



Organisation und Personal

- 88 Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- 92 Personal
- 94 Betriebliche Weiterentwicklung der FINMA
- 95 Die Kostenentwicklung der FINMA
- 98 Corporate Governance
- 99 FINMA-Beauftragte



Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Um die institutionelle Unabhängigkeit zu sichern, hat der Gesetzgeber die FINMA als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit konzipiert. Ihre Organe sind der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung.

Der Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist das strategische Organ der FINMA. Er übt die Oberleitung sowie die Aufsicht und die Kontrolle über die Geschäftsführung der FINMA aus. Er entscheidet über Geschäfte von grosser Tragweite, erlässt Verordnungen und Rundschreiben und verantwortet das Budget der FINMA. Der Verwaltungsrat trägt diese Verantwortung als Kollektivorgan. Er fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der Stimmen seiner anwesenden Mitglieder.

Mitglieder des Verwaltungsrates

Prof. Dr. Anne Héritier Lachat	Präsidentin
Paul Müller	Vizepräsident
Bruno Frick	Mitglied
Prof. Dr. Yvan Lengwiler	Mitglied
Günter Pleines	Mitglied
Joseph L. Rickenbacher	Mitglied
Franz Wipfli	Mitglied
Prof. Dr. Jean-Baptiste Zufferey	Mitglied

Günter Pleines wurde am 19. Dezember 2012 vom Bundesrat neu in den Verwaltungsrat gewählt. Er nimmt das Mandat im FINMA-Verwaltungsrat seit 1. Mai 2013 wahr. Per Ende Juni 2013 legte Eugenio Brianti sein Amt als Mitglied des Verwaltungsrates der FINMA nieder. Am 26. Juni 2013 wählte der Bundesrat Bruno Frick in den FINMA-Verwaltungsrat. Sein Mandat nimmt Bruno Frick seit 1. August 2013 wahr.

Ausschüsse des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat bildet aus dem Kreis seiner Mitglieder einen Prüfungs- und Risikoausschuss, einen Nominationsausschuss sowie einen Übernahmeausschuss. Soweit nicht anders bestimmt, sind die Ausschüsse⁷⁹ beratend tätig und stellen Antrag an den Verwaltungsrat. Sie stehen unter der Leitung eines Vorsitzenden, der die Kontakte zum Verwaltungsrat und zur Geschäftsleitung sicherstellt. Der Verwaltungsrat kann neben den ständigen Ausschüssen zur Vorbereitung von Geschäften auch Ad-hoc-Ausschüsse bilden oder einzelne Mitglieder mit Spezialaufgaben beauftragen.

Ständige Verwaltungsratsausschüsse und ihre Mitglieder per 31. Dezember 2013

	Prof. Dr. Anne Héritier Lachat	Paul Müller	Bruno Frick	Prof. Dr. Yvan Lengwiler	Günter Pleines	Joseph L. Rickenbacher	Franz Wipfli	Prof. Dr. Jean-Baptiste Zufferey
Prüfungs- und Risikoausschuss						Vorsitz	x	x
Nominationsausschuss	Vorsitz	x				x		
Übernahmeausschuss			x ⁸⁰	x				Vorsitz

⁷⁹ Der Übernahmeausschuss ist Beschwerdeinstanz für die Verfügungen der Übernahme-kommission.

⁸⁰ Bis 5. Dezember 2013 war Prof. Dr. Anne Héritier Lachat Mitglied des Übernahmeaus-schusses.



Von links nach rechts:
Prof. Dr. Yvan Lengwiler, Prof. Dr. Jean-Baptiste Zufferey, Paul Müller,
Prof. Dr. Anne Héritier Lachat, Joseph L. Rickenbacher, Franz Wipfli,
Bruno Frick, Günter Pleines

Die Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist das operative Organ der FINMA und stellt die gesetz- und strategiekonforme Aufsicht über Banken, Versicherungsunternehmen, Börsen und Effektenhändler sowie weitere Finanzintermediäre sicher. Sie erarbeitet die Entscheidungsgrundlagen für jene Geschäfte, die in die Zuständigkeit des Verwaltungsrates fallen, und ist für die Umsetzung der Beschlüsse des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse zuständig.

Mitglieder der Geschäftsleitung

Dr. Patrick Raaflaub	Direktor
Mark Branson	Stellvertretender Direktor und Leiter Geschäftsbereich Banken
Dr. Nina Arquint	Leiterin Geschäftsbereich Strategische Grundlagen
Dr. René Schnieper	Leiter Geschäftsbereich Versicherungen
Yann Wermeille	Leiter Geschäftsbereich Märkte
Dr. David Wyss	Leiter Geschäftsbereich Enforcement
Andreas Zdrenyk	Leiter Geschäftsbereich Operations

Dr. Urs Zulauf hat sein Amt als Leiter Geschäftsbereich Strategische Grundlagen am 31. Januar 2013 abgegeben und die FINMA per 31. März 2013 verlassen. Zum neuen Geschäftsleitungsmitglied und zur Leiterin des Geschäftsbereichs Strategische Grundlagen hat der Verwaltungsrat der FINMA die damalige Generalsekretärin Dr. Nina Arquint ernannt. Nina Arquint nimmt ihre neue Funktion seit 1. Februar 2013 wahr.

Enforcementausschuss

Der Enforcementausschuss (ENA) ist als ständiger Ausschuss der Geschäftsleitung zuständig für die Entscheide im Bereich Enforcement. Wenn es sich nicht um Geschäfte von grosser Tragweite handelt, die dem Verwaltungsrat vorbehalten sind, entscheidet er namentlich über die Enforcementverfügungen sowie über Eröffnung und Einstellung von wesentlichen Verfahren, insbesondere gegen beaufsichtigte Institute und Personen.

Ständige Mitglieder des Enforcementausschusses

Dr. Nina Arquint	Vorsitz
Dr. Patrick Raaflaub	
Dr. David Wyss	

Sofern ein beaufsichtigtes Institut von einem Enforcementgeschäft betroffen ist, ist das für die Aufsicht zuständige Geschäftsleitungsmitglied einzelfallweise Mitglied des Enforcementausschusses.



Von links nach rechts:
Yann Wermeille, Dr. David Wyss, Dr. René Schnieper, Dr. Nina Arquint,
Dr. Patrick Raaflaub, Andreas Zdrenyk, Mark Branson

Die FINMA hat 2013 verschiedene Massnahmen im Personalbereich erfolgreich initiiert und umgesetzt. Als Evaluationsinstrument für die jährlichen Mitarbeitergespräche wurde ein Kompetenzmodell eingeführt. Talentmanagement und -entwicklung sowie die Nachfolgeplanung sind zu festen Bestandteilen auf der Managementagenda der FINMA geworden.

Das vom Verwaltungsrat genehmigte Stellendach für 2013 lag bei 481 Vollzeitstellen. Die FINMA beschäftigte 2013 durchschnittlich 504 (Vorjahr 477) Mitarbeitende, verteilt auf 468 (Vorjahr 442) Vollzeitstellen. Rund 20 (Vorjahr 19) Prozent des Personals arbeiten Teilzeit. Für das Jahr 2014 genehmigte der Verwaltungsrat einen Personalbestand von wiederum 481 Vollzeitstellen.

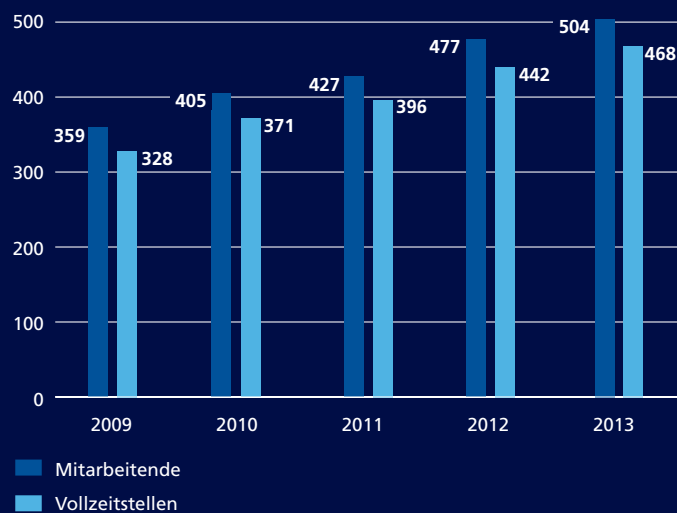
Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden im Jahr 2013 betrug wie im Vorjahr 41 Jahre. Rund 69 Prozent (Vorjahr 68 Prozent) der Belegschaft gehören in die Altersgruppe 30 bis 49. 21 Prozent (Vorjahr 20 Prozent) sind Mitarbeitende im Alter von 50 und mehr Jahren und elf Prozent (Vorjahr zwölf Prozent) jüngere Nachwuchskräfte. 214 Mitarbeitende (Vorjahr 188) bzw. 42 Prozent (Vorjahr 38 Prozent) arbeiten in einer Kaderposition. Als Kader werden bei der FINMA alle Linienführungsfunktionen und alle Fachfunktionen der Lohnbänder 1 bis 3 verstanden. 75 Mitarbeitende, also 35 Prozent (Vorjahr 36 Prozent) des Kadern haben eine Linienführungsfunktion. Der Frauenanteil in der Linienführung liegt bei rund 19 Prozent (Vorjahr 18 Prozent). Der Frauenanteil in der gesamten Organisation lag 2013 bei 37 Prozent (Vorjahr 38 Prozent).

Die Fluktuationsrate (ohne Pensionierungen) betrug per Ende Dezember 2013 elf Prozent (Vorjahr zehn Prozent) und blieb damit insgesamt stabil. Die Massnahmen zur Bindung des Personals (Secondments, Weiterbildung, Potenzialentwicklung) scheinen zu greifen. Eine gute Durchmischung von jüngeren und erfahrenen Spezialisten bleibt ein Ziel der FINMA-Personalpolitik. Diese Strategie bringt es mit sich, dass es zu einem gewissen Personalwechsel kommen kann. Mit dem Ausbau der Funktion «Personalentwicklung» und mit weiteren Massnahmen im Bereich Weiterbildung (zum Beispiel Secondments im Ausland) wurde die Attraktivität der FINMA für jüngere Spezialisten erhöht. Für jüngere Mitarbeitende ist von einer durchschnittlichen Verweildauer von drei bis vier Jahren auszugehen.

Die Arbeitsmarktsituation bei Finanzspezialisten ist nach wie vor angespannt. Der Rekrutierungsaufwand hat zugenommen, und es braucht teilweise mehr Zeit, um Spezialisten zu überzeugen, ihre berufliche Laufbahn bei der FINMA fortzusetzen. Hinzu kommt, dass die Lohnvorstellungen von ausgewiesenen Spezialisten den Rahmen des FINMA-Lohnsystems oft sprengen und die FINMA auch in der Lohnentwicklung von erfahrenen Fachkräften nicht selten an ihre Grenzen stösst.

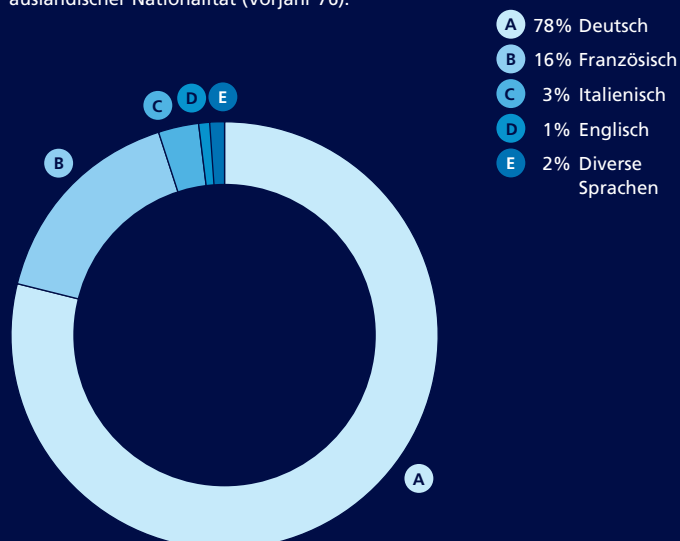
Ausgewählte Personalkennzahlen der FINMA

Durchschnittlicher Personalbestand



Sprachanteile

Die FINMA beschäftigte Ende 2013 75 Mitarbeitende ausländischer Nationalität (Vorjahr 76).



Betriebliche Weiterentwicklung der FINMA

Im Jahr 2013 wurde ein neues, FINMA-weites Informatiksystem erfolgreich eingeführt. Damit konnten verschiedene Systeme der Vorgängerbehörden der FINMA abgelöst werden. Das solide und einheitliche Fundament für eine effizientere Geschäftsverwaltung ist somit gelegt.

Die betriebliche Strategie der FINMA stellt sicher, dass die FINMA bei der Umsetzung ihrer Strategie und der Erreichung ihrer Ziele mit geeigneten kurz-, mittel- und längerfristigen Massnahmen angemessen unterstützt wird. Sie dient der Entscheidungsfindung und Prioritätensetzung bei künftigen betrieblichen Initiativen, Projekten und Massnahmen.

Ständiges Optimieren der Prozesse

Klare Prozesse bilden FINMA-weit für alle Mitarbeitenden die einheitliche «Sprache», die definiert, wer was, wann und wie zu erledigen hat. Diszipliniertes Prozessmanagement ist in der FINMA eine Führungsaufgabe und bildet unter anderem die Grundlage für Technologie- und Instrumentierungsentscheide. Die Prozesse werden zur Qualitätssicherung einem ständigen Controlling unterzogen.

Im Jahr 2013 hat die FINMA ihre Projektsystematik und -governance vereinheitlicht und vereinfacht und ihre Prozessmanagement-Richtlinien schlanker ausgestaltet. Weiter wurde der Zusammenzug der drei Standorte in Bern an der Laupenstrasse vorangetrieben. Der Bezug des neuen FINMA-Hauptsitzes ist für Ende erstes Quartal 2014 geplant.

Neue Geschäftsverwaltung eingeführt

Mit der Einführung eines neuen, FINMA-weiten IT-Systems zur Geschäftsverwaltung wurden die Voraussetzungen für ein stabiles, nachvollziehbares und sicheres Informations- und Dokumentenmanagement geschaffen. Es ist eine wichtige Kompetenz der FINMA, in ihren Kernprozessen (Bewilligung, Aufsicht, Enforcement und Regulierung) die richtigen Informationen und Daten zum richtigen Zeitpunkt sicher und wirksam zur Verfügung zu haben und diese bewerten und beurteilen zu können.

Die FINMA muss bis spätestens am 1. Januar 2017 die rechtlichen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen für den elektronischen Verkehr bei Verwaltungsverfahren (Bewilligungen und Enforcementverfahren) schaffen.

Es gilt nun, die neue Geschäftsverwaltung weiterzuentwickeln, die Ablösung der wenigen, noch in Betrieb stehenden Altsysteme voranzutreiben und die Altbestände von Informationen und Dokumenten im Einklang mit gesetzlichen Bestimmungen und in Abstimmung mit dem Bundesarchiv zu archivieren.

Mit der Einführung von SAP per 1. Januar 2014 werden die Planungs-, Controlling- und Reportingprozesse belastbarer und solider. Dies ist ein weiterer wichtiger Baustein im Informations- und Dokumentenmanagement der FINMA.

Technologie- und Sicherheitsmanagement

Beim Einsatz von neuen Technologien hat die FINMA hohe Sicherheitsanforderungen zu erfüllen. Sie stellt sich dabei immer die Frage des «Make» oder «Buy», das heisst, ob die Leistungen selbst erbracht werden sollen oder besser auf dem Markt einzukaufen sind. Für die FINMA ist es zentral, dass Technologien und Sicherheit die gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

2013 wurde der gesamte Informatikbetrieb der FINMA (Rechenzentrum, Server, Netzwerk) nach einem WTO-Vergabeverfahren an die Swisscom IT Services übergeben. Damit ist die FINMA in der Lage, konstante Infrastruktur-, Applikations- und Instrumentenleistungen sicherzustellen, zugleich den hohen Anforderungen an Sicherheit, Integrität, Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit gerecht zu werden und mit Technologieveränderungen Schritt zu halten.

Seit ihrer Gründung am 1. Januar 2009 ist die FINMA ähnlich stark gewachsen wie andere europäische Finanzmarktaufsichtsbehörden. Den grössten Teil ihrer Mittel investiert die FINMA in ihre Kernaufgaben Bewilligung, Aufsicht und Enforcement.

In der Folge der Finanzkrise hat sich der Regulierungsdruck seit 2008 international auf breiter Front erhöht. Gestiegen sind auch die Anforderungen an die Finanzmarktaufsichtsbehörden weltweit. Auch die FINMA hat sich organisatorisch konsolidiert und ihre Abläufe und Prozesse professionalisiert.

Professionalisierung und Regulierungsdruck

Einerseits hat die FINMA ein neues risikobasiertes Aufsichtskonzept eingeführt, das quer über alle beaufsichtigten Branchen hinweg angewendet wird. Die damit einhergehende Intensivierung und Professionalisierung der Aufsicht führte zu einem Mehrbedarf an Personal (vgl. Grafik, S. 96). Andererseits ist der Ausbau der FINMA-Kapazitäten auch auf höhere gesetzliche Anforderungen zurückzuführen. Too-big-to-fail-Regulierung, Basel III, SST sowie andere nationale und internationale Normen haben das Wachstum aller Behörden gefördert, die die Einhaltung dieser Regeln überwachen müssen.

Entwicklung der FINMA-Geschäftsbereiche

Gezielt hat die FINMA den Geschäftsbereich Märkte verstärkt, weil die Aufsicht über kollektive Kapitalanlagen zuvor wenig entwickelt war. Personelle Ausbauschritte wie die Verstärkung der Überwachung im Asset Management wurden auch notwendig wegen neuer regulatorischer Anforderungen im Rahmen der Revision des Kollektivanlagengesetzes.

Im April 2011 wurde das Enforcement zum eigenständigen Geschäftsbereich. Damit wurde die Durchsetzung des Aufsichtsrechts zum integralen Teil des Aufsichtskonzepts. Von den drei Vorgängerbehörden der FINMA hatte einzig die Eidgenössische Bankenkommision eine Enforcementpraxis entwickelt und durchgesetzt.

Relativ wenige neue Stellen schuf die FINMA in den Geschäftsbereichen Banken und Versicherungen. In der Bankenaufsicht wurde die Aufsicht über die beiden Grossbanken leicht ausgebaut, und es wurden einige zusätzliche Organisationseinheiten (Risikomanagement, Solvenz und Kapital, Team Intensive Supervision) geschaffen oder bestehende erweitert. Der Geschäftsbereich Versicherungen begleitete die Einführung des SST und verstärkte die Aufsicht über Versicherungsgruppen.

Wachstum im internationalen Trend

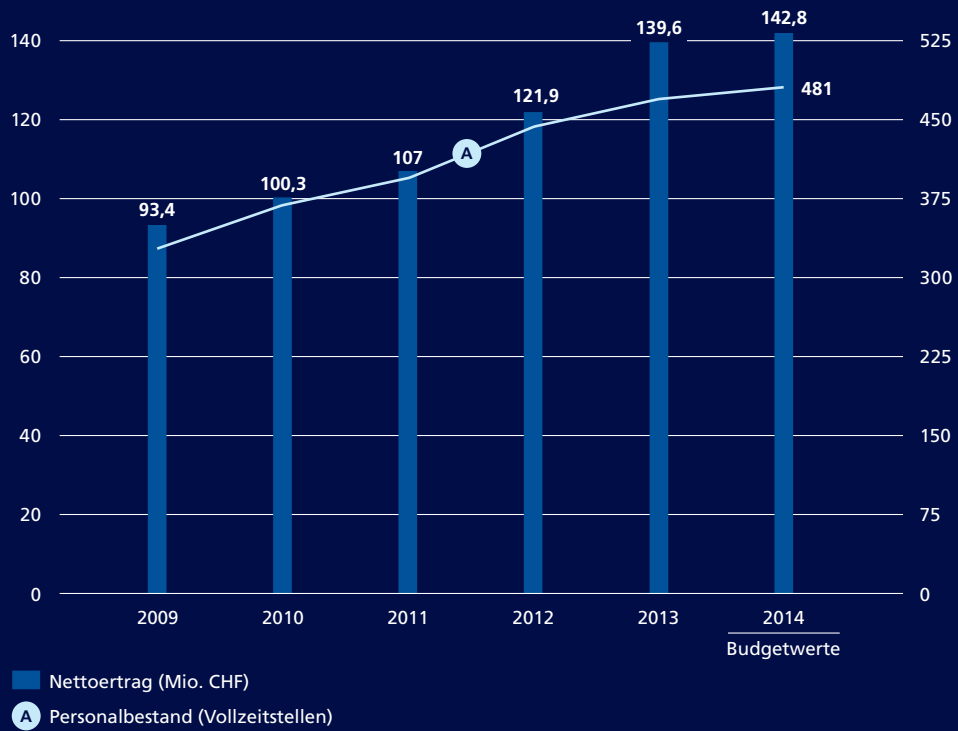
Das Wachstum der FINMA von gut 30 Prozent zwischen 2009 und 2012 liegt im Rahmen vergleichbarer Aufsichtsbehörden. Die deutlich grössere Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Deutschland erhöhte den Personalbestand im gleichen Zeitraum um 22 Prozent, die Financial Services Authority (FSA)⁸¹ in Grossbritannien um 30 Prozent. Die Aufsichtsbereiche der Bank of Ireland wurden in diesen vier Jahren sogar mehr als verdoppelt (plus 105 Prozent).

Der relativ tiefe Personalbestand der FINMA lässt sich zum Teil mit dem Aufsichtssystem der Schweiz erklären, das externe Prüfgesellschaften stark in die Aufsichtstätigkeit einbindet. Im Auftrag der FINMA haben die privaten Prüfer 2012 aufsichtsrechtliche Prüfungen bei Banken, Versicherungen und im Bereich der kollektiven Kapitalanlagen in der Gröszenordnung von 260 Vollzeitstellen vorgenommen. Auch der Einsatz von externen Spezialisten als Untersuchungsbeauftragte in der Aufsichts- und Enforcementtätigkeit entlastet die FINMA massgeblich.

⁸¹ Die Financial Services Authority ist am 1. April 2013 in die Prudential Regulation Authority (PRA), die bei der Bank of England angesiedelt ist, und die Financial Conduct Authority (FCA) übergegangen.

Personal- und Budgetentwicklung der FINMA

Entwicklung über die Jahre 2009–2014



Zwei Drittel des Budgets für die Kernaufgaben der Aufsicht

Zwei Drittel ihres Jahresaufwands wendet die FINMA für Bewilligung, Aufsicht und Enforcement auf. Die Supportprozesse machen knapp 20 Prozent des Aufwands aus, die Führungsprozesse etwa fünf Prozent. Projektarbeiten benötigen gut sechs Prozent des FINMA-Budgets.

Diese Bestrebungen haben dazu geführt, dass die jährlichen Gebühreneinnahmen der FINMA aus Verfahren, Verfügungen und anderen Enforcement-instrumenten von 11,5 auf 18,9 Millionen Schweizer Franken zugenommen haben. Somit hat sich der Anteil der verursachergerechten Gebühren am Gesamtertrag von 12,3 (2009) auf 15,5 Prozent (2012) erhöht (vgl. unten stehende Tabelle).

Finanzierung über Abgaben und Gebühren

Die FINMA finanziert sich einerseits über Aufsichts-abgaben, die direkt und in Abhängigkeit zur Grösse der Beaufsichtigten – beispielsweise bezogen auf Bilanzsumme, Effektenumsatz und Prämieinnahmen – erhoben werden. Andererseits ist die Finanzmarktaufsicht wie jede Verwaltungsstelle aufgefordert, ihre Kosten über möglichst verursachergerechte Gebühren zu erheben.

Einnahmen der FINMA 2009–2012

JAHR	GEBÜHREN-EINNAHMEN	AUFSICHTS-ABGABEN	ÜBRIGE EINNAHMEN	TOTAL ERTRÄGE	PROZENTANTEIL GEBÜHREN
2009	11 518	82 015	-154	93 379	12,3%
2010	15 592	84 080	623	100 295	15,5%
2011	16 517	89 539	970	107 026	15,4%
2012	18 871	102 381	677	121 929	15,5%

Gebühren und Aufsichtsabgaben, in Tausend CHF.

2012 nahm die FINMA punktuelle Änderungen ihres Verhaltenskodexes vor und präziserte ihre Regelungen zum Halten von Effekten. Neu wird die Einhaltung dieser Regelungen auch von einem externen Prüfer kontrolliert.

Die FINMA legt grössten Wert darauf, dass sich die für sie tätigen Personen integer verhalten. Zu diesem Zweck hat sie einen Verhaltenskodex erlassen. Zweck des Kodexes ist es, die Integrität der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Mitarbeitenden der FINMA sicherzustellen sowie den Umgang mit Interessenkonflikten zu regeln.

Mitte 2012 hat die FINMA ihren Verhaltenskodex revidiert und gewisse Regelungen präzisiert. So ist das Halten von Effekten von Beaufsichtigten bei Mitarbeitenden der FINMA neu auch im Rahmen von Vermögensverwaltungsmandaten nicht mehr zulässig.

Der revidierte Verhaltenskodex FINMA sieht zudem neu vor, dass eine externe und unabhängige Person jährlich kontrolliert, ob die Regelungen zu den Effekten von Beaufsichtigten bei sämtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung eingehalten werden. Bei den übrigen Mitarbeitenden

der FINMA werden Stichprobenkontrollen vorgenommen. Im Jahr 2013 wurde erstmals eine solche Kontrolle durchgeführt.

Schliesslich hat der Bundesrat die Unvereinbarkeit mit dem Amt als Verwaltungsrat neu geregelt. Die neuen Regelungen wurden auch im Organisationsreglement der FINMA umgesetzt: Neu darf ein Verwaltungsratsmitglied der FINMA überhaupt nicht mehr für Beaufsichtigte tätig sein. Entsprechende Organmitgliederschaften sind bis spätestens am 31. Dezember 2015 niederzulegen.

Die FINMA hat ihren Prozess der Zusammenarbeit mit externen Beauftragten angepasst und für ihre Mandate spezifische Anforderungsprofile festgelegt.

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben kann die FINMA nach dem Finanzmarktaufsichtsgesetz und den Finanzmarktgesetzen Beauftragte einsetzen. Die FINMA greift gezielt auf dieses effiziente und ressourcenschonende Aufsichtsinstrument zurück. Sie führt eine Kandidatenliste für die Vergabe dieser Mandate.

Die FINMA-Mandate stellen unterschiedliche Anforderungen an die Beauftragten und erfordern entsprechende Spezialisierungen. Die FINMA hat neue folgende Standardmandate definiert:

- Untersuchungen oder Prüfungen bei bewilligten Finanzintermediären;
- Untersuchungen bei Tätigkeit ohne erforderliche Bewilligung;
- Sanierungen und Krisenmanagement bei bewilligten Finanzintermediären;
- Konkursliquidationsverfahren und Liquidationen bei Beaufsichtigten.

Sämtliche an Mandaten der FINMA interessierte Anbieter können sich für die Aufnahme in die Kandidatenliste der FINMA bewerben, wenn sie die erforderlichen Fachkenntnisse aufweisen.

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Einsatz von Beauftragten haben gezeigt, dass der Rechtssicherheit beim Einsatz von Beauftragten eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Die FINMA wird ihre Beauftragten daher nur noch mittels Verfügung einsetzen. Die Anforderungen an die Erfüllung eines FINMA-Mandats sind in einer neuen Wegleitung zur ordnungsgemäßen Mandatserfüllung verankert.