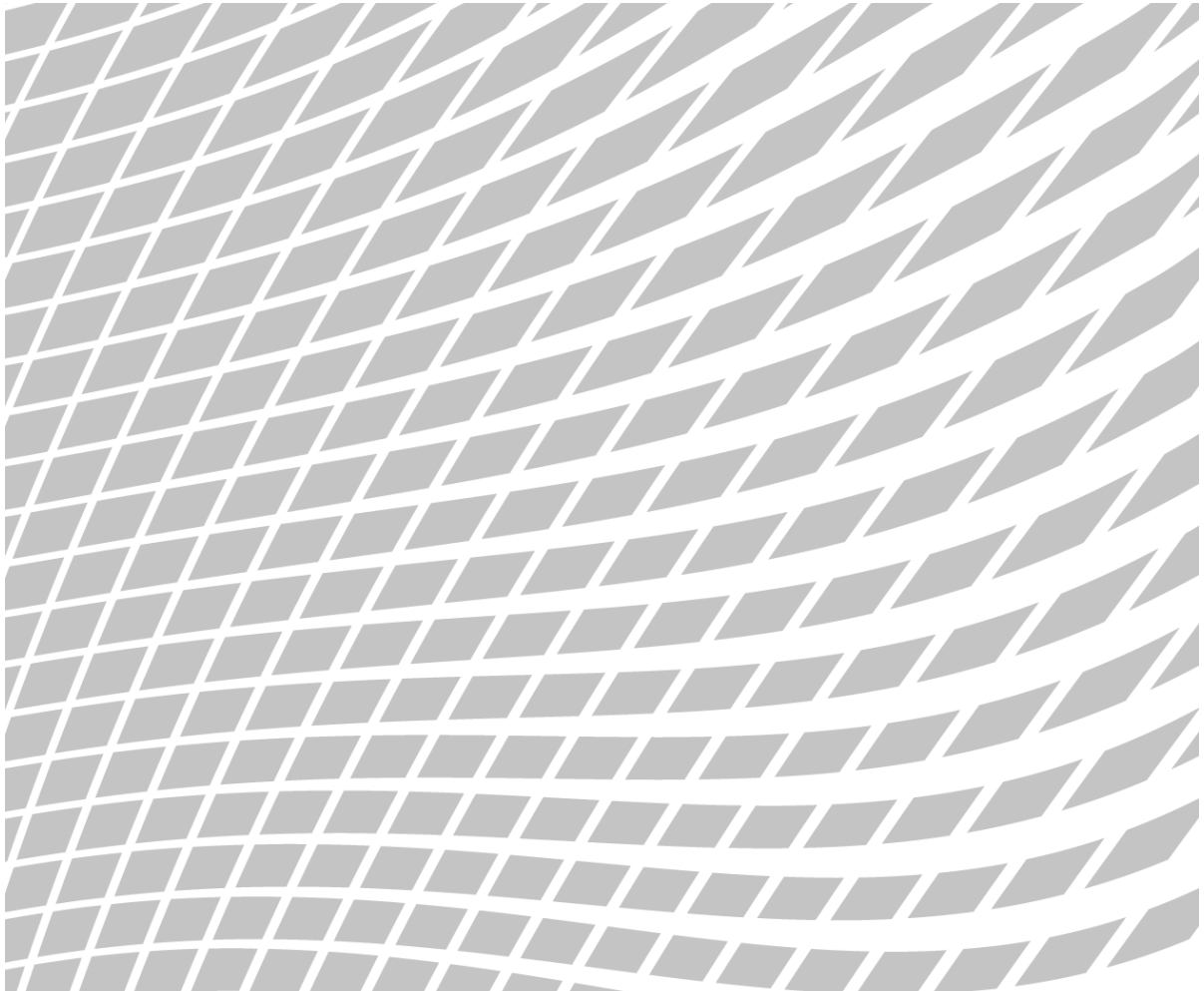


20. August 2015

Personalbericht 2014



Inhaltsverzeichnis

1	Rückblick: Strategisches Personalmanagement 2014.....	3
2	Ausblick: Personalpolitik 2015.....	4
2.1	Revision der FINMA-Personalverordnung	4
2.2	Anpassung der Personalreglemente und des Lohnsystems.....	5
3	Personalkennzahlen	6
3.1	Stellendach und Nationalitäten	6
3.2	Altersstruktur	7
3.3	Geschlechterverteilung.....	7
3.4	Kader	9
3.5	Sprachen	10
3.6	Teilzeitarbeit	11
3.7	Hochschulpraktika und Secondments (Entsendungen)	11
3.8	Fluktuation.....	12
3.9	Interne Stellenbesetzungen	13
3.10	Durchschnittslohn.....	13

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über die 2014 umgesetzten strategischen Personalmassnahmen. Er liefert zudem einen Ausblick auf die Entwicklungsschwerpunkte im Jahr 2015 und zeigt anhand von Kennzahlen die aktuelle mitarbeiter- und kostenbezogene Personalsituation der FINMA auf.

1 Rückblick: Strategisches Personalmanagement 2014

Im 2014 wurden zusätzlich zu bereits etablierten strategischen Schwerpunkten der Personalarbeit folgende strategischen Massnahmen initiiert und umgesetzt:

Talent-Management und Nachfolgeplanung FINMA-weit eingeführt

Ein Talent- und Nachfolgemanagement-Konzept gelangte erstmals in der gesamten FINMA zur Anwendung. Im Rahmen der Talentförderung und internen Nachwuchsplanung haben alle Geschäftsbereiche Mitarbeitende identifiziert, welche in einem Personalentwicklungsprogramm unter Einbezug eines individuellen Mentors durch Fördermassnahmen auf einen nächsten Karriereschritt vorbereitet werden.

Personalentwicklungs-Policy eingeführt

FINMA-weite Prinzipien und Regelungen zur Personalentwicklung wurden im Frühling 2014 von der Geschäftsleitung in Kraft gesetzt. Die Personalentwicklungs-Policy vereinheitlicht den Umgang mit Aus- und Weiterbildungen sowie persönlichen Entwicklungsmassnahmen in den Geschäftsbereichen und schafft eine zeitgemässe Basis für die Personalentwicklung und Förderung der Mitarbeitenden.

FINMA-Kompetenzmodell gelangt zur praktischen Anwendung

Das im Vorjahr eingeführte FINMA-Kompetenzmodell für die Förderung der Mitarbeitenden kam erstmals 2014 zur praktischen Anwendung. Mit der Beurteilung von Verhaltenskompetenzen werden persönliche Entwicklungsfelder und künftige Entwicklungsziele identifiziert, welche in den Zielvereinbarungen 2015 berücksichtigt wurden.

Eintritts-Monitoring eingeführt

Mit der Einführung eines strukturierten Eintritts-Monitorings erhält die FINMA seit Mitte 2014 fortlaufend Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten im Einarbeitungsprozess. Die Resultate zeigen den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeitenden nach sechs Monaten auf. Erste, noch nicht repräsentative Ergebnisse zeichnen ein positives Bild.

2 Ausblick: Personalpolitik 2015

Im Kalenderjahr 2015 bearbeitet die FINMA verschiedene personalpolitische Themen. Die Anpassung der FINMA-Personalverordnung ist dabei die wichtigste Massnahme.

2.1 Revision der FINMA-Personalverordnung

Nachdem die bestehende Personalverordnung über fünf Jahre in Kraft war, stellte die FINMA dem Bundesrat den Antrag, ihre Personalverordnung in gewissen Punkten zu revidieren. Sie betreffen vorab das Lohnsystem sowie Massnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten. Der Bundesrat hat in seiner Sitzung vom 13. Mai 2015 die neue Personalverordnung genehmigt. Sie trat am 1. Juli 2015 in Kraft.

Aufheben der variablen Lohnkomponente

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigten: Das bisherige Lohnsystem der FINMA mit seinen variablen Lohnanteilen ist wenig geeignet für eine Aufsichtsbehörde. Die variablen Lohnanteile werden deshalb abgeschafft.

Die budgetierten Prämien von ungefähr vier Prozent der Lohnsumme werden im Jahr 2015 einmalig für individuelle Anhebungen der Fixlöhne verwendet. Der Übergang zu diesem Lohnsystem führt zu keiner Erhöhung der Kosten. Angehoben wird aufgrund der Umstellung des Lohnsystems auch die Obergrenze des maximalen Fixlohns.

Massnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten

Die FINMA rekrutiert teilweise Spezialisten aus der Finanzbranche. Gleichzeitig sind die FINMA-Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt gefragt. Um allfällige Interessenkonflikte beim Wechsel von der FINMA zu beaufsichtigten Unternehmen zu vermeiden, regelt die Verordnung die Kündigungsfristen neu. Sie sieht für bestimmte Schlüsselpositionen eine "Abkühlungsfrist" (Cooling-Off) von maximal sechs Monaten in Form einer Freistellung während der Kündigungsfrist vor.

Zusätzlich werden unbezahlte Karenzfristen für jene Mitarbeitenden eingeführt, welche für die Aufsicht über ein bestimmtes, grosses Finanzinstitut verantwortlich sind. Die Karenzfrist greift dann, wenn die Mitarbeitenden zu ebendiesem Institut wechseln möchten. Cooling-off und Karenzfrist können zusammen maximal zwölf Monate betragen. Die Regelung zur Karenzfrist betrifft insgesamt rund ein Dutzend FINMA-Mitarbeitende.

2.2 Anpassung der Personalreglemente und des Lohnsystems

Die Revision der Personalverordnung wurde zum Anlass genommen, um das Personalreglement und das Arbeitszeitreglement der FINMA zu überarbeiten.

Neues Arbeitszeitmodell

Insbesondere wurde die Arbeitszeitregelung im Rahmen eines Jahresarbeitszeitmodells flexibilisiert und vereinheitlicht. Diese Regelung soll besser auf zeitaktuelle Bedürfnisse von mobilen, flexiblen Mitarbeitenden eingehen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter fördern.

Lohnsystem und Funktionenraster

Aufgrund der Abschaffung der variablen Lohnkomponente wurde das Lohnsystem der FINMA neu kalibriert. Die Einführung eines analytischen Funktionsbewertungssystems und die Erweiterung des internen Funktionenrasters schufen die Grundlage für eine faire Entlohnung.

Die FINMA verfügt über die folgenden fünf Lohnbänder. Die Festsetzung des Lohns innerhalb der Lohnbänder erfolgt auf der Basis des Funktions- und Entwicklungsrasters.

Lohnband	Minimalbetrag pro Jahr (CHF)	Maximalbetrag pro Jahr (CHF)
1	240'000	360'000
2	180'000	300'000
3	130'000	240'000
4	90'000	170'000
5	50'000	120'000

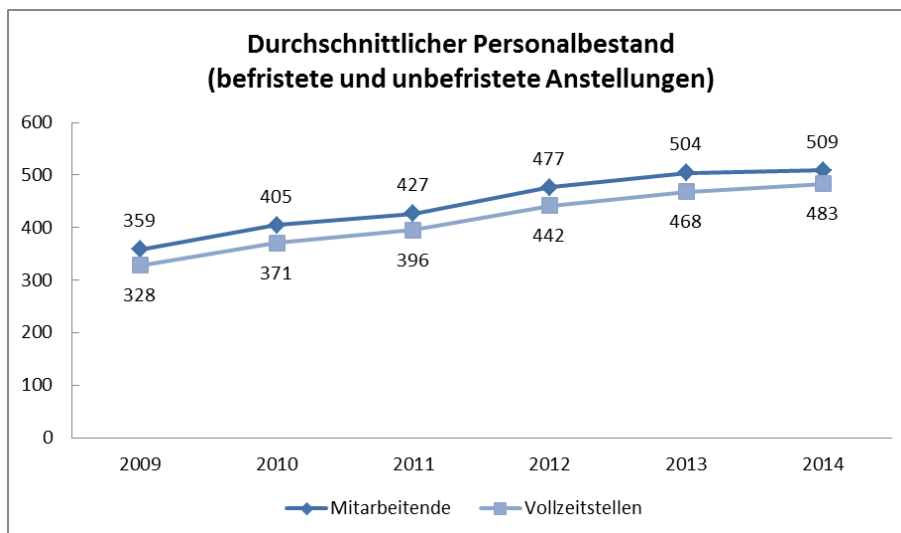
Anpassung Performance-Management

Mit dem Wegfall der variablen Lohnkomponente soll auch das Performance-Management (basierend auf Management by Objectives, MbO) der FINMA teilweise überarbeitet werden. Die FINMA begann mit den konzeptionellen Vorarbeiten für einen vereinfachten, allenfalls auch elektronisch unterstützten MbO-Prozess. Ziel ist die Ablösung der bestehenden Performance-Management-Prozesse per Anfang 2016. Eine elektronische Prozessunterstützung kann allenfalls per Anfang 2017 realisiert werden.

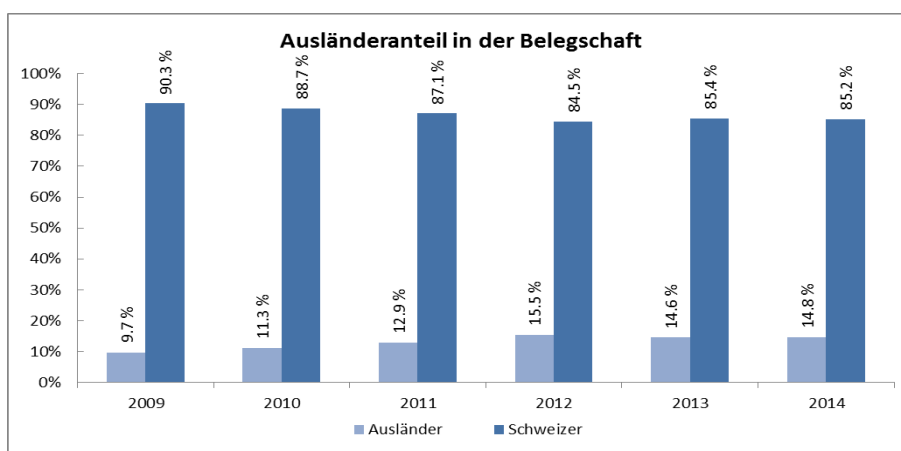
3 Personalkennzahlen

3.1 Stellendach und Nationalitäten

Das vom Verwaltungsrat für das Kalenderjahr 2014 genehmigte Stellendach für unbefristete Anstellungen lag bei 481 Vollzeitstellen, gleich wie für 2013. Davon waren 2014 durchschnittlich 462 Stellen besetzt. In befristeten und unbefristeten Anstellungsverhältnissen beschäftigte die FINMA im 2014 durchschnittlich 509 Mitarbeitende, verteilt auf 483 Vollzeitstellen. Für das Jahr 2015 genehmigte der Verwaltungsrat erneut einen Personalbestand für unbefristete Anstellungen von 481 Vollzeitstellen.

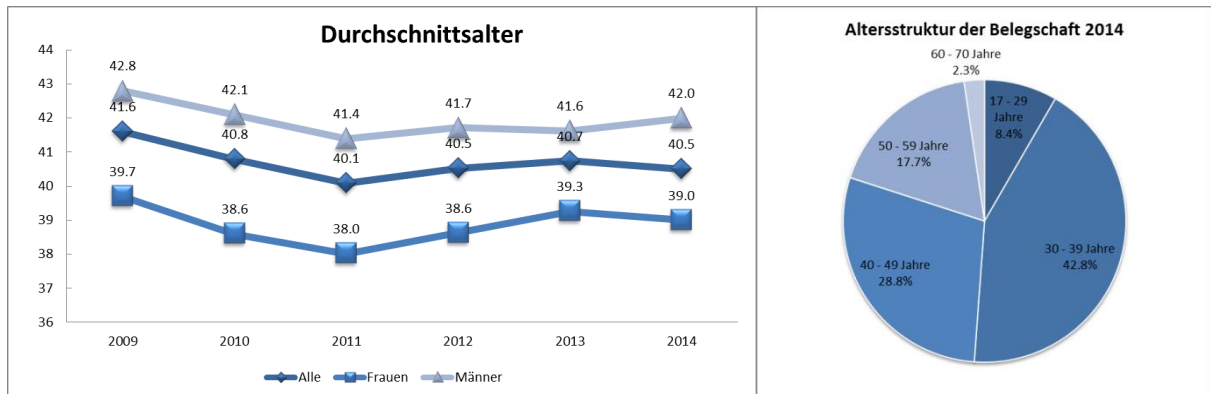


Die FINMA beschäftigte Ende 2014 insgesamt 76 Mitarbeitende ausländischer Nationalität (inklusive Praktikanten und befristete Mitarbeitende). Der Anteil ausländischer Mitarbeitender am gesamten Personalbestand ist seit 2012 stabil auf einem Niveau von ungefähr 15 Prozent.



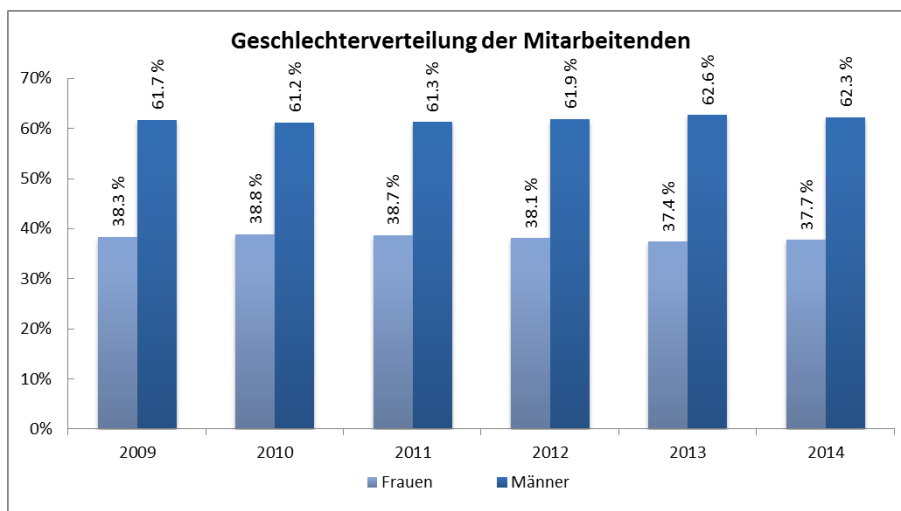
3.2 Altersstruktur

Die FINMA ist nach wie vor – gemessen am Durchschnittsalter von 40 Jahren – eine Behörde mit einem eher jungen Altersschnitt. Sie beschäftigt jedoch nur sehr wenige Mitarbeitende, die weniger als 26 Jahre alt sind.

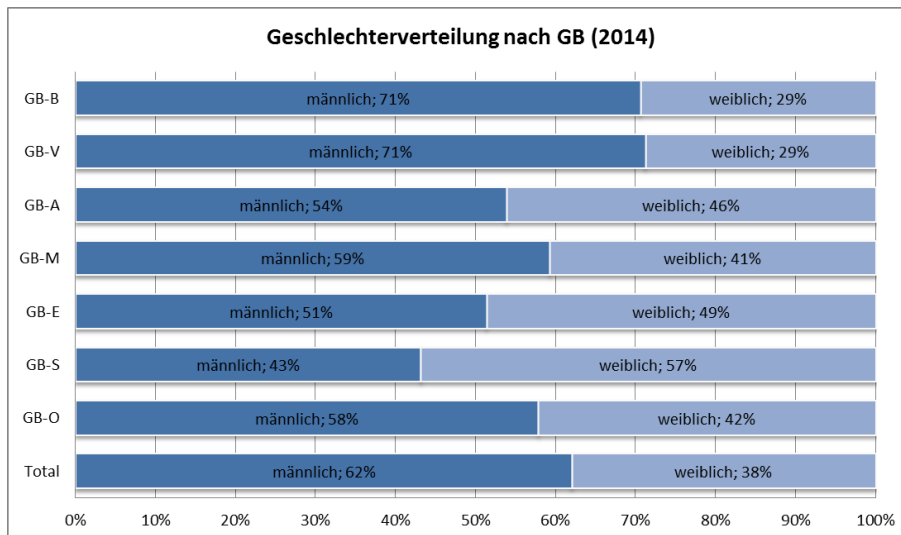


3.3 Geschlechterverteilung

Der Frauenanteil hat sich seit der Gründung der FINMA nur geringfügig verändert: Im Jahr 2014 lag er in der gesamten Organisation bei knapp 38 Prozent.



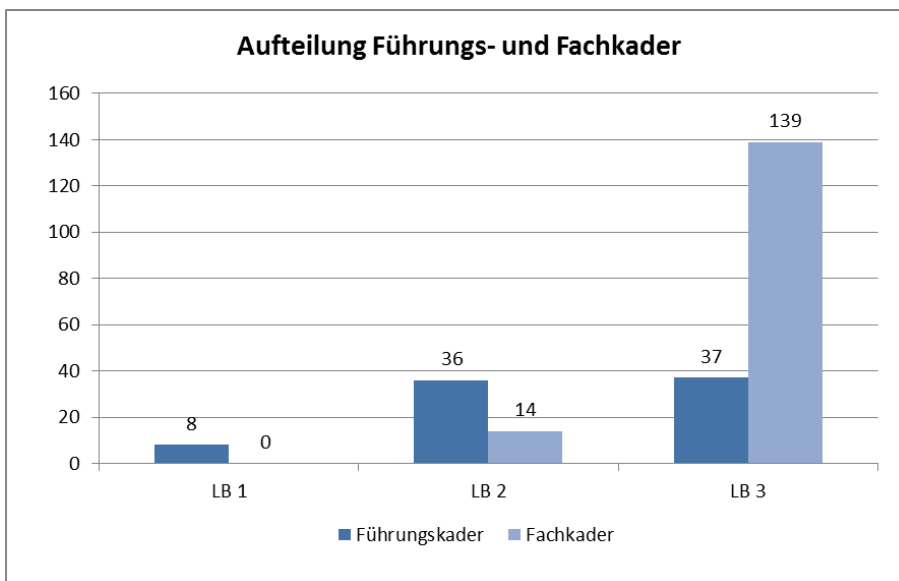
Die Geschäftsbereiche Strategische Grundlagen, Enforcement und Asset Management weisen im Vergleich einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil in der Belegschaft auf. In den Geschäftsbereichen Banken und Versicherungen hingegen ist der Frauenanteil mit weniger als einem Drittel des Personalbestandes deutlich kleiner als im Durchschnitt.



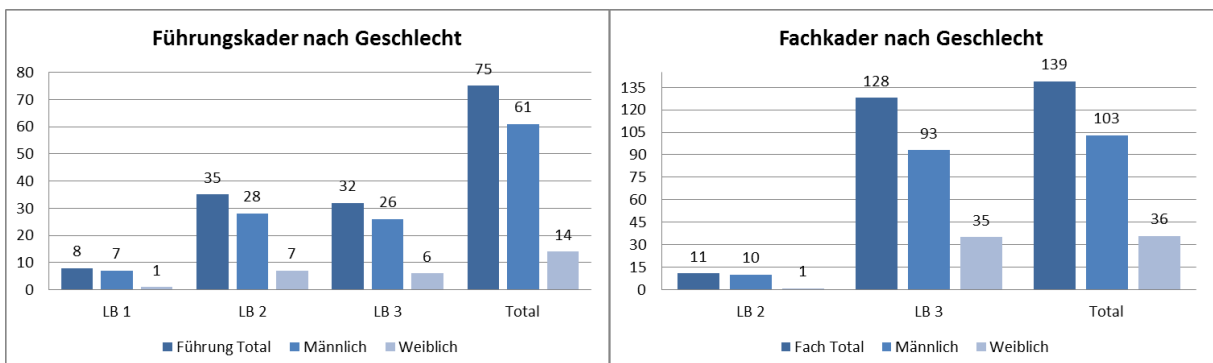
Obschon ein Frauenanteil von ungefähr 30 Prozent in der Banken- und Versicherungsbranche üblich ist, strebt die FINMA eine ausgewogenere Geschlechterverteilung in den Geschäftsbereichen Versicherungen und Banken an. Die Geschäftsleitung setzte daher in der Personalgewinnung und im Führungsverhalten begünstigende Akzente. So sollen künftig beispielsweise so oft als betrieblich machbar Teilzeitstellen ausgeschrieben werden. Die Human-Resources-Abteilung hat ausserdem das Mandat erhalten, Führungskräfte bei der externen und internen Personalauswahl dazu zu ermutigen, Kandidaturen von Frauen gebührend zu berücksichtigen. Ferner stärken die Geschäftsleitungsmitglieder in ihren Führungsteams das Bewusstsein, dass in der FINMA die Förderung von talentierten und qualifizierten Frauen erwünscht ist.

3.4 Kader

234 Mitarbeitende (47 Prozent) arbeiten in einer Kaderposition. Als Kader werden bei der FINMA alle Führungs- und alle Fachfunktionen der Lohnbänder 1 bis 3 verstanden. 38 Prozent des Kaders üben eine Führungsfunktion aus. Im Lohnband 1 sind derzeit ausschliesslich Mitglieder der Geschäftsleitung eingestuft.



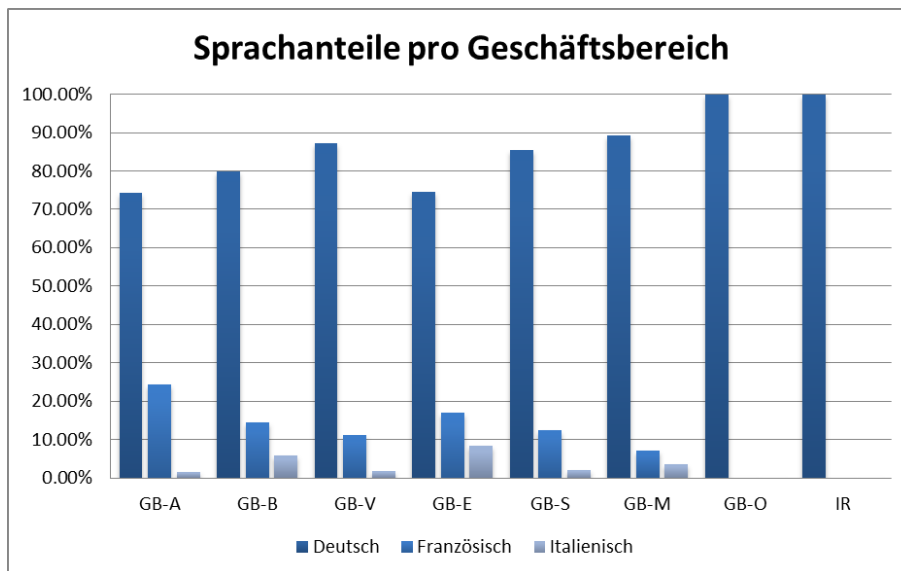
Im Jahr 2014 lag der Frauenanteil in den Fachkaderpositionen mit rund 25 Prozent etwas höher als in den Führungspositionen (19 Prozent). Auch für Kaderpositionen strebt die FINMA einen höheren Frauenanteil an: Die Geschlechterverteilung in Kaderpositionen sollte zumindest jene der gesamten FINMA widerspiegeln. Die im vorhergehenden Abschnitt erwähnten begünstigenden Akzente sollen einen Trend in die gewünschte Richtung auslösen.



3.5 Sprachen

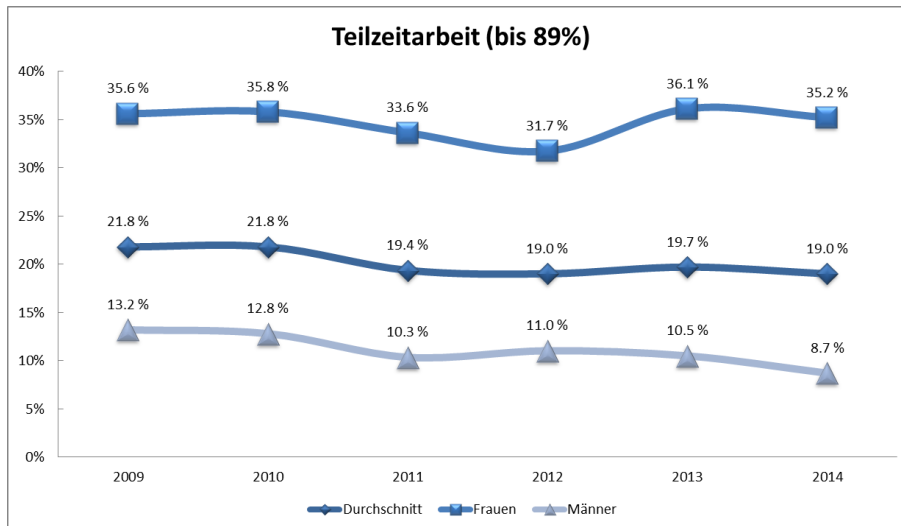
Den Sprachkenntnissen wurde im Jahr 2014 bewusst mehr Beachtung geschenkt. Insbesondere für die Aufsichts-, Enforcement- und Regulierungsaufgaben der FINMA ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden über Sprachkenntnisse in einer zweiten Landessprache verfügen. Von Mitarbeitenden, die international tätige Unternehmen beaufsichtigen oder sich im internationalen Umfeld bewegen, wird zudem eine gute aktive Beherrschung der englischen Sprache verlangt.

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



3.6 Teilzeitarbeit

Insgesamt 81 Prozent des Personals arbeitet Vollzeit (Beschäftigungsgrad ≥ 90 Prozent). Rund 19 Prozent des Personals arbeitet Teilzeit. Der Anteil an Frauen in Teilzeitpositionen ist deutlich höher als derjenige der Männer.



3.7 Hochschulpraktika und Secondments (Entsendungen)

Hochschulpraktika

Die FINMA bietet fortgeschrittenen Wirtschafts-, Rechts- oder Mathematikstudentinnen und -studenten Praktikumsstellen an. Im Jahr 2014 hat die FINMA 15 Hochschulpraktika vergeben wovon zwei Personen nach Abschluss des Praktikums fest angestellt wurden. Die Dauer dieser Praktika variiert zwischen sechs und zwölf Monaten.

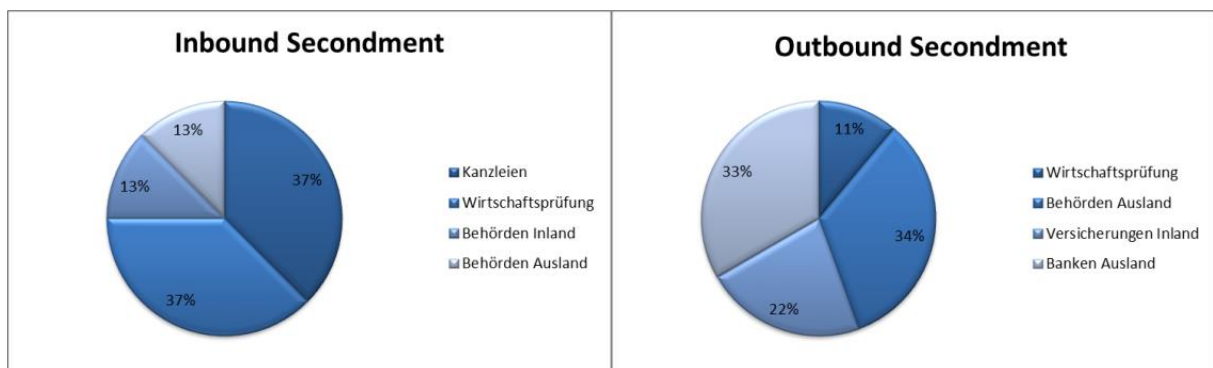
Insbesondere im Geschäftsbereich Enforcement haben Praktika eine zusätzliche Bedeutung. Rund acht Vollzeitäquivalente des Personalbestandes sind zu jederzeit mit Mitarbeitenden besetzt, welche ihr Anwaltspraktikum bei der FINMA absolvieren. Ein solches Praktikum dauert in der Regel zwölf Monate. Während dieser Zeit sind die Praktikanten mit herausfordernden Aufgaben betraut und tragen wie andere FINMA Mitarbeitende ihren Teil der operativen Verantwortung.

Secondments

Zum Ausbau des Erfahrungsaustauschs mit Unternehmen aus dem Finanzsektor, anderen Aufsichtsbehörden sowie mit relevanten internationalen Organisationen fördert die FINMA den Einsatz von Secondments. Die FINMA unterstützt sowohl Outbound als auch Inbound Secondments. Bei Outbound Secondments entsendet die FINMA zeitlich begrenzt Mitarbeitende als Personalentwicklungsmassnahme an eine Partnerbehörde oder Partnerunternehmen im In- oder Ausland und bleibt dabei

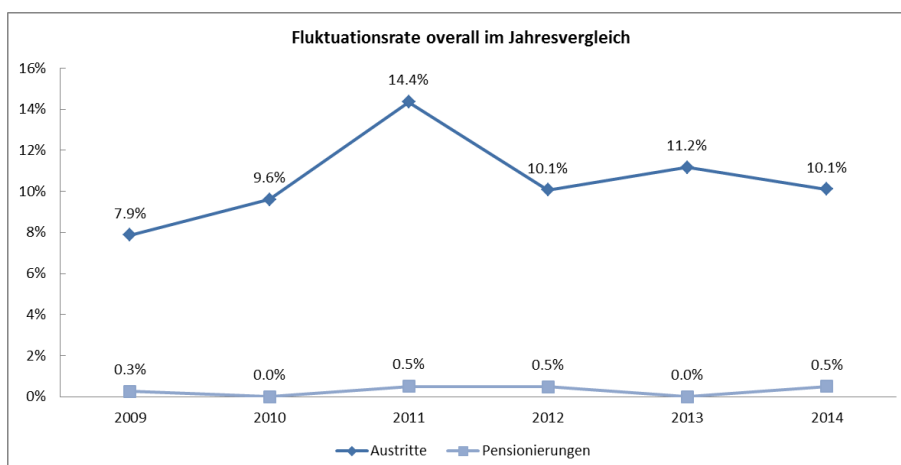
dauernde Arbeitgeberin. Bei Inbound Secondments stellen externe Arbeitgeber der FINMA Mitarbeitende zur Verfügung.

Im Jahr 2014 waren in der FINMA 16 Inbound Secondees, insbesondere aus Schweizer Anwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfern im Einsatz. Insgesamt neun Mitarbeitende haben ein Outbound Secondment absolviert. Im Rahmen des Talentmanagements und des Potenzialentwicklungsprogramms werden Outbound-Secondment-Einsätze vermehrt gefördert. Die Dauer der Secondments variiert zwischen drei und zwölf Monaten. Die übliche Zeitspanne beträgt sechs Monate.



3.8 Fluktuation

Für das Jahr 2014 betrug die Fluktuation der FINMA rund 10 Prozent. Die FINMA strebt eine gute Durchmischung zwischen jüngeren und erfahreneren Spezialisten an. In jenen Geschäftsbereichen, wo diese Strategie bereits aktiv umgesetzt wird, kommt es natürlicherweise auch zu Personalwechseln. Diese sind Teil der FINMA-Personalpolitik. Zur Fluktuation rechnet die FINMA alle Kündigungen, also jene der Arbeitnehmenden und des Arbeitgebers, ohne ordentliche Pensionierungen, ohne befristete Arbeitsverträge und ohne Praktikanten.



Die Fluktuationsrate 2014 der FINMA ist etwas höher als die Fluktuation in der Bundesverwaltung (2014: 7,8 Prozent), unterscheidet sich jedoch nicht deutlich von jener in der Schweizer Finanzbranche oder bei Prüfgesellschaften. Sie kann aber nur begrenzt mit jener der Bundesverwaltung verglichen werden. Während die Bundesverwaltung viele einzigartige Tätigkeiten und Karrierewege aufweist, sind die fachlichen Fähigkeiten und das Finanzindustriewissen der Mitarbeitenden der FINMA sowohl bei den Beaufsichtigten als auch bei Prüfgesellschaften sehr gefragt. Ausserdem ist die FINMA auf den Zufluss und die Erneuerung des Know-hows aufgrund neuer Mitarbeitenden aus der Finanzindustrie angewiesen, um mit den schnell wechselnden Entwicklungen der Finanzwelt Schritt halten zu können. Gemessen an diesen Gesichtspunkten liegt die angestrebte Fluktuationsrate bei der FINMA sinnvollerweise über jener der Bundesverwaltung.

3.9 Interne Stellenbesetzungen

Es zeigen sich die ersten Erfolge der eingeführten Nachfolgeplanung. Über alle Hierarchiestufen hinweg konnten im vergangenen Jahr insgesamt 15 Führungspositionen und acht Fachpositionen mit bisherigen FINMA-Mitarbeitenden besetzt werden.

Im Jahr 2014 wurden zudem 44 Stellen extern ausgeschrieben. Zehn dieser extern ausgeschrieben Stellen konnten im Rahmen des Rekrutierungsprozesses interner Kandidaten besetzt werden, welche sich in einem ordentlichen Personalauswahlprozess gegenüber externen Kandidaten durchgesetzt haben.

Weiter kam es zu einer Reihe von Beförderungen, ohne dass die betreffende Position extern ausgeschrieben war. Insbesondere im Geschäftsbereich Banken konnten verschiedene Nachwuchskräfte in eine hierarchisch höhere Funktion oder von einer Fach- in eine Führungsfunktion nachrücken.

3.10 Durchschnittslohn

Der Durchschnittslohn pro angestellte Person ist seit 2011 weitgehend konstant geblieben. Die leichte Erhöhung im Jahr 2014 erklärt sich mit individuellen Lohnanpassungen. Im Jahr 2014 betrug die Lohnerhöhung insgesamt 1,6 Prozent der Lohnsumme. Die Konstanz in den gezahlten Durchschnittslöhnen zeigt, dass es der FINMA gelingt, austretende Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu einem in das Lohngefüge passenden Lohn zu ersetzen. Lohnexzesse und undifferenzierte, breite Lohnerhöhungen konnten vermieden werden.

