyseschärfe in den FINMA-Kernaufgaben.

- Die angestrebte Fluktuationsrate ist auch aus der Optik von Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung wünschenswert: Eine gesunde Dynamik in der Personalstruktur bietet Mitarbeitenden häufiger Gelegenheiten für Aufgabenausweitungen, Beförderungen und Rollenwechsel. Das wirkt sich positiv auf die Motivation und die Verweildauer ambitionierter Talente aus.

Auffallend ist die geringe Zahl ordentlicher Pensionierungen. Das liegt daran, dass sich die meisten FINMA-Mitarbeitenden bereits vor dem ordentlichen Pensionsalter aus eigenem Antrieb für einen altersbedingten Austritt entscheiden.

2015 verzeichnete die FINMA 52 fluktuationsrelevante Personalausritte. Rund 90 Prozent sind auf ordentliche Abgänge zurückzuführen, also die Kündigung durch Arbeitnehmende und die freiwillige vorzeitige Pensionierung; zehn Prozent der Personalausritte gingen von der FINMA aus. Die Trennungsquote¹⁰ liegt damit für 2015 bei rund einem Prozent des Personalbestands.

Langjährige Fluktuationsrate stabil und innerhalb der Zielbandbreite

Rollierende Fluktuationsrate für Austritte und Pensionierungen in Prozent, 2011–2015

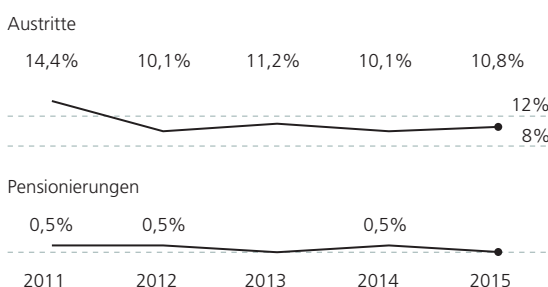


Abbildung 7: Rollierende Fluktuationsrate für Austritte und Pensionierungen in Prozent, 2011–2015

¹⁰ Anzahl Austritte auf Veranlassung der Arbeitgebers / Personalbestand 2015 (EOY) in HC

¹¹ Besetzte FTE / maximal genehmigte FTE

Stellendach und Nationalitäten

Das durch den Verwaltungsrat für das Kalenderjahr 2015 genehmigte Stellendach für unbefristete Anstellungen lag bei 481 Vollzeitstellen. Davon wurden durchschnittlich 457 Stellen (Vorjahr 462) besetzt. Das entspricht einer durchschnittlichen Besetzungsquote¹¹ von 95 Prozent (Vorjahr 96,5 Prozent).

Diese im Vergleich zum Vorjahr leicht tiefere durchschnittliche Besetzungsquote der unbefristeten Vollzeitstellen lässt sich nicht direkt auf die Fluktuation oder auf Schwierigkeiten bei der Personalsuche zurückführen. Vielmehr besetzten einzelne Geschäftsbereiche (v.a. Versicherungen und Asset Management) vakante Positionen zurückhaltend, da zunächst Fragen zur veränderten Organisationsstruktur geklärt werden mussten.

Die FINMA beschäftigte 2015 in befristeten und unbefristeten Anstellungsverhältnissen durchschnittlich 527 Mitarbeitende (Vorjahr 509), verteilt auf 494 Vollzeitstellen (Vorjahr 483).

Der Personalbestand wächst seit 2013 kaum mehr; seit Ende 2014 hat die FINMA das festgelegte Soll an Beschäftigten erreicht.

Hinweis: Bis 2012 wurde im Jahresend-Reporting nicht explizit zwischen unbefristet und befristet angestellten Mitarbeitenden unterschieden.

Im Jahr 2015 führte ein Projekt im Geschäftsbereich Enforcement (GB-E) während zwölf Monaten zu einem starken Anstieg befristeter Mitarbeitender (plus zwölf FTE). Per Januar 2016 liefen diese temporären

Soll-Personalbestand erreicht

Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende pro Headcount und Vollzeitstelle **festangestellt** (unbefr.) und **befristet** (befr.), 2011–2015

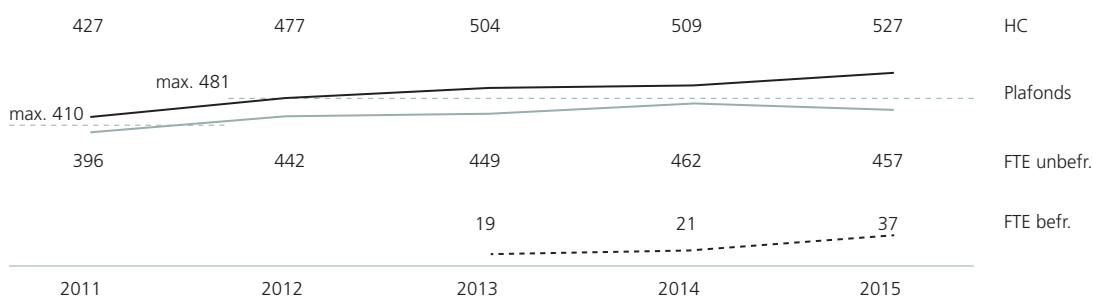


Abbildung 8: Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende pro Headcount und Vollzeitstelle, festangestellt (unbefr.) und befristet (befr.), 2011–2015

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

16

Kennzahlen aus dem Personalmanagement
FINMA | Personalbericht 2015

Ausländeranteil stabil

Mitarbeiteranteile nach Schweizer (CH) und internationaler Herkunft (INT) in Prozent, 2011–2015

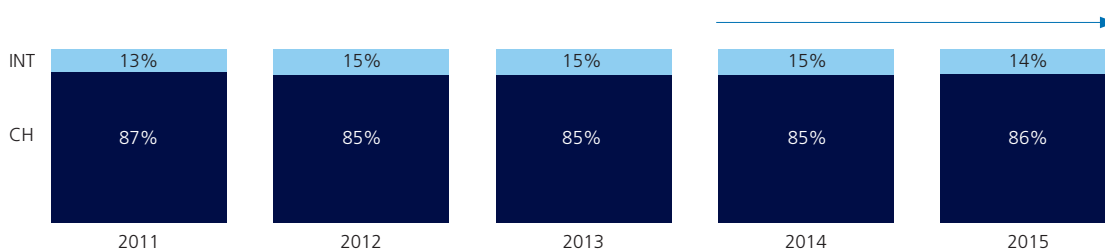


Abbildung 9: Mitarbeiteranteile nach Schweizer (CH) und internationaler Herkunft (INT), 2011–2015

Anstellungsverträge aus. Berücksichtigt man diesen Sondereffekt, unterscheidet sich die Anzahl befristeter Anstellungen nicht signifikant von denjenigen der Vorjahre.

Für das Jahr 2016 bleibt der genehmigte Personalbestand unverändert bei 481 Vollzeitstellen.

Die FINMA beschäftigte Ende 2015 72 Mitarbeitende ausländischer Nationalität (inklusive Praktikanten und befristete Mitarbeitende). Der Anteil ausländischer Mitarbeitender am gesamten Personalbestand ist stabil bei ca. 15 Prozent.

Alter und Betriebszugehörigkeit

Altersstruktur

Der Altersdurchschnitt von 41,2 Jahren ist im Vergleich zu anderen Bundesstellen oder Behörden eher tief.

Auffallend ist der vergleichsweise tiefe Bestand an Mitarbeitenden über 60 Jahren. Viele FINMA-Mitarbeitende nutzen die Gelegenheit, sich bereits vor Erreichen des offiziellen Pensionsalters pensionieren zu lassen.

Die FINMA ermöglicht, auf gegenseitigen Wunsch, Mitarbeitenden über das ordentliche Pensionsalter hinaus zu arbeiten. Per Ende Dezember 2015 waren in der FINMA zwei Mitarbeitende im Alter von über 65 Jahren beschäftigt.

Betriebszugehörigkeit

Die FINMA strebt eine gesunde Durchmischung von aktuellem Know-how einerseits und dem Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden andererseits an. Dieser Ansatz soll sich auch in der Personalstruktur spiegeln. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der festangestellten Mitarbeitenden betrug 2015 (EOY) 7,0 Jahre (Vorjahr 7,2 Jahre). Dieser Durchschnittswert passt zur Personalstrategie der FINMA. Ein differenziertes Bild ergibt die Betrachtung nach Zugehörigkeitskategorien.

Knapp die Hälfte des Personalbestands stammt aus den FINMA-Vorgängerorganisationen und weist eine Betriebszugehörigkeitsdauer von über sechs Jahren auf. Ein Drittel der Belegschaft zeichnet sich durch eine Betriebszugehörigkeit von unter drei Jahren aus. Hoch ist der Anteil an Mitarbeitenden, die bereits länger als zehn Jahre für die FINMA resp. deren Vorgängerorganisationen tätig sind. Die angestrebte Durchmischung der Erfahrungswerte im Personalbestand darf also insgesamt als erfüllt beurteilt werden.

Durchschnittsalter weitgehend konstant

Altersdurchschnitt Personalbestand in Jahren, 2011–2015

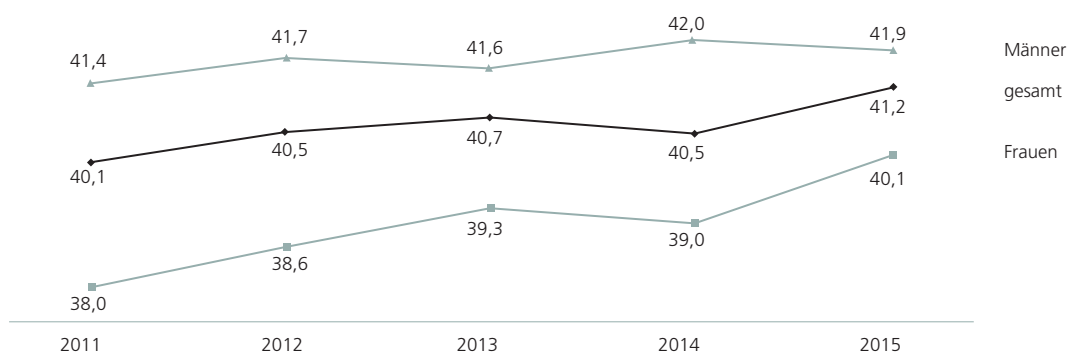


Abbildung 10: Altersdurchschnitt Personalbestand in Jahren, 2011–2015

Kennzahlen zum Personalbestand

Die meisten Mitarbeitende sind zwischen 30 und 50 Jahre alt

Altersstruktur des Personalbestands in Anzahl Personen (HC) 2015 (EOY)

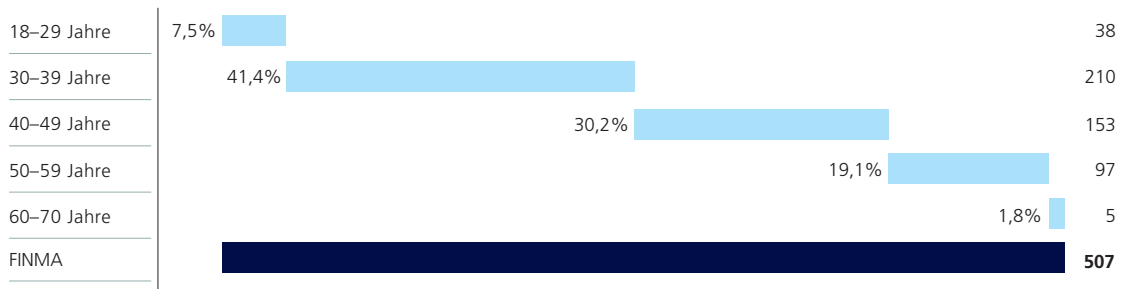


Abbildung 11: Altersstruktur des Personalbestands in Anzahl Personen (HC), 2015

Ein Drittel der Mitarbeitenden ist weniger als drei Jahre bei der FINMA

Betriebszugehörigkeitsstruktur in Anzahl Personen (HC) 2015 (EOY)

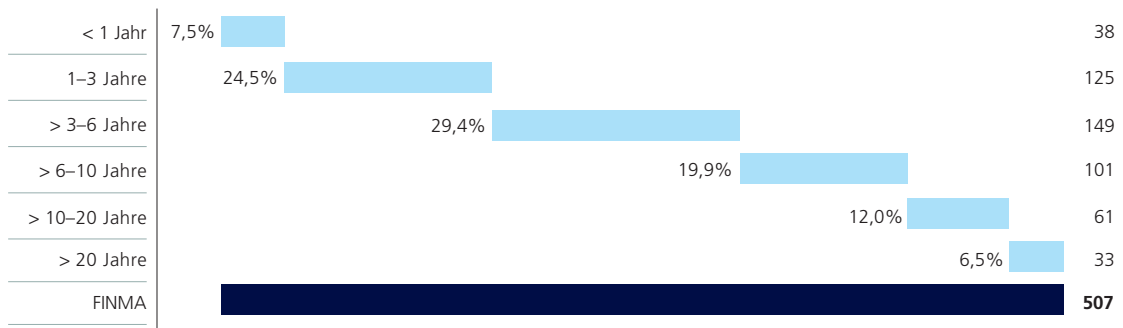


Abbildung 12: Betriebszugehörigkeitsstruktur in Anzahl Personen, 2015 (EOY)

Kennzahlen zum Personalbestand

Geschlechterverteilung

Die Geschlechterverteilung im Personalbestand hat sich seit der Gründung der FINMA nur geringfügig verändert: Per Ende 2015 lag der Frauenanteil in der gesamten Organisation bei 39 Prozent.

Zum Vergleich: Der durchschnittliche Frauenanteil in der Finanzdienstleistungsbranche liegt bei ca. 30 Prozent, jener in der Bundesverwaltung bei ca. 44 Prozent.

Frauenanteil stabil

Geschlechterverteilung in Prozent, 2011–2015

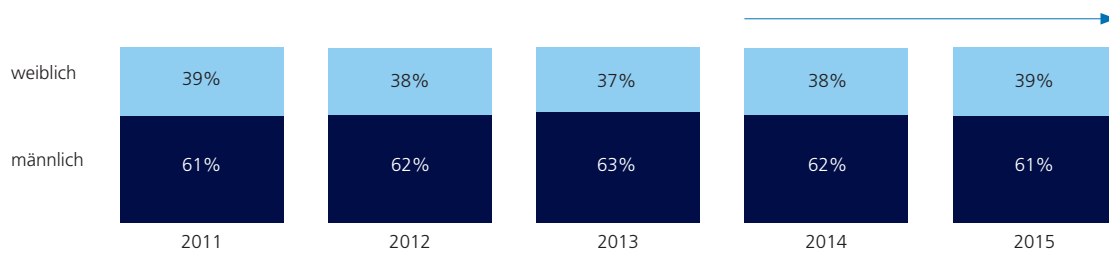


Abbildung 13: Geschlechterverteilung in Prozent, 2011–2015

Kennzahlen zum Personalbestand

Kader und Entwicklung des Kaderbestands

Funktionsstruktur

Rund 80 Prozent der Mitarbeitenden arbeiten in Funktionen, die direkt mit den Kernaufgaben der FINMA zusammenhängen.

Die Funktionsfamilie «Operations, Kommunikation und Support» umfasst einerseits die Ressourcen für klassische Overhead-Tätigkeiten, etwa Informatik, Finanzen, Kommunikation oder Human Resources. Andererseits vereint sie die Projekt-, Führungsunterstützungs- und Aufsichtsadministration der einzelnen Geschäftsbereiche. Die bereinigte Overhead-Quote¹² beträgt 16 Prozent (75,7 FTE) der gesamten personellen Ressourcen.

Kaderbestand

Führungs- und Fachfunktionen der Lohnbänder eins bis drei bezeichnet die FINMA als Kader. Das Lohnband eins entspricht der Geschäftsleitungsstufe. Im Lohnband zwei finden sich das obere Management und hochrangige Fachexperten. Das Lohnband drei umfasst Managementfunktionen und Funktionen für höhere Fachspezialisten.

Das Legislaturziel 28 für die Bundesverwaltung und die bundesnahen Betriebe sieht einen Frauenanteil für höhere Kaderpositionen von mindestens 16 Prozent und für die mittleren und tieferen Kaderpositionen von mindestens 29 Prozent vor. Die Absicht der FINMA geht weiter: Der Frauenanteil in allen Kaderpositionen soll in etwa den FINMA-weiten Frauenanteil spiegeln.

Ressourcenschwergewicht in Aufsichts- und juristischen Funktionen

Personalbestand pro Funktionsfamilie und Mitarbeiterstufe (LB) in FTE, 2015 (EOY)

	LB	AUF	BEW	RM	LRP	OKS	Praktika	IR	FINMA
Geschäftsleitung	1	–	–	–	–	–	–	–	8,0
höheres Kader	2	18,9	3,9	5,5	15,3	5,9	–	1,0	50,5
Kader	3	80,8	13,3	25,0	44,3	25,4	–	1,0	189,8
Spezialisten	4	39,3	23,2	10,5	48,4	32,2	–	1,0	154,6
Sachbearbeitende	5	4,3	8,0	1,0	8,4	42,2	7,5	–	71,6
Total		143,5	48,4	42,0	116,4	105,7	7,5	3,0	475,5
Anteil am gesamten Personalbestand		30%	10%	9%	25%	22%	2%	1%	

AUF = Aufsicht, BEW = Bewilligung, RM = Risikomanagement, LRP = Legal, Regulierung und Policy, OKS = Operations, Kommunikation und Support, IR = Interne Revision

Abbildung 14: Personalbestand pro Funktionsfamilie und Mitarbeiterstufe (nach LB) in FTE, 2015 (EOY)

¹² Anteil der Supportfunktionen (in FTE) am gesamten Personalbestand (in FTE), 2015 (EOY).

Kennzahlen zum Personalbestand

Die FINMA ist diesem Ziel im Jahr 2015 näher gekommen. Erfreulich ist, dass auf Stufe «höheres Kader» (Lohnband zwei) gegenüber dem Vorjahr eine markante Erhöhung des Frauenanteils auf 28 Prozent stattgefunden hat. Verbesserungsbedarf besteht auf der Geschäftsleitungsstufe, beim höheren Fachkader sowie beim unteren Führungskader.

Erfreuliche Frauenquote im höheren Führungskader

Verteilung Führungs- und Fachkader in HC, 2015

	LB 1	LB 2	LB 3	FINMA
Führungskader	8	39	39	86
Männer	8	28	33	69
Anteil am Führungskader	100%	72%	85%	80%
Frauen	–	11	6	17
Anteil am Führungskader	0%	28%	15%	20%
Fachkader	–	13	161	174
Männer	–	11	116	127
Anteil am Führungskader	0%	85%	74%	74%
Frauen	–	2	45	47
Anteil am Führungskader	0%	15%	26%	26%
FINMA pro Kaderstufe	8	52	200	260

LB 1 = Geschäftsleitung; LB 2 = höheres Kader; LB 3 = Kader

Abbildung 15: Verteilung Führungs- und Fachkader in HC, 2015

Kennzahlen zum Personalbestand

Sprachen

Ungefähr jeder siebte Mitarbeitende ist französischer Muttersprache. Der Anteil der Mitarbeitenden mit italienischer Muttersprache ist mit knapp drei Prozent gering.

Für die Aufsichts-, Enforcement- und Regulierungsaufgaben der FINMA ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden über Kenntnisse einer zweiten Landessprache verfügen. Von Mitarbeitenden, die international tätige Unternehmen beaufsichtigen bzw. sich im internationalen Umfeld bewegen, wird zudem eine gute Beherrschung der englischen Sprache verlangt.

Verteilung der Mitarbeitenden nach Sprachen stabil

Anteile Landessprachen (Muttersprache) in Prozent, 2011–2015

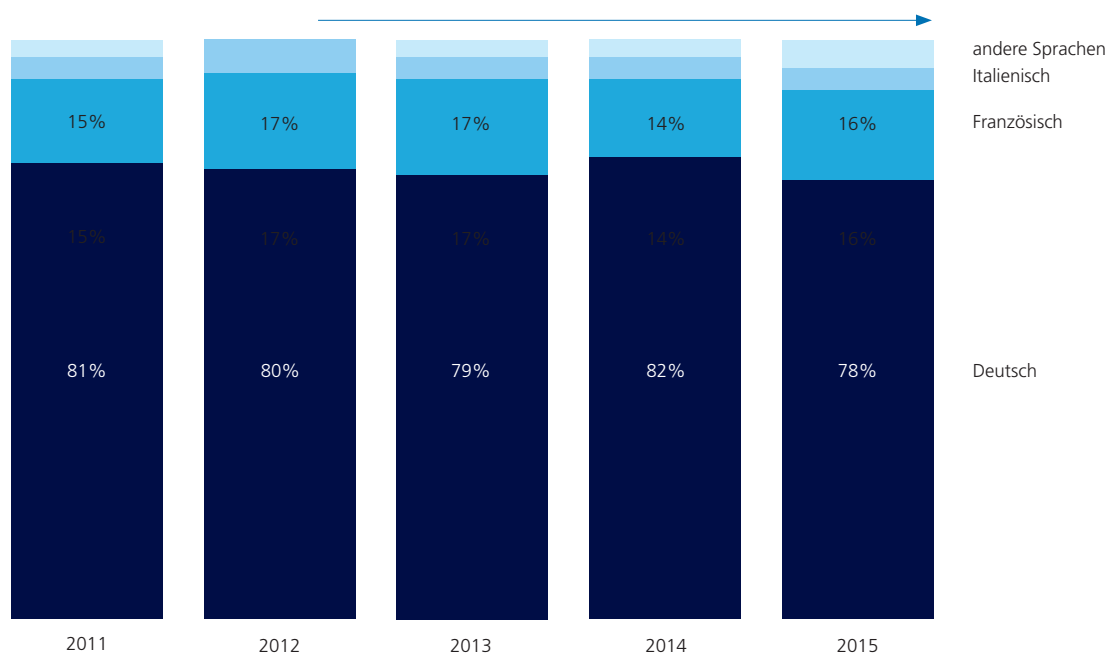


Abbildung 16: Anteil Landessprachen (Muttersprache) in Prozent, 2011–2015

Teilzeitarbeit

Dieser Bericht definiert alle Beschäftigungsgrade unter 90 Prozent als Teilzeit. In der FINMA beträgt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad¹³ 94 Prozent. Verglichen mit 2014 arbeiten 2015 anteilmässig mehr Männer und weniger Frauen in einem Teilzeitpensum. Die Auswertung zeigt, dass der Anteil an Teilzeitbeschäftigten nahezu konstant ist.

Die Abnahme des Teilzeitanteils bei den FINMA-Mitarbeiterinnen begründet sich einerseits mit auf Wunsch der Mitarbeiterinnen vorgenommenen Erhöhungen des Beschäftigungsgrads; andererseits wurden gegenüber den Vorjahren mehr Mitarbeiterinnen für Führungs- und Fachfunktionen mit Vollzeitpensum angestellt.

FINMA-weit ist der Anteil an Teilzeitbeschäftigten stabil

Anteil Mitarbeitende mit Beschäftigungsgrad < 90% in Prozent, 2011 – 2015

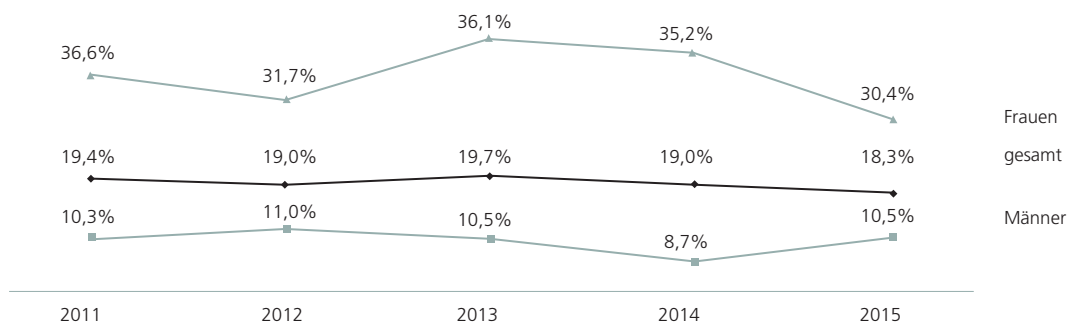


Abbildung 17: Anteil Mitarbeitende mit Beschäftigungsgrad unter 90 Prozent in Prozent, 2011–2015

¹³ Mittelwert des Beschäftigungsgrades aller Mitarbeitenden (HC) per Ende Jahr

Kennzahlen zum Personalbestand

24

Kennzahlen zum Personalbestand
FINMA | Personalbericht 2015

Die Grafik zeigt, dass in der FINMA nur wenige männliche Mitarbeitende in einem mittleren Teilzeitpensum (41–70 Prozent) arbeiten, während weibliche Mitarbeitende weitaus häufiger diese mittlere Kategorie im Beschäftigungsgrad wählen.

Nur eine verschwindende Minderheit beiderlei Geschlechts wählt tiefe Teilzeitpensum (bis zu 40 Prozent). Zurückzuführen ist das auf die wenig arbeitsintensiven, kaum standardisierten und oft längerfristig ausgelegten Tätigkeiten in den verschiedenen Funktionen innerhalb der FINMA. Derart strukturierte Aufgaben können schwerlich mit einem tiefen Teilzeitpensum oder im Jobsharing wahrgenommen werden.

Frauen arbeiten häufiger Teilzeit als Männer

Verteilung der Mitarbeiter nach Beschäftigungsgrad (BG) in Prozent, 2015

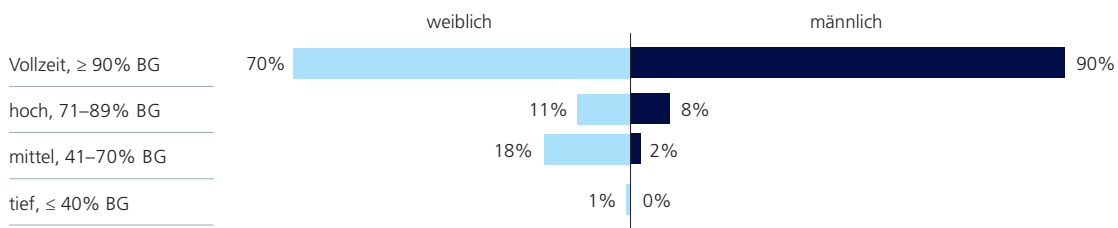


Abbildung 18: Verteilung der Mitarbeitenden nach Beschäftigungsgrad (BG) in Prozent, 2015

Abkürzungsverzeichnis

BG	Beschäftigungsgrad
EOY	End of Year (per Jahresende)
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FTE	Full-Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
HC	Headcount (Anzahl Mitarbeitende)
HR	Human Resources
LB	Lohnband
MbO	Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarung)
PEP	Potenzialentwicklungsprogramm
TCHF	Tausend Schweizer Franken

- 5 Abbildung 1: Arbeitszufriedenheit, Commitment und zielorientiertes Verhalten der FINMA-Mitarbeitenden
- 9 Abbildung 2: Stellenbesetzung auf Kaderstufe (LB 1 bis LB 3) in Headcounts, 2015
- 10 Abbildung 3: Statistische Eckwerte zu den PEP-Teilnehmenden, FINMA-weit, 2015
- 11 Abbildung 4: Lohnbänder der FINMA in Tausend Franken (TCHF)
- 12 Abbildung 5: Durchschnittlicher Jahreslohn pro Mitarbeiter in Tausend Franken (TCHF), 2011–2015
- 12 Abbildung 6: Übersicht über Kennzahlen zur Lohnstruktur
- 14 Abbildung 7: Rollierende Fluktuationsrate für Austritte und Pensionierungen in Prozent, 2011–2015
- 15 Abbildung 8: Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende pro Headcount und Vollzeitstelle, festangestellt (unbefr.) und befristet (befr.), 2011–2015
- 16 Abbildung 9: Mitarbeiteranteile nach Schweizer (CH) und internationaler Herkunft (INT), 2011–2015
- 17 Abbildung 10: Altersdurchschnitt Personalbestand in Jahren, 2011–2015
- 18 Abbildung 11: Altersstruktur des Personalbestands in Anzahl Personen, 2015
- 18 Abbildung 12: Betriebszugehörigkeitsstruktur in Anzahl Personen, 2015 (EOY)
- 19 Abbildung 13: Geschlechterverteilung in Prozent, 2011–2015
- 20 Abbildung 14: Personalbestand pro Funktionsfamilie und Mitarbeiterstufe (nach LB) in FTE, 2015 (EOY)
- 21 Abbildung 15: Verteilung Führungs- und Fachkader in HC, 2015
- 22 Abbildung 16: Anteil Landessprachen (Muttersprache) in Prozent, 2011–2015
- 23 Abbildung 17: Anteil Mitarbeitende mit Beschäftigungsgrad unter 90 Prozent in Prozent, 2011–2015
- 24 Abbildung 18: Verteilung der Mitarbeitenden nach Beschäftigungsgrad in Prozent, 2015