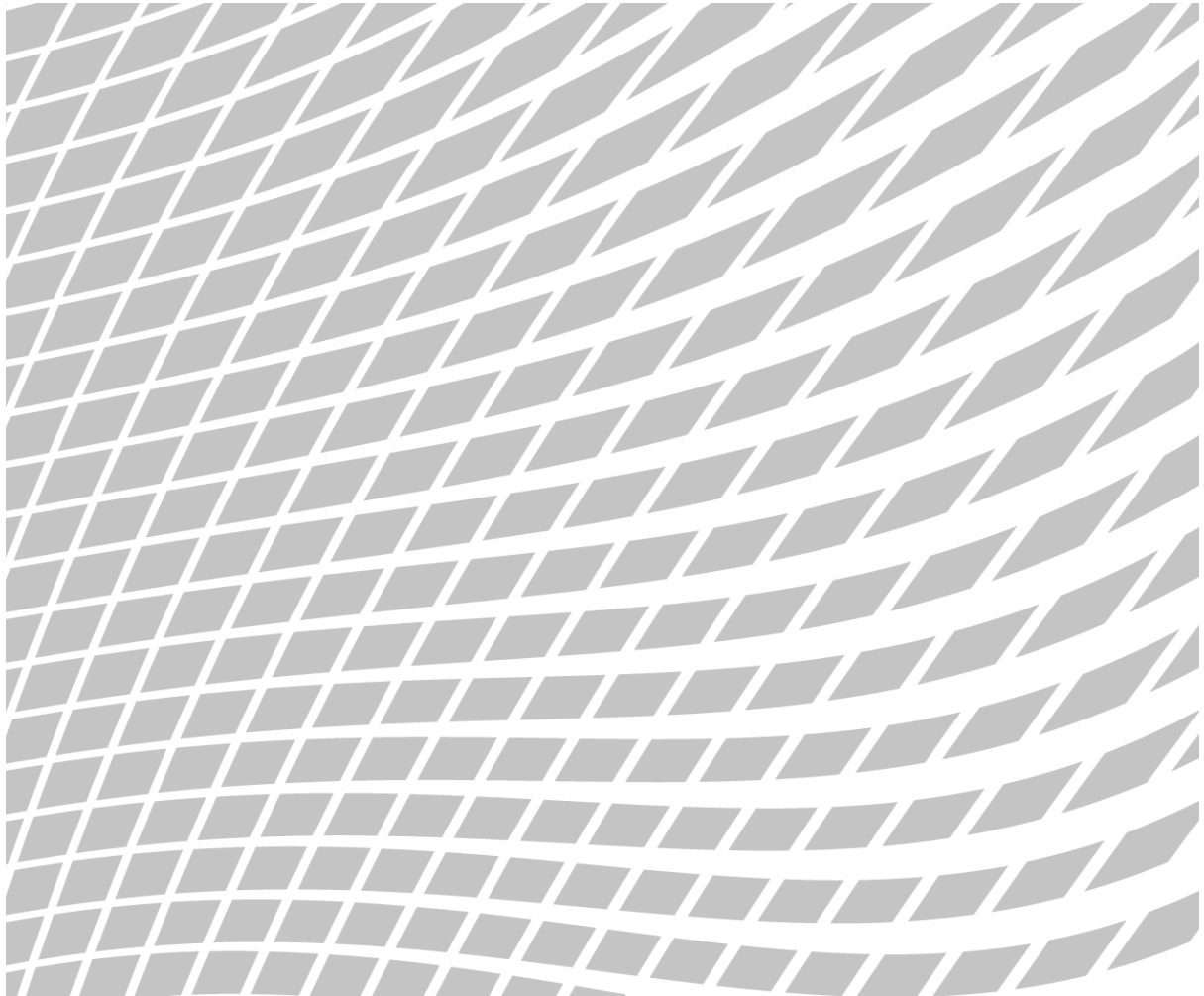


Human Resources, 26. März 2012

Reporting Personalmanagement 2011

Bericht an die Geschäftsprüfungskommissionen
der eidgenössischen Räte

Berichtsjahr 2011



Inhaltsverzeichnis

1. Organisation	3
2. Rechtsgrundlagen und Anstellungsverhältnisse	5
3. Personal- und Lohnpolitik: Entwicklungen	6
3.1 Personalpolitik	6
3.2 Lohnpolitik	7
4. Struktur des Stellenbestandes	8
4.1 Stellendach und Nationalitäten	8
4.2 Altersstruktur	10
4.3 Geschlechterverteilung.....	10
4.4 Kader	11
4.5 Sprachen	11
4.6 Teilzeitarbeit	12
4.7 Lernende, Hochschulpraktika, Secondment	12
4.8 Eingliederung von beruflich beeinträchtigten Mitarbeitenden	13
4.9 Fluktuation	13
5. Entwicklung der Rekrutierungen	15
5.1 Einführung Bewerberportal.....	15
5.2 Ausbau Büroräumlichkeiten in Zürich	16
6. Umsetzung des Karriere- und Entwicklungsmodells	17
7. Lohnrunde und ausserordentliche Lohnrunde (Durchschnittslohn)	18
8. MbO-Prozess und Prämienpolitik (variable Lohnkomponente)	19

1. Organisation

Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) setzt sich als unabhängige Aufsichtsbehörde für den Schutz der Gläubiger, Anleger und Versicherten sowie für den Schutz der Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte ein. Die Schutzziele, die sowohl den Individual- als auch den Funktionsschutz bzw. den System- und Reputationsschutz beinhalten, stehen im Vordergrund des Mandats der FINMA. Der Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes ist nicht Ziel, sondern erhoffte und erwünschte Wirkung der Aufsichtstätigkeit.

Als staatliche Aufsichtsbehörde ist die FINMA mit hoheitlichen Befugnissen über Banken, Versicherungen, Börsen, Effekthändler, kollektive Kapitalanlagen sowie Vertriebsträger und Versicherungsvermittler ausgestattet. Sie ist zuständig für die Geldwäschereibekämpfung und wickelt bei Bedarf Sanierungsverfahren und Konkurse ab. Die FINMA bewilligt den Betrieb von Unternehmen der beaufsichtigten Branchen. Zudem stellt sie mit ihrer Überwachungstätigkeit sicher, dass sich die Beaufsichtigten an die Gesetze, Verordnungen, Weisungen und Reglemente halten sowie die dauernd zu gewährleistenden Bewilligungsvoraussetzungen erfüllen.

Die FINMA spricht nach Massgabe des Gesetzes Sanktionen aus und leistet Amtshilfe. Sie ist auch Aufsichtsbehörde im Bereich der Offenlegung von Beteiligungen, führt die erforderlichen Verfahren, erlässt Verfügungen und erstattet im Verdachtsfall Strafanzeige beim Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD). Weiter ist die FINMA Aufsichtsbehörde auf dem Gebiet der öffentlichen Kaufangebote und insbesondere Beschwerdeinstanz für die Anfechtung von Verfügungen der Übernahmekommission (UEK).

Schliesslich ist die FINMA auch Regulierungsinstanz. Sie arbeitet bei Gesetzgebungsverfahren mit und erlässt, wo dazu ermächtigt, eigene Verordnungen und Rundschreiben. Ausserdem ist sie für die Anerkennung von Selbstregulierungsnormen zuständig.

Die FINMA wurde auf den 1. Januar 2009 aus der Zusammenlegung der Eidgenössischen Bankenkommision (EBK), des Bundesamts für Privatversicherungen (BPV) und der Kontrollstelle für die Bekämpfung der Geldwäscherei (Kst GwG) gegründet. Aus diesem Grund weist die FINMA die Daten lediglich über die letzten drei Jahre aus.

2. Rechtsgrundlagen und Anstellungsverhältnisse

Die FINMA ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit, die über funktionelle, institutionelle und finanzielle Unabhängigkeit verfügt. Als verselbstständigte Einheit ist die FINMA nicht in die Hierarchie der zentralen Bundesverwaltung eingebunden; sie ist vielmehr mit eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgestattet. Diese institutionelle Selbstbestimmung ermöglicht es der FINMA, kurzfristig und möglichst autonom auf Veränderungen zu reagieren. Zudem trägt sie auch dem Erfordernis der Unabhängigkeit von den politischen Behörden Rechnung. Als Gegenstück zur weitgehenden Unabhängigkeit der FINMA verfügen der Bundesrat und die eidgenössischen Räte über gewisse Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten.

Die FINMA finanziert sich über Gebühren und Abgaben der Beaufsichtigten. Sie ist nicht Teil der Staatsrechnung des Bundes und daher auch nicht allfälligen staatlichen Budgetkürzungen ausgesetzt. Zudem belastet sie die Staatsrechnung auch nicht mit ihren Personalkosten. Sie misst einem verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Budgetautonomie unter Beachtung von Kosten-Nutzen-Abwägungen grösste Bedeutung bei.

Die Grundlagen für die Personalpolitik der FINMA werden im Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht vom 22. Juni 2007 (Finanzmarktaufsichtsgesetz [FINMAG]) festgelegt. Im Besonderen steht in Art. 13 dazu:

Artikel 13 Personal

¹ Die FINMA stellt ihr Personal öffentlich-rechtlich an.

² Der Verwaltungsrat regelt das Anstellungsverhältnis in einer Verordnung. Diese enthält namentlich Vorschriften über Entlohnung, Nebenleistungen, Arbeitszeit, Treuepflicht und Kündigung. Sie bedarf der Genehmigung des Bundesrates.

³ Artikel 6a des Bundespersonalgesetzes vom 24. März 2000 gilt sinngemäss.

⁴ Die berufliche Vorsorge des Personals richtet sich nach der Gesetzgebung über die Pensionskasse des Bundes.

Nach Art. 13 Abs. 1 FINMAG beruht die Anstellung der Mitarbeitenden der FINMA auf öffentlichem Recht. Soweit keine Regelung besteht, gelten ergänzend die entsprechenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen des Obligationenrechts als öffentliches Recht des Bundes.

Gestützt auf Art. 13 Abs. 2 FINMAG bildet die FINMA-Personalverordnung¹ den rechtlichen Rahmen für die Personalpolitik der FINMA. Die FINMA-Personalverordnung legt Grundsätze fest zur Begründung und Beendigung der Anstellung, zur Lohngestaltung, zu den Ansprüchen auf Lohnfortzahlung, zu Arbeitszeit und Ferien, zur beruflichen Vorsorge, zu Nebenbeschäftigung und öffentlichen Ämtern, Treue- und Verhaltenspflichten sowie zum Rechtsweg im Streitfall. Die FINMA-Personalverordnung wird namentlich durch das Personalreglement vom 25. September 2008 sowie durch den Verhaltenskodex der FINMA vom 20. November 2008 ergänzt.

¹ Verordnung über das Personal der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht vom 11. August 2008, vom Bundesrat genehmigt am 27. August 2008.

3. Personal- und Lohnpolitik: Entwicklungen

3.1 Personalpolitik

Grundwerte der FINMA zur Personalpolitik

Die FINMA erfüllt ihre gesetzlichen Aufgaben kompetent und verantwortungsbewusst. Dabei baut sie auf sachkundige, engagierte und selbstbewusste Mitarbeitende. Die FINMA zeichnet sich durch Professionalität und Fairness aus und schafft damit Vertrauen.

Die FINMA stellt hohe Anforderungen an alle Mitarbeitenden und fördert deren Entwicklung. Sie schafft ein Gleichgewicht zwischen Leistung und Entlohnung sowie zwischen notwendigen Kompetenzen und gezielter Entwicklung. Für die Leistungsbeurteilung verwendet sie objektive und messbare Kriterien.

Die FINMA handelt initiativ sowie ziel- und ergebnisorientiert. Dabei nutzt sie die Ressourcen effizient und zieht die wirtschaftlichen Konsequenzen ihres Handelns in Betracht.

Im Jahr 2011 verabschiedete die Geschäftsleitung das HR Mission Statement, das die strategische Ausrichtung und somit die Grundprinzipien des Personalmanagements bei der FINMA definiert:

FINMA...

...ist der richtige Arbeitgeber für Mitarbeitende, die Herausforderungen suchen, sich für die Kernaufgaben (Regulierung, Aufsicht, Enforcement) der FINMA einsetzen und rasch Verantwortung übernehmen wollen.

...eröffnet Mitarbeitenden, die bereit sind, eine überdurchschnittliche Leistung zu erbringen und kontinuierlich zu lernen, spannende interne Entwicklungsmöglichkeiten oder dient als Karriereprungbrett.

...rekrutiert, fördert und entwickelt talentierte Mitarbeitende, welche die Grundwerte der FINMA (unabhängig – kompetent – konsequent) mittragen.

Aus diesem HR Mission Statement ergeben sich sowohl für die FINMA als auch für die Mitarbeitenden verschiedene Herausforderungen, die im Jahr 2011 gemeinsam angegangen wurden.

In den ersten beiden Jahren der FINMA wurde das HR neu aufgebaut. Es ging darum, Prozesse wie die Lohnbuchhaltung und die Rekrutierung sowie ein professionelles Verfahren für die Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen der Mitarbeitenden einzuführen. Im Jahr 2011 standen dann vermehrt HR-strategische Themen im Vordergrund. Die Personal- und Führungsentwicklung wurde so ausgerichtet, dass die Vorgesetzten die Mitarbeitenden wirksamer unterstützen können. Im Bereich der Mitarbeiterbindung (Retention) soll die FINMA durch das Entwickeln zusätzlicher nicht zwingend monetärer Anreize als Arbeitgeberin an Attraktivität gewinnen.

Um die Attraktivität der FINMA als Arbeitgeberin zu erhöhen, wurde im April 2011 ein neuartiges Karriere- und Entwicklungsmodell (KENMO) eingeführt, mit dem eine Karriere als Fachspezialist der klassischen Karriere als Linienvorgesetzter gleichgestellt wird. Die FINMA will mit diesem Fachkarrieremodell den Fachexperten innerhalb der FINMA als Alternative zur Führungskarriere eine gleichwer-

tige Laufbahn bieten. Um die Gleichwertigkeit sicherzustellen, wurde in der Bewertung der Fach- und der Führungsfunktionen darauf geachtet, dass für beide Funktionen der gleichen Ausprägung die gleichen Ansprüche gelten. So ist die Beförderung in der Fachlaufbahn an strenge fachliche Kriterien gebunden und setzt einen markanten Zuwachs an fachlicher Expertise voraus.

Im August 2011 führte die FINMA ein neues Online-Bewerberportal ein. Damit steht den Personen, die an einer Stelle bei der FINMA interessiert sind, ein zeitgemässes und benutzerfreundliches Werkzeug zur Verfügung. Der Bewerbungsprozess kann nun effizient elektronisch geführt und verfolgt werden: Bewerber, FINMA-Führungsleute sowie die entsprechenden HR-Verantwortlichen haben jederzeit den Überblick, wo ein laufender Bewerbungsprozess steht.

Für eine effiziente Rekrutierung erleichternd wirkt sich auch der 2011 gefällte Entscheid aus, die Büroräumlichkeiten in Zürich auf ca. 130 Arbeitsplätze auszubauen.

Im Jahr 2012 wird sich die FINMA vermehrt auch auf der Ebene der HR-Strategie weiterentwickeln. Ziel der strategischen Aktivitäten in den Jahren 2012 und 2013 ist eine wirksame und effiziente Personal- und Führungsentwicklung. Dabei wird stark auf das Pilotprojekt zur Potenzialentwicklung im Geschäftsbereich Banken abgestützt. Ziel des Konzeptes in diesem Geschäftsbereich ist es, Mitarbeitende zu identifizieren und zu entwickeln, die neben ihrer heutigen Tätigkeit für die FINMA über zusätzliches Potenzial für eine anspruchsvollere Funktion verfügen.

In der Personalgewinnung werden neue und zusätzliche Wege erkundet, um den zunehmenden Ansprüchen an hoch qualifizierte Mitarbeitende gerecht zu werden.

3.2 Lohnpolitik

Die Basis des Lohnsystems der FINMA bilden sechs sich überlappende Lohnbänder.

Lohnband	Minimalbetrag	Maximalbetrag
1	215 000	300 000
2	170 000	260 000
3	130 000	210 000
4	100 000	160 000
5	70 000	120 000
6	50 000	90 000

Ein Basislohn von über 300 000 Schweizer Franken bedarf der Zustimmung des Vorstehers des EFD. Die Höchstsumme von Basislohn und variabler Lohnkomponente wird für den Direktor anlässlich der Anstellung festgelegt und unterliegt der Genehmigung durch den Bundesrat. Die Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wird in der Jahresrechnung ausgewiesen.

Auf der Basis der FINMA-Personalverordnung hat der Verwaltungsrat im Jahr 2011 beschlossen, die Basislöhne der Mitarbeitenden nicht an die Teuerung anzupassen.

Per April 2011 erhielten 37 Prozent der Mitarbeitenden eine individuelle Lohnerhöhung in der Höhe von insgesamt 1,8 Prozent der Lohnsumme. Im Einzelnen unterschieden sich die gewährten Lohnerhöhungen erheblich: Die höchste betrug 21,1 Prozent, die niedrigste 0,8 Prozent. Die Löhne wurden dort angepasst, wo dies aufgrund von erweiterten Aufgaben bzw. einer höheren Verantwortung oder aufgrund von Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt angezeigt war. Die Lohnanpassungen sind nicht an die jährliche Leistungsbeurteilung gekoppelt. Es gibt keinen jährlichen Automatismus zur Anpassung des Basislohns.

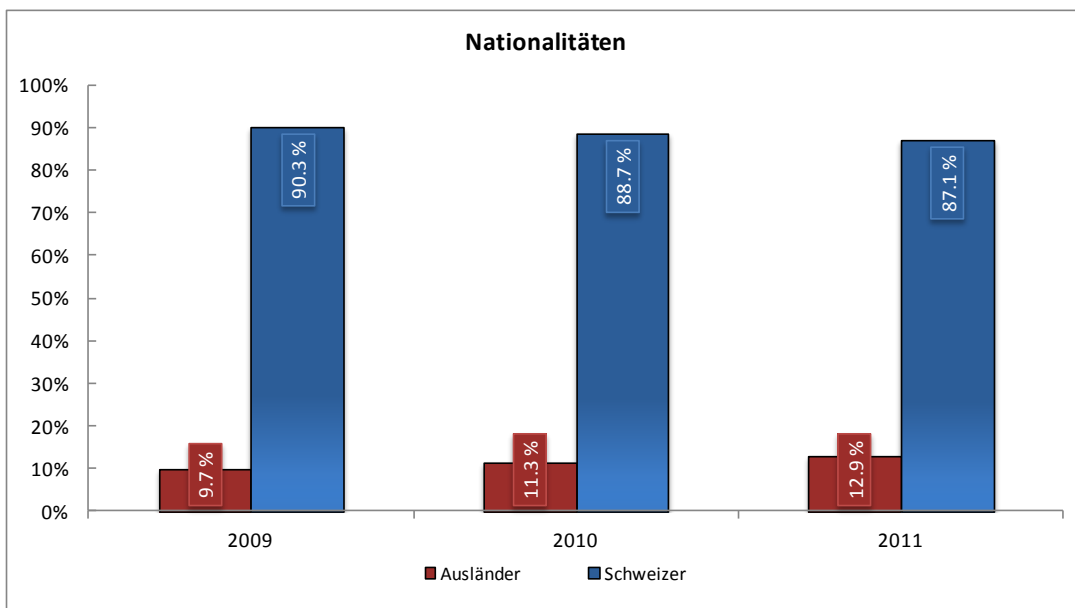
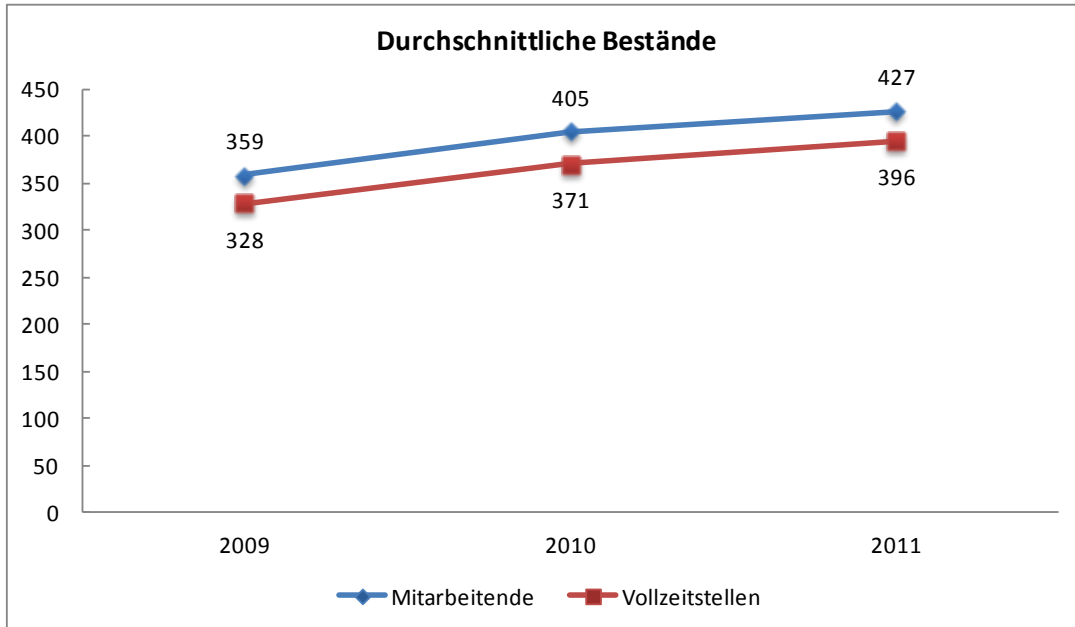
Ausserordentliche Leistungen können durch eine variable Lohnkomponente (Prämie) honoriert werden.² Die FINMA nutzte diese Möglichkeit und gewährte 2011 124 Mitarbeitenden (36 Prozent der total 344 beurteilten Mitarbeitenden) eine Prämie. Diese belief sich auf 7,5 oder 15 Prozent des Basislohns, für Geschäftsleitungsmitglieder und Kadermitglieder im Lohnband 2 (16 Mitarbeitende) auf 10, 15 oder 20 Prozent des Basislohns. Entsprechend der FINMA-Personalverordnung erhielten nur jene Personen eine Prämie, deren Gesamtbeurteilung von den Vorgesetzten als "übertroffen" bezeichnet wurde.

4. Struktur des Stellenbestandes

4.1 Stellendach und Nationalitäten

Das durch den Verwaltungsrat genehmigte Stellendach für 2011 lag bei 410 Vollzeitstellen. Die FINMA beschäftigte 2011 durchschnittlich 427 Mitarbeitende, verteilt auf 396 Vollzeitstellen. Rund 19 Prozent des Personals arbeiten Teilzeit. Für das Jahr 2012 genehmigte der Verwaltungsrat einen Personalbestand von 480 Vollzeitstellen. Die kontinuierliche Erhöhung der Vollzeitstellen erfolgt, weil die FINMA in der Folge der Finanzkrise von 2008 neue Aufsichtsaufgaben zu übernehmen hat und weil einzelne, vorher unterdotierte Bereiche bewusst verstärkt werden. Vor allem der Geschäftsbereich Märkte und der neu gebildete Geschäftsbereich Enforcement werden entsprechend ausgebaut.

² Art. 22 FINMA-Personalverordnung

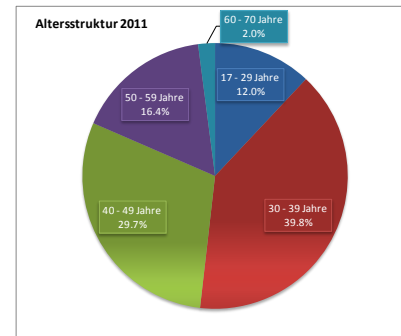
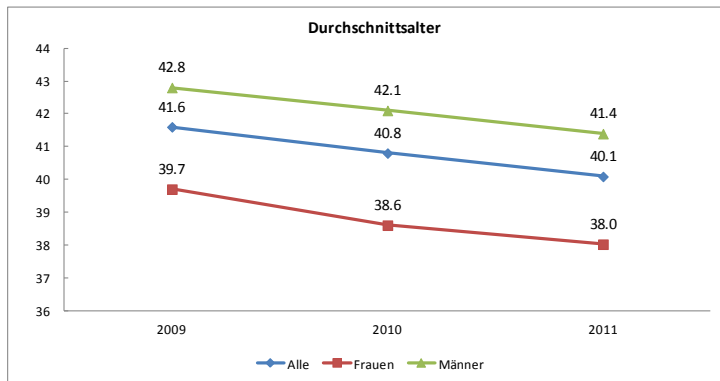


Die FINMA beschäftigte Ende 2011 63 Mitarbeitende ausländischer Nationalität.

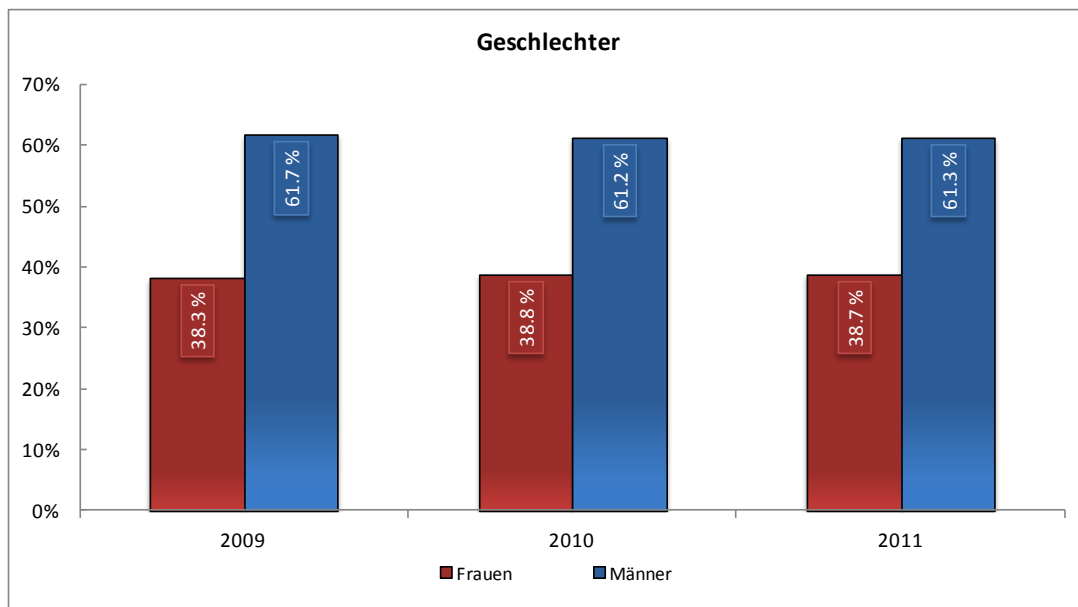
Durch webbasierte Insertionskanäle erhält die FINMA in jüngster Zeit auch wesentlich mehr Bewerbungen aus dem EU-Raum. Zudem gibt es spezifische Stellenprofile, für die der Schweizer Markt ausgetrocknet ist. Aus diesem Grund dehnt die FINMA ihre Rekrutierungsbemühungen vermehrt auch ins europäische Ausland aus.

4.2 Altersstruktur

Das Durchschnittsalter der FINMA-Mitarbeitenden betrug 40 Jahre. Es ist in den vergangenen zwei Jahren gesunken.

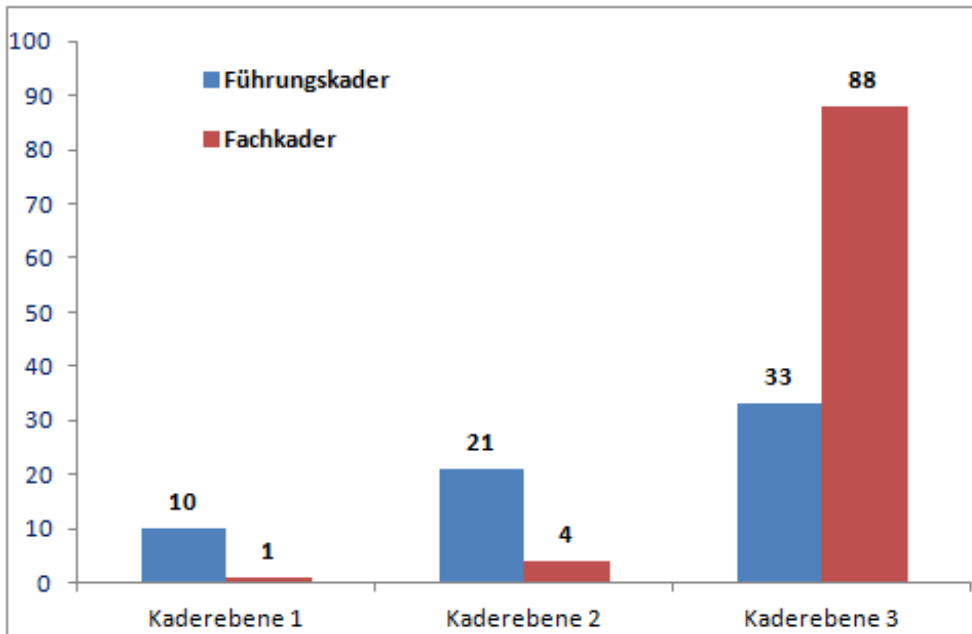


4.3 Geschlechterverteilung



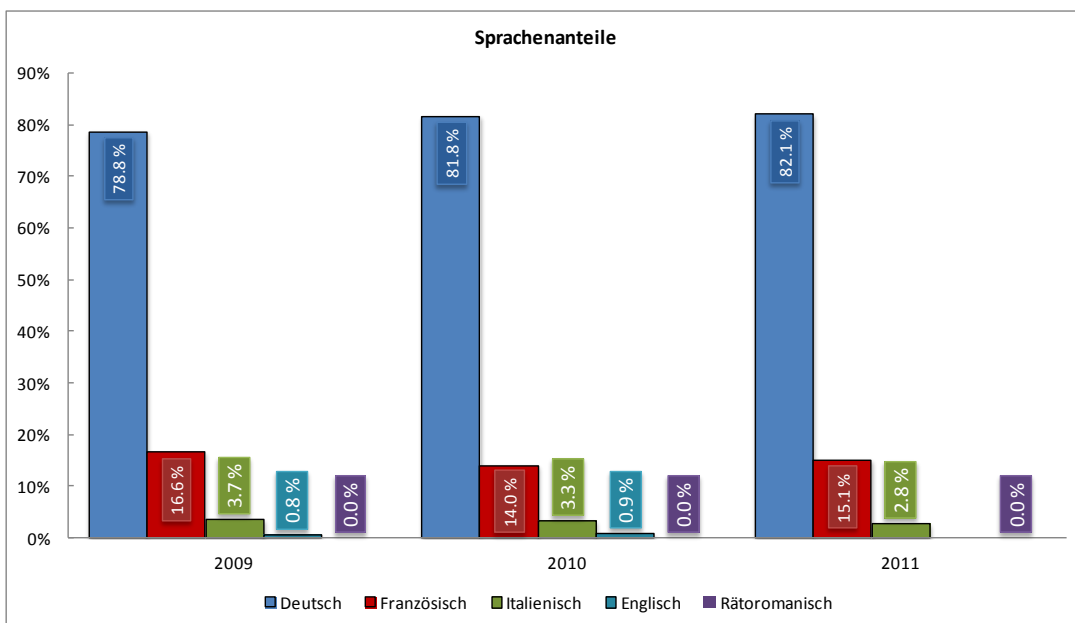
Der Frauenanteil hat sich seit der Gründung der FINMA nur geringfügig verändert: 2011 lag er in der gesamten Organisation bei 39 Prozent.

4.4 Kader



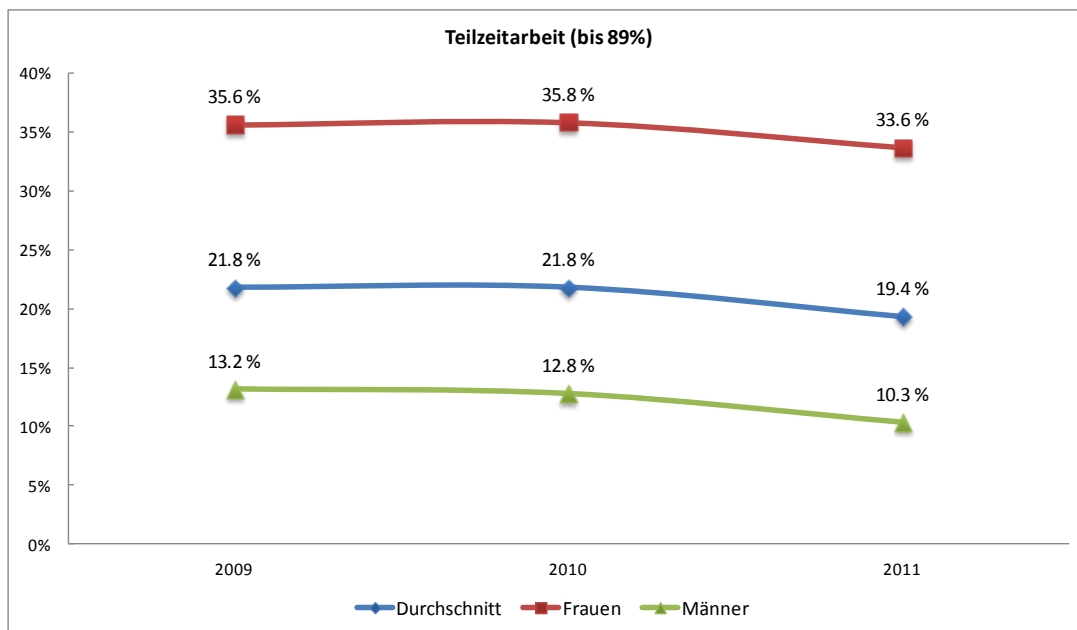
157 Mitarbeitende (35 Prozent) arbeiten in einer Kaderposition. Als Kader werden bei der FINMA alle Linienführungsfunktionen und alle Fachfunktionen der Lohnbänder 1 bis 3 verstanden. Die Kaderebene 1 bis 3 bilden die Lohnbänder ab. 41 Prozent des Kaders haben eine Linienführungsfunktion.

4.5 Sprachen



Im Zusammenhang mit den Aufsichts- und Regulierungsaufgaben der FINMA ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden zumindest über passive Sprachkenntnisse in den üblichen Landessprachen verfügen. Bei Mitarbeitenden, die international tätige Unternehmen beaufsichtigen bzw. sich im internationalen Umfeld bewegen, wird zudem eine gute aktive Beherrschung der englischen Sprache vorausgesetzt. Die FINMA ist der Sprachenverordnung (SpV) vom 1. Juli 2010 unterstellt (vgl. Art. 7 Abs. 1 SpV).

4.6 Teilzeitarbeit



Gut 80 Prozent des Personals arbeiten Vollzeit (Beschäftigungsgrad \geq 90 Prozent).

4.7 Lernende, Hochschulpraktika, Secondment

In der Folge der Finanzkrise von 2008 hat die FINMA neu zusätzliche Aufsichtsaufgaben zu übernehmen. Daher erfolgt eine weitere Optimierung der Organisationsentwicklung sowie ein Personalausbau, um vorher unterdotierte Geschäftsbereiche zu stärken. In diesem Zusammenhang wird das Angebot einer beruflichen Grundausbildung zurzeit nach wie vor zurückgestellt.

Hochschulpraktika

Die FINMA bietet fortgeschrittenen Wirtschafts-, Rechts- oder Mathematikstudentinnen und -studenten Praktikumsstellen an. Im Jahr 2011 vergab die FINMA elf Hochschulpraktika. Die Dauer dieser Einsätze variiert zwischen drei und zwölf Monaten, wobei die übliche Zeitspanne sechs oder neun Monate beträgt.

Secondment

Zum Ausbau des Erfahrungsaustauschs mit dem Finanzsektor, anderen Aufsichtsbehörden sowie relevanten internationalen Organisationen fördert die FINMA den Einsatz von Secondments. Ein Secondment ist ein zeitlich befristeter Arbeitseinsatz von Mitarbeitenden im Sinne einer Jobrotation in Unternehmen, deren Tätigkeit eng mit jener der FINMA verbunden ist (Banken, Versicherungen, Prüfungsgesellschaften, Anwaltskanzleien, ausländische Aufsichtsbehörden, Börsen usw.). Die FINMA unterscheidet dabei zwischen einem Inbound Secondment (externe Arbeitgeber stellen der FINMA Mitarbeitende zur Verfügung) und einem Outbound Secondment (FINMA entsendet Mitarbeitende an externes Unternehmen).

Im Jahr 2011 waren in der FINMA sieben Secondment inbound im Einsatz. Vier Mitarbeitende befanden sich in Outbound Secondments.

Im Vergleich zum Vorjahr (neun Inbound- und zwei Outbound-Einsätze) konnten zwei FINMA-Mitarbeitende mehr von einem Secondment profitieren. Durch die hohe Arbeitsbelastung innerhalb der FINMA sind Outbound-Einsätze auch künftig nur in eingeschränkter Masse möglich.

Die Dauer der Secondments variiert zwischen drei und zwölf Monaten, wobei die üblichen Zeitspanne sechs Monate beträgt.

Die Inbound-Kosten bestehen zum überwiegenden Teil aus Honorarkosten, die die geleistete Produktivität des Mitarbeitenden eines externen Arbeitgebers entschädigen. Die Outbound-Kosten bestehen neben dem Salär hauptsächlich aus Spesen, die durch den Einsatz ausserhalb des üblichen Arbeitsortes entstehen.

4.8 Eingliederung von beruflich beeinträchtigten Mitarbeitenden

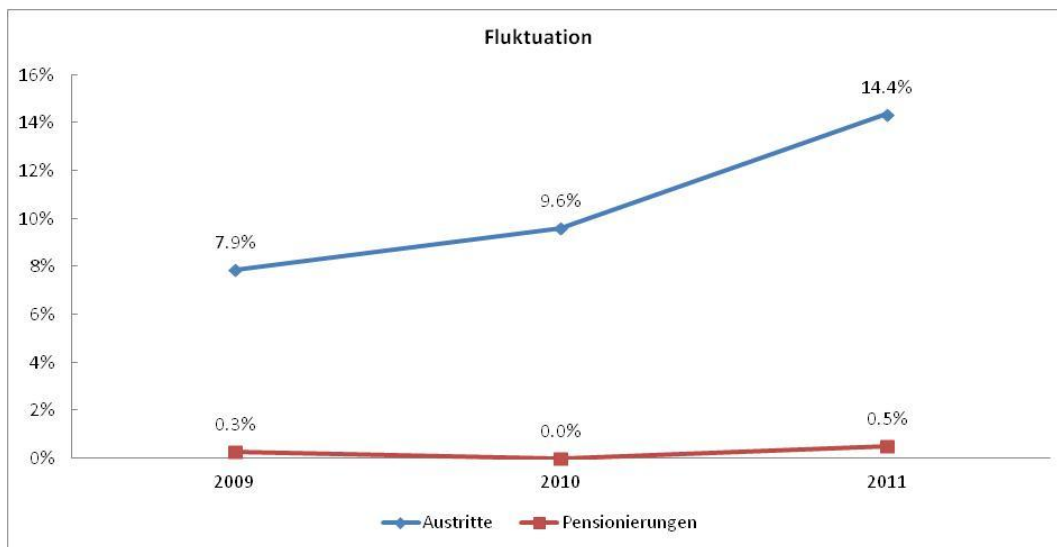
Die FINMA beschäftigt weiterhin drei Mitarbeitende, die in den Vorgängerorganisationen durch den Erwerbsbehindertenkredit des Bundes finanziert wurden. Die Finanzierung dieser Mitarbeitenden erfolgt nun durch die FINMA selbst, wobei auch bewusst eine gewisse Leistungseinbusse in Kauf genommen wird.

4.9 Fluktuation

Die Fluktuation der unbefristeten Mitarbeitenden (ohne Pensionierungen, befristete Mitarbeitende und Praktikanden) betrug im Jahr 2011 14.4 Prozent. Dies ist ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Vorjahr. Betrachtet man aber die Verweildauer der verschiedenen Personensegmente, so ist diese Fluktuation im Einklang mit der HR-Strategie der FINMA. Bei jungen Akademikern geht die FINMA von einer Verweildauer von 2 – 4 Jahren aus. Entsprechend ist in diesem Segment die Fluktuation bei einer Gewichtung von 15 bis 25 Prozent überdurchschnittlich hoch. Hier nimmt die FINMA bewusst in Kauf, dass diese nach ein paar Jahren weitere Karrieremöglichkeiten suchen und der FINMA damit auch eine gewisse Ausbildungsfunktion zukommt. Ein weiteres Segment, in dem die Fluktuation vergleichsweise hoch ist, ist das sogenannte „mid-career“ Segment. Die FINMA sucht immer wieder gestandene Persönlichkeiten u.a. aus dem Risk Management Bereich, welche in der Mitte ihrer Karriere eine neue Herausforderung durch die Aufsichtstätigkeit suchen. Bei diesem Segment rechnet die FINMA mit ei-

ner Verweildauer von 5 – 7 Jahren bei einer Gewichtung von ebenfalls 15 bis 25 Prozent. Eine Verweildauer von 8 bis 15 Jahren besteht in derjenigen Kategorie, die als „langfristige Aufseher“ und Mitarbeitende in unterstützenden Funktionen bezeichnet wird.

Im Vergleich zu anderen Jahren war 2011 auch ein Jahr diverser organisatorischer Kalibrierungen in drei FINMA-Geschäftsbereichen. In diesem Zusammenhang kam es auch zu Veränderungen im Personalkörper, was sich in einer vergleichbar hohen Fluktuationsrate auswirkte.



Beinahe die Hälfte der Austretenden fanden ausserhalb der FINMA weiterführende Entwicklungsmöglichkeiten. Dieser Umstand ist im Einklang mit der Personalstrategie und verdeutlicht die Situation, dass die FINMA innerhalb einer typischen Laufbahn im Finanzsektor eine wichtige Durchlaufstation darstellt. Mit verstärkten Personalentwicklungsmassnahmen und weiteren Initiativen versucht die FINMA stetig, Mitarbeitende länger an die Aufsichtsbehörde zu binden.

Mit der Wiederbesetzung der frei werdenden Stellen will die FINMA nach wie vor eine gute Durchmischung anstreben: Es braucht sowohl erfahrene, einige Jahre in der Aufsicht tätige Mitarbeitende als auch den Erfahrungshintergrund von neu rekrutiertem Personal aus der Praxis, vorwiegend aus den beaufsichtigten Branchen. Auch im Jahr 2012 wird HR durch Rekrutierungstätigkeiten gefordert sein, um die geplante Entwicklung des Personals zeitgerecht sicherstellen zu können. Zudem gilt es sicherzustellen, dass neue Mitarbeitende schnell eingearbeitet und produktiv werden, v. a. im Segment der jungen, berufseinsteigenden Akademiker, und möglichst kein Know-how verloren geht im Bereich des „mid-career“ Segmentes. Die FINMA hat auch hier entsprechende Massnahmen eingeleitet.

Aufschlüsselung der Austrittskategorien

Im Jahr 2011 verzeichnete die FINMA 77 Austritte. Diese gliederten sich in folgende Kategorien:

Austrittskategorien 2011	Anzahl	in %
Kündigung durch Mitarbeitende	47	61%
Kündigung Mitarbeitende in Probezeit	2	3%
Pensionierung vorzeitig	2	3%
Aufhebungsvereinbarung	10	13%
Befristete Anstellung Stundenlohn	9	12%
Befristete Anstellung Monatslohn	2	3%
Befristete Anstellung Praktika	5	6%

Gegenüber dem Vorjahr kam es in der FINMA vermehrt zu Aufhebungsvereinbarungen. Hauptgründe dafür waren einerseits höhere Anforderungen an die Mitarbeitenden, andererseits veränderte Stelleninhalte, die zu einer Trennung im gegenseitigen Einvernehmen führten.

5. Entwicklung der Rekrutierungen

Die Zusammenlegung der drei Vorgängerbehörden sowie der gezielte Ausbau wichtiger bisher personell unterdotierter Aufsichtsbereiche führten im Jahr 2011 zu einer mit über 420 Mitarbeitenden (Headcount) deutlich gewachsenen Organisation. Die FINMA rechnet auch in Zukunft mit einer Erweiterung des Aufgabengebietes. Deshalb wird der erwartete Ausbau des FINMA-Personalbestands weitergehen (erwartete Zunahme der Anzahl Mitarbeitenden von 80 Vollzeitstellen, davon zehn im Jahr 2011 und 70 2012/2013). Vor allem im Geschäftsbereich Märkte sowie im Geschäftsbereich Enforcement sind 2012 weitere Anstellungen geplant.

In der Rekrutierung verfolgen die HR-Verantwortlichen das Ziel, durch neue Mitarbeitende zusätzliche Qualifikationen und noch mehr Know-how in die FINMA zu bringen. Dies gelingt zurzeit in der Regel trotz angespanntem Arbeitsmarkt für Spezialisten und trotz Geschäftssitz in Bern. Durch den erwähnten Ausbau der Büroräumlichkeiten in Zürich im Jahr 2012 sollte dies auch in Zukunft gut gelingen.

5.1 Einführung Bewerberportal

Im August 2011 führte HR ein Bewerberportal ein. Das Ziel dieses Tools ist es, den gesamten Rekrutierungsprozess auf einer elektronischen und somit papierlosen Plattform umzusetzen, um noch professioneller aufzutreten und die Bewerbungen effizienter und wirksamer zu bearbeiten.

Das Portal brachte in folgenden Punkten wesentliche Verbesserungen:

- Die Handhabung der Bewerbungen wurde deutlich effizienter, da sich die Bewirtschaftung der Bewerbungsdossiers viel transparenter abwickeln lässt.

- Der Selektionsprozess konnte beschleunigt werden, da keine Papierdossiers mehr im Umlauf sind, und die HR-Verantwortlichen sowie der jeweilige Linienvorgesetzte jederzeit ortsunabhängig auf die elektronischen Bewerbungen zugreifen können.
- Die Qualität des Bewerbermanagements hat sich erhöht, da sich die Beteiligten jederzeit eine Übersicht über den Stand der Bewerbungen verschaffen können.

Die technische Einführung ist soweit gut gelungen. Die meisten Fragen stellten sich dabei auf prozessualer Ebene: Insbesondere die Absprache zwischen HR und den Linienvorgesetzten musste anders ausgestaltet werden. Weitere Optimierungen am neuen Tool und den damit verbundenen Arbeitsprozessen werden laufend vorgenommen.

5.2 Ausbau Büroräumlichkeiten in Zürich

Des Weiteren besteht mit Blick auf eine effizientere und wirksamere Rekrutierung künftiger Mitarbeitender und im Hinblick auf eine längerfristige Retention von bestehenden Mitarbeitenden das Bedürfnis und Bestreben nach zentralen Räumlichkeiten mit festen Arbeitsplätzen in Zürich und mittelfristig in der französischsprachigen Schweiz. Mit dem definitiven Entscheid, die Büroräumlichkeiten in Zürich im Jahr 2012 auf rund 130 Arbeitsplätze auszubauen, können jeweils ein Teil des Personals der Versicherungsaufsicht, der Bankenaufsicht und zusätzlich Mitarbeitende aus den Bereichen kollektive Kapitalanlagen, Börsenaufsicht und Marktaufsicht in Zürich angesiedelt werden.

Der Ausbau der Büroräumlichkeiten in Zürich unterliegt klaren Grundsätzen der Organisation und Führung:

- Die Geschäftsleitung behält ihren Sitz am Hauptsitz in Bern. Geschäftsleitungssitzungen werden grundsätzlich in Bern abgehalten.
- Die Geschäftsbereiche werden ihre Führungsteamsitzungen grundsätzlich ebenfalls in Bern durchführen.
- Jede Gruppe oder Abteilung innerhalb eines Geschäftsbereichs hat einen Hauptstandort, entweder in Bern oder Zürich.
- Der Hauptstandort jeder Gruppe oder Abteilung wird primär aus betrieblicher Sicht gewählt, das heisst, die Nähe der Beaufsichtigten und jene des Arbeitsmarkts für Spezialisten sind ausschlaggebend.
- Die Nähe des Wohnorts der Mitarbeitenden spielt eine untergeordnete Rolle.
- Die Mitarbeitenden haben nur einen permanenten Arbeitsplatz in Bern oder Zürich. Zwei fixe Arbeitsplätze sind grundsätzlich nicht gestattet.

Bei Gruppen oder Abteilungen, die auf die Räumlichkeiten in Bern und Zürich verteilt sind, stehen den Mitarbeitenden am jeweiligen Ort bei Bedarf unpersonliche Arbeitsplätze zur Verfügung.

6. Umsetzung des Karriere- und Entwicklungsmodells

Alle Mitarbeitenden wurden im April 2011 mit einem persönlichen Schreiben über ihre neuen Funktionen und Ausprägungen informiert. Im Zusammenhang mit der Überprüfung von Funktionen und Ausprägungen kürzte die FINMA fünf Mitarbeitenden den Lohn. Die entsprechenden Lohnkürzungen wurden ab dem dritten Quartal 2011 durch Vertragsänderungen umgesetzt, wo notwendig in verschiedenen Teilschritten.

Das Hauptziel des Karriere- und Entwicklungsmodells (KENMO) ist es, neben der bestehenden Führungskarriere eine gleichwertige Fachkarriere zu etablieren. Dies soll auch zur Durchlässigkeit der beiden Karrieremodelle führen. Das heisst, Wechsel sollen ohne systemische Hindernisse möglich sein. Im Jahr 2011 kam es bereits zu folgenden Wechseln:

Bereich	Wechsel	Anzahl
Generalsekretariat	Fach -> Führung	1
Banken	Fach -> Führung + Beförderung	3
	Führung -> Fach	2
Enforcement	Fach -> Führung + Beförderung	2
	Führung -> Fach	3
Märkte	Fach -> Führung + Beförderung	1
	Fach -> Führung	4
	Führung -> Fach	1
Operations	Führung -> Fach	2
Strategische Grundlagen	Fach -> Führung	1
	Führung -> Fach	1
Versicherungen	Fach -> Führung	1
	Führung -> Fach	3
Interne Revision	Führung -> Fach	1

Diese Tabelle zeigt, dass Wechsel bereits rege vollzogen und die beiden Wechselrichtungen anzahlmässig praktisch gleich häufig umgesetzt wurden. Dies zeigt, dass der Start von KENMO geglückt ist und die FINMA sicherlich auch in Zukunft von der erwähnten Durchlässigkeit profitieren wird.

Im Jahr 2012 sind im Hinblick auf KENMO folgende Schwerpunkte geplant:

- Festlegung des Beförderungsprozesses und Definition geeigneter Personalentwicklungsmassnahmen
- Vertiefte Verknüpfung von KENMO mit neuen HR-Instrumenten wie Führungsgrundsätzen und Kompetenzmodellen
- Weiterentwicklung bestehender HR-Instrumente wie MbO-Prozess, Lohnrunde und Mitarbeiterportfolio

7. Lohnrunde und ausserordentliche Lohnrunde (Durchschnittslohn)

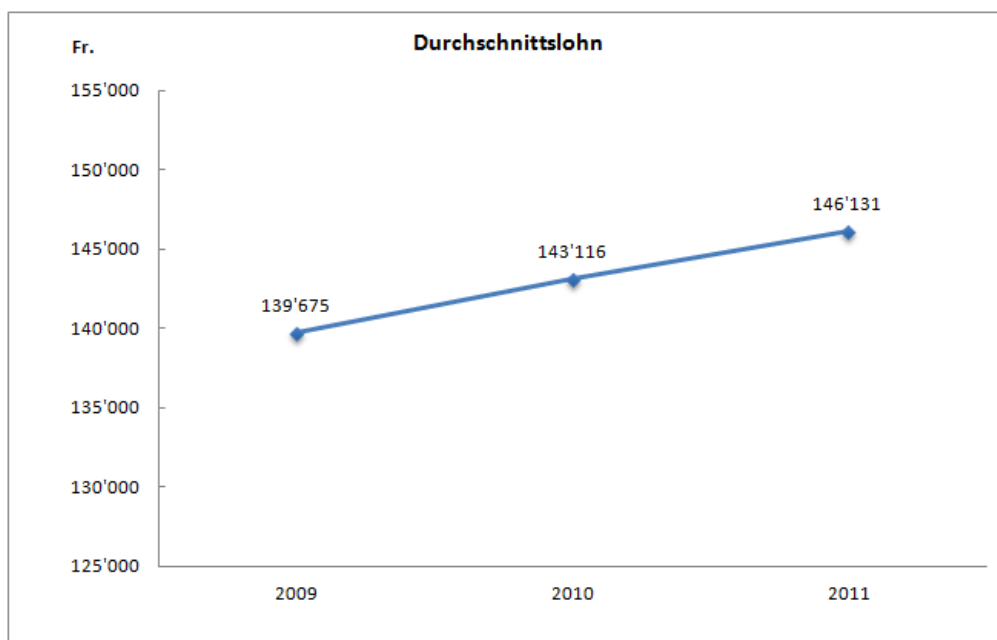
Im April 2011 wurde die jährliche ordentliche Lohnrunde durchgeführt. Zur Verteilung stand ein Betrag von zwei Prozent der Lohnsumme zur Verfügung, was rund 1'097'000 Franken entspricht. Insgesamt kamen 159 Mitarbeitende – rund 37 Prozent des durchschnittlichen Personalbestands – in den Genuss einer Lohnerhöhung, was einer durchschnittlichen Erhöhung von CHF 6'270 entspricht. Weitere 23 Mitarbeitende wurden in ein höheres Lohnband befördert, ohne jedoch eine Lohnanpassung zu erfahren. Sieben Mitarbeitende mussten eine Lohnbandsenkung hinnehmen, jedoch ohne Lohnanpassung.

Im Oktober 2011 fand erstmals eine ausserordentliche Lohnrunde statt. Die dafür bereitstehende Summe von 100'000 Franken wurde ausschliesslich für Systemkorrekturen verwendet:

- Für Mitarbeitende, deren Lohn unter dem Minimum ihres Lohnbandes lag
- Für Mitarbeitende, deren Lohn unter dem internen Lohngefüge lag, meistens im Zusammenhang mit einer Funktionsänderung

Insgesamt profitierten 21 Mitarbeitende von einer Lohnerhöhung. Zudem wurde ein Mitarbeitender in ein höheres Lohnband befördert, ohne jedoch eine Lohnanpassung zu erfahren.

Durchschnittslohn



Als Basis des Durchschnittslohns wurde die Kostenart „Lohn“ aus der Erfolgsrechnung verwendet. Auch 2011 lässt sich beobachten, dass die Durchschnittslöhne weiter steigen und die Altersstruktur der Mitarbeitenden weiter sinkt. Diese Trends bestätigen das Ziel der FINMA, die Qualifikationen und das Know-how des Personals – auch bei jüngeren Leuten – kontinuierlich zu steigern.

8. MbO-Prozess und Prämienpolitik (variable Lohnkomponente)

Ausserordentliche Leistungen können über eine variable Lohnkomponente honoriert werden (Art. 22 FINMA-Personalverordnung). Insgesamt wurde bei 344 Mitarbeitenden die Leistung beurteilt. Entsprechend der Vorgabe in der FINMA-Personalverordnung wurden nur Personen mit einer Prämie ausgezeichnet, deren Gesamtbeurteilung von den Vorgesetzten als "übertroffen" bezeichnet wurde.

Die FINMA nutzte diese Möglichkeit und gewährte 2011 124 Mitarbeitenden (36 Prozent der insgesamt 344 beurteilten Mitarbeitenden) eine Prämie (variable Lohnkomponente) von 7,5 Prozent, 15 Prozent oder für Geschäftsleitungsmitglieder 20 Prozent des Basislohns. Insgesamt wurde eine Summe von CHF 2'358'000 ausgeschüttet. Mitarbeitende, die bei der Prämienvergabe im gekündigten Arbeitsverhältnis standen, hatten auch bei übertroffenen Leistungen keinen Anspruch auf eine Prämie.

Die FINMA ist kein gewinnorientiertes Unternehmen. Daher kommen bei der Beurteilung der Leistungen vorwiegend qualitative Massstäbe (individuelle Ziele) zur Anwendung. Es werden vier bis sieben Ziele vereinbart. Die variable Lohnkomponente wird nur Mitarbeitenden ausgerichtet, die die vereinbarten Ziele insgesamt übertreffen. In die Gesamtbeurteilung fliessen auch Komponenten ein wie die Sozialkompetenz oder die Fähigkeit und Bereitschaft, mit Veränderungen umzugehen. Die Beurteilungsstufen liegen auf einer dreistufigen Skala von „liegt unter den Erwartungen“ bis „übertrifft die Erwartungen“. Auf die Ausrichtung einer variablen Lohnkomponente besteht kein Anspruch (Art. 22 FINMA-Personalverordnung).

Gesamtbeurteilung		unter Erwartungen		entspricht Erwartungen		übertrifft Erwartungen		Total	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Alle MA		10	2.9%	208	60.5%	126	36.6%	344	100.0%
Geschlecht	Männlich	10	4.6%	125	57.9%	81	37.5%	216	62.8%
	Weiblich	0	0.0%	83	64.8%	45	35.2%	128	37.2%
Sprache	Deutsch	8	2.8%	170	60.3%	104	36.9%	282	82.0%
	Französisch	1	2.0%	32	64.0%	17	34.0%	50	14.5%
	Italienisch	1	11.1%	5	55.6%	3	33.3%	9	2.6%
	Englisch	0	0.0%	1	33.3%	2	66.7%	3	0.9%
Lohnband	1	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	8	2.3%
	2	0	0.0%	9	39.1%	14	60.9%	23	6.7%
	3	1	1.0%	48	47.5%	52	51.5%	101	29.4%
	4	7	4.4%	104	65.4%	48	30.2%	159	46.2%
	5	0	0.0%	29	78.4%	8	21.6%	37	10.8%
	6	1	6.7%	13	86.7%	1	6.7%	15	4.4%
Führung	Führung	1	1.6%	34	55.7%	34	55.7%	61	17.7%
	Fach	9	3.2%	174	61.5%	92	32.5%	283	82.3%
Altersgruppe	bis 20	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	21-30	0	0.0%	18	60.0%	12	40.0%	30	8.7%
	31-40	3	2.2%	75	54.0%	61	43.9%	139	40.4%
	41-50	5	4.6%	67	62.0%	36	33.3%	108	31.4%
	51-60	2	3.2%	44	71.0%	16	25.8%	62	18.0%
	über 60	0	0.0%	4	80.0%	1	20.0%	5	1.5%
Beschäftigungsgrad %	10	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	20	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	30	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	0.3%
	40	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	0.3%
	50	0	0.0%	5	50.0%	5	50.0%	10	2.9%
	60	0	0.0%	9	69.2%	4	30.8%	13	3.8%
	70	0	0.0%	3	75.0%	1	25.0%	4	1.2%
	80	2	6.5%	24	77.4%	5	16.1%	31	9.0%
	90	0	0.0%	13	65.0%	7	35.0%	20	5.8%
	100	8	3.0%	152	57.8%	103	39.2%	263	76.5%