



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

MAI 2019

Personalbericht 2018

Die Personalpolitik und Personalstrategie der FINMA sowie die Arbeit der Gruppe Human Resources (O-HR) basieren auf den FINMA-Grundwerten, der FINMA-Strategie, den Führungsgrundsätzen und dem HR Mission Statement.

Der vorliegende Bericht

- gibt einen Überblick über die im Berichtsjahr umgesetzten strategischen Personalmassnahmen,
- zeigt anhand ausgewählter Kennzahlen die aktuelle Personalsituation der FINMA auf und
- liefert einen Ausblick auf die Entwicklungsschwerpunkte im Personalmanagement für das Jahr 2019.

Inhaltsverzeichnis

4	PERSONALARBEIT UND PERSONALPOLITIK
5	Personalpolitik in Veränderungsprozessen
5	FINMA-weite Ausbildungsschwerpunkte und Sprachausbildungen
6	Erweiterte Instrumente in der Personalselektion
7	Fortschreitende Digitalisierung der Support- und HR-Prozesse
8	KENNZAHLEN AUS DEM PERSONALMANAGEMENT
8	Stellenplanung
10	Personalgewinnung
12	Personalentwicklung
14	Personalerhaltung und Personaleinsatz
18	Personalfreisetzung und Mitarbeiterfluktuation
20	KENNZAHLEN ZUR DIVERSITÄT
20	Berechnungsgrundlagen
20	Nationalität und Herkunft
21	Altersstruktur
22	Betriebszugehörigkeit
22	Geschlechterverteilung
23	Kaderbestand
23	Sprachen
24	AUSBLICK AUF DAS JAHR 2019
25	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Nebst der Umsetzung der Änderungen im FINMA-Vorsorgewerk war die Personalarbeit im Jahr 2018 vor allem geprägt durch Massnahmen zur weiteren Steigerung der Effektivität und der Exzellenz der Personalprozesse.

Im vorhergehenden Berichtsjahr waren die Positionierung des FINMA-Vorsorgewerks und die Gestaltung der Abfederungsmassnahmen zur Senkung des technischen Zinssatzes ein wichtiges und prägendes Thema der FINMA-Personalpolitik. Im Frühling 2018 erfolgte die Genehmigung der im Vorjahr beschlossenen Massnahmen und des angepassten FINMA-Vorsorgereglements durch den Bundesrat. Die Umsetzung und Kommunikation der getroffenen Entscheide bildete danach plangemäss einen Schwerpunkt der Personalarbeit.

Daneben waren die Massnahmen und Initiativen der Personalarbeit im Jahr 2018 insbesondere durch Arbeiten zur Steigerung der Service-Exzellenz und zur weiteren Digitalisierung der HR-Prozesse geprägt. Besonders erwähnenswert sind:

- Die grundsätzlichen personalpolitischen Handlungsspielräume in der personellen Begleitung von strukturellen Veränderungen wurden abgestimmt und konkretisiert.
- FINMA-weite Schulungsschwerpunkte wurden konzipiert und erstmalig umgesetzt und ein erweitertes Sprachausbildungsangebot für Mitarbeitende aufgebaut.
- Die Instrumente in der Personalselektion wurden durch fakultative Online-Assessments erweitert und die Integritätsprüfungen für Neuanstellungen angepasst.
- Weitere HR-Prozesse wurden digitalisiert und ein Reglement zur elektronischen Bearbeitung von Personaldaten erlassen.

Personalpolitik in Veränderungsprozessen

Zwei im Berichtsjahr vorgenommene grössere Reorganisationen in den Geschäftsbereichen Banken und Versicherungen machten eine Konkretisierung der Personalpolitik in personellen und strukturellen Veränderungsprozessen notwendig.

Beide Reorganisationen konnten aus personeller Sicht gut geordnet und fair abgewickelt werden. Es kam zu keinen Entlassungen, jedoch mussten verschiedentlich Mitarbeitende zwingend die Funktion und das Aufgabengebiet wechseln.

Die während der Veränderungsprozesse gemachten Erfahrungen und die dabei gemeinsam erarbeiteten personalpolitischen Handlungsspielräume wurden im Dezember 2018 durch die Geschäftsleitung in der Form allgemein verbindlicher Richtwerte für die Umsetzung von Veränderungsprozessen bestätigt.

Im Spätherbst 2018 genehmigte die Geschäftsleitung zudem die überarbeiteten und konkretisierten Prozessvorgaben und die personalpolitischen Instrumente für den Umgang mit Mitarbeitenden mit Leistungsschwächen und bei Verletzungen von Verhaltenspflichten. Sie beschloss ausserdem entsprechende Vorgaben und Richtwerte für die Führungstätigkeit der Vorgesetzten.

FINMA-weite Ausbildungsschwerpunkte und Sprachausbildungen

Im Jahr 2017 wurden erstmalig in einem systematischen Prozess die folgenden FINMA-weiten Ausbildungsschwerpunkte definiert:

- **Cyberisiken bei Beaufsichtigten** (Veranstaltung mit externen Experten)
- **Führen von Beauftragten** (interne Schulungen)

Diese Ausbildungsmassnahmen setzte die FINMA im Verlauf des Berichtsjahres um. Zusätzlich wurde das Angebot für die Sprachausbildung der Mitarbeitenden erweitert und professionalisiert. Die FINMA partizipiert neu an den WTO-Verträgen für Sprachausbildungen der zentralen Bundesverwaltung. FINMA-Mitarbeitende können von den folgenden erweiterten Dienstleistungen profitieren:

- **Privilegierter externer Gruppen-Präsenzunterricht** in Bern und Zürich
- **Online-Sprachlernformate** (1on1, Videotrainings, Online-Schulungen)
- **Leistungssprachkurse** vor Ort in Bern und Zürich

Erweiterte Instrumente in der Personalselektion

Im Juni 2018 sprach sich die Geschäftsleitung dafür aus, das bestehende Instrumentarium in der Personalselektion zu erweitern.

Insbesondere wird nun die systematische Integritätsprüfung vor einem Vertragsabschluss neu unabhängig von der Mitarbeiterstufe auf alle Neueinstellungen angewendet. Die FINMA folgt damit den Beispielen vergleichbarer Institutionen und Behörden. Die Überprüfung umfasst:

- Daten im Lebenslauf, insbesondere zur Ausbildung und Arbeitserfahrung
- Daten zu Arbeitszeugnissen und zu allfällig notwendigen Arbeitsbewilligungen
- Daten zu allfälligen Vorstrafen und zur finanziellen Integrität
- Daten zur öffentlichen Präsenz im Internet und zu Interessenkonflikten (für exponierte Funktionen)

Die Integritätsprüfungen werden neu durch einen spezialisierten Drittanbieter aus der Schweiz durchgeführt. Die Umsetzungsarbeiten wurden im Dezember 2018 abgeschlossen. Die ersten Prüfungen im Bewerbungsverfahren werden seit Anfang 2019 angewendet.

Zusätzlich zu den obligatorischen und erweiterten Integritätsprüfungen wurden per Ende 2018 als ergänzendes fakultatives und situativ einsetzbares Selektionsinstrument sogenannte Online-Kurzassessments eingeführt. Sie umfassen numerisch-analytische und sprachlogische Leistungstests sowie ein Instrument zur Diagnose von beruflichen Verhaltenspräferenzen.

Dank einer strikt digitalen Umsetzung der Assessmentinstrumente, konnten ab Anfang 2019 in der Personalselektion Teile von klassischen und vergleichsweise kostenintensiven Präsenzassessments durch moderne, kostengünstigere Elemente ersetzt werden.

Fortschreitende Digitalisierung der Support- und HR-Prozesse

Gemäss den definierten Schwerpunkten zur Umsetzung der strategischen Ziele 2017 bis 2020 wurden im Berichtsjahr zudem folgende administrative HR-Prozesse weiter automatisiert und digitalisiert:

- technische Vorarbeiten zur Ablösung der physischen Personaldossiers durch ein elektronisches Personaldossier
- vollständige Digitalisierung der Administration im Personalbeurteilungsprozess, inklusive digitaler Signatur für Vorgesetzte und Mitarbeitende
- elektronische Abwicklung von Aus- und Weiterbildungsanträgen, inklusive automatisierter Erstellung von Weiterbildungsvereinbarungen

Damit trotz zunehmender Digitalisierung der Mitarbeiterdaten die verbindlichen Vorgaben des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten weiterhin vollumfänglich erfüllt werden, wurde im Berichtsjahr zudem ein Bearbeitungsreglement nach Datenschutzgesetz zur Datensammlung von Personaldossiers erstellt und verabschiedet.

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

Die Personalpolitik der FINMA spiegelt sich in den Kennzahlen aus den Kernprozessen des Personalmanagements wider. Sie geben einen konkreten Einblick in die Ergebnisse der Personalarbeit.

Stellenplanung

Stellenplafonds

Das durch den Verwaltungsrat genehmigte Stellendach für unbefristete Anstellungen liegt seit 2012 unverändert bei **481 Vollzeitstellen**. Die FINMA beschäftigte im Jahr 2018 durchschnittlich **537 Mitarbeitende** verteilt auf 492 Vollzeitstellen (Vorjahr 492).

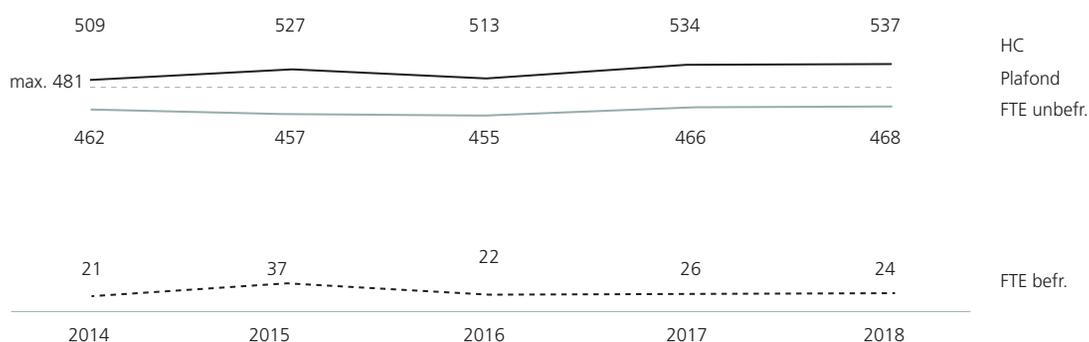
Im Hinblick auf die zusätzlichen Aufgaben, die der FINMA im Zusammenhang mit FIDLEG und FINIG auferlegt werden, wird die FINMA ab 2019 nicht umhinkommen, zusätzliches Personal einzustellen. Der Verwaltungsrat erhöhte daher das **Stellendach ab 2019 auf 517,6 Vollzeitstellen**. Darin sind nach aktuellen Berechnungen insbesondere alle personellen Ressourcen berücksichtigt, die in den kommenden Jahren für die Erfüllung der neuen Aufgaben notwendig sein werden.

Der Grossteil der zusätzlichen Ressourcen wird für die Bewilligung, die Aufsicht und das Enforcement der neu unterstellten unabhängigen Vermögensverwalter von individuellen Kundenvermögen, Trustees sowie bestimmte Handelsprüfer nach Edelmetallkontrollgesetz und ihren Aufsichtsorganisationen eingesetzt.

Die durchschnittliche Besetzungsquote¹ betrug 97,3 Prozent (Vorjahr 96,8). Die Besetzungsquote ist abhängig von der Fluktuation und der durchschnittlichen Dauer, während der eine vakante Stelle unbesetzt bleibt. Gemessen an einer Ziel-Fluktuation von 8 bis 12 Prozent ist eine Besetzungsquote von über 95 Prozent sehr hoch. Dieser hohe Wert lässt sich einerseits mit der nach wie vor tiefen Fluktuation erklären. Andererseits konnten offene Stellen vergleichsweise rasch, im Durchschnitt 60 Tage nach Publikationsdatum, wiederbesetzt werden.

Stellenbesetzung im Vergleich zum Vorjahr stabil

Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende festangestellt (unbefr.) und befristet (befr.)
2014–2018, in HC und FTE



¹Durchschnittlich besetzte FTE/maximal genehmigte FTE.

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

Funktionsstruktur

In der mittelfristigen Personalplanung wurde bereits das vom Verwaltungsrat ab 2019 neu genehmigte Stellendach von 517,6 FTE angewendet. Allerdings sind diese zusätzlichen Ressourcen vorerst noch der Reserve zugeordnet. Insgesamt 3,0 FTE sind zudem für das FINMA-Nachwuchs- und Ausbildungsprogramm «Legal and Compliance Officer» reserviert.

Das benötigte mittelfristige Qualifikationslevel im Personalbestand wird gemäss aktueller Planung das zweite Jahr in Folge insgesamt leicht sinken. Die Reorganisationen der Geschäftsbereiche Banken und Versicherungen bringen eine Reduktion der Fachkaderstellen mit sich. In den Geschäftsbereichen Banken und Enforcement werden zudem die Führungsstrukturen verschlankt. Der Geschäftsbereich Asset Management setzte diese Verschlangung 2018

bereits um und baute gegenüber dem Vorjahr netto zwei Führungspositionen ab.

Rund 80 Prozent der personellen Ressourcen sind für Funktionen reserviert, die direkt mit den Kernaufgaben der FINMA zusammenhängen. Die Overhead-Quote ist mit rund 21 Prozent im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Als Overhead werden Stellen in der Funktionsfamilie Operations, Kommunikation und Support (OKS) gezählt. Neben den Ressourcen für klassische Overhead-Tätigkeiten (Informations- und Kommunikationstechnologien, Finanzen, Kommunikation, Human Resources, Facility Management) umfasst diese Funktionsfamilie auch Personal in betrieblichen Projekten sowie die Führungsunterstützung und die Aufsichtsadministration der Geschäftsbereiche.

Senioritätslevel mittelfristig weiterhin abnehmend

FINMA: Sollbestand pro KENMO-Familie und Mitarbeiterstufe, inkl. Istvergleich, in FTE

Mittelfristiger Ausblick (PL), Datenstand 1.1.2019, Plafond: 517,6

Mitarbeiterstufe	LB	AUF	BEW	RM	LRP	OKS	div	DIR/IR	PL	ΔPY/PL	LB/PL
Geschäftsleitung	1	–	–	–	–	–	8,0	1,0	9,0	–	1,9%
Senior Manager	2	9,8	3,0	2,0	10,3	7,9	–	1,0	34,0	-3,0	7,0%
Experte	2	5,0	–	2,0	3,5	1,0	–	–	11,5	-2,3	2,4%
Manager	3	17,6	3,0	9,0	7,9	6,8	–	–	44,3	2,0	9,2%
Senior Specialist	3	54,5	7,1	19,5	48,1	20,8	–	3,0	153,0	-10,8	31,7%
Teamleiter	4	–	–	–	–	5,5	–	–	5,5	1,5	1,1%
Experienced Specialist	4	42,8	8,4	14,4	29,9	6,7	–	–	102,2	8,5	21,2%
Specialist	4	16,4	6,9	3,7	12,9	21,0	–	0,6	61,5	9,2	12,7%
Sachbearbeiter	5	6,9	6,8	–	1,0	32,6	1,0	–	48,3	6,4	10,0%
Mitarbeiter	5	–	–	–	4,4	8,9	–	–	13,3	-6,8	2,8%
Reserve	–	–	–	–	3,0	–	–	–	36,0	31,8	–
Total	–	153,0	35,2	50,6	121,0	111,2	9,0	5,6	517,6	36,5	100%
in Prozent zum gesamten PL		29,5	6,8	9,8	23,3	21,4	1,7	1,1			

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

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

Personalgewinnung

Neu besetzte Stellen und interne Stellenbesetzungen

Im Jahr 2018 stiessen **51 neue Mitarbeitende**² zur FINMA (Vorjahr 69). Der Frauenanteil unter den Neueintritten beträgt gut 43 Prozent (Vorjahr 31,5).

Insgesamt 19 Stellen wurden intern besetzt – davon 10 beziehungsweise 52,6 Prozent auf Kaderstufe –, bevor auf demselben oder auf einem tieferen Anforderungsniveau eine Ersatzanstellung vorgenommen wurde. Mitgezählt ist **ein befristet angestellter Mitarbeitender**, der in ein unbefristetes Anstellungsverhältnis wechseln konnte (Vorjahr 2).³

Die mit rund 40 Prozent etwas geringere gesamthafte Eigenrekrutierungsquote für unbefristete Stellenbesetzungen (Vorjahr 53) ist insbesondere auf die im Vergleich zum Vorjahr wieder etwas höhere

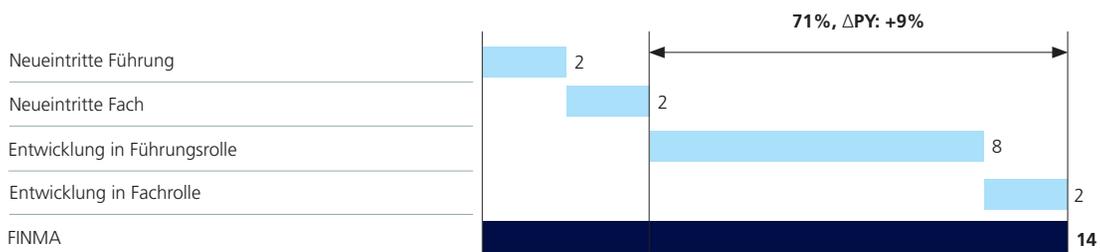
Fluktuation zurückzuführen. Als Folge einer Reorganisation im Geschäftsbereich Versicherungen entstanden zudem diverse Vakanzen für Stellen in den Lohnbändern 4 und 5. Diese wurden absichtlich mit externen Versicherungsfachleuten besetzt.

Erfreulich präsentiert sich das Bild für interne Stellenbesetzungen bei Kaderpositionen (Lohnband 1 bis Lohnband 3, Fach- und Führungskader):

in Prozent	2018	2017
Eigenrekrutierungsquote für Kaderstellen	71	62
Eigenrekrutierungsquote für Führungspositionen	80	70

Mehr als 70 Prozent aller offenen Kaderpositionen wurden intern besetzt

Stellenbesetzung auf Kaderstufe (LB1 bis LB3) 2018 (EOY), in HC



²Festanstellungen, befristete Anstellungen und Praktika.

³Befristete Arbeitsverträge werden bei der FINMA in der Regel über eine initiale Dauer von maximal zwölf Monaten abgeschlossen. Sie können zweimal um diese Frist verlängert werden. Die maximale Dauer eines befristeten Anstellungsverhältnisses beträgt drei Jahre.

Personalsuche

Die FINMA ist nur selten auf den Einsatz von hohem Werbedruck oder von Suchmandaten angewiesen. Die direkten Kosten für die Personalsuche sind deshalb vergleichsweise tief. Die hohe Eigenrekrutierungsquote und die hohe Bekanntheit der FINMA bei den relevanten Zielgruppen im Arbeitsmarkt tragen zu diesem erfreulichen Ergebnis bei.

	2018	2017
Ausgeschriebene Stellen total ⁴	85	80
Bewerbungen total	1 461	1 483
Durchschnittliche Bewerbungen pro Vakanz	17	18

Hochschulpraktika

Die FINMA bietet Studierenden und Studienabgängern auf der Masterstufe – insbesondere in den Fächern Wirtschaft, Recht oder Mathematik – Praktikumsstellen an. Sie führte insgesamt 17 (Vorjahr 22) Praktika durch⁵. Die Dauer der Praktika lag jeweils zwischen sechs und zwölf Monaten.

Inbound Secondments

Zum Ausbau des Erfahrungsaustauschs mit Unternehmen aus dem Finanzsektor, anderen Aufsichtsbehörden sowie mit internationalen Organisationen fördert die FINMA den Einsatz von Secondments.

Ein Inbound Secondment ist ein nicht bewilligungspflichtiger Personalverleih mit speziellem Fokus auf die Personalentwicklung. Ausländische Partnerorganisationen, Partnerunternehmen aus der Wirtschaftsprüfung, Anwaltskanzleien sowie Partnerunternehmen aus der Finanzindustrie stellen der FINMA ihre Mitarbeitenden für eine begrenzte Zeit zur Verfügung. Sie bleiben beim aktuellen Arbeitgeber angestellt, gelangen durch die Mitarbeit bei der FINMA aber zu Wissen und Erfahrungen im Bereich der FINMA-Kernaufgaben.

Im Jahr 2018 waren bei der FINMA 16 Inbound Secondees (Vorjahr 14) im Einsatz, insbesondere von Schweizer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Die Einsatzdauer eines Inbound Secondee beträgt in der Regel rund sechs Monate, längstens jedoch ein Jahr. Je nach vertraglicher Abmachung wird die entsendende Organisation für einen Teil der entstehenden Kosten von der FINMA entschädigt.

⁴Inklusive Mehrfachausschreibungen und per Ende 2018 noch nicht abgeschlossene Vakanzen.

⁵Gezählt werden im Berichtsjahr neu gestartete Praktika (11) und ausgelaufene Praktika (6).

Personalentwicklung

Aufwände für Aus- und Weiterbildung

Die FINMA misst der Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert zu. Ausgehend von der Anzahl festangestellter Mitarbeitender weist die FINMA den einzelnen Geschäftsbereichen finanzielle Mittel dafür zu.

	2018	2017
Bezahlte Weiterbildungstage	1 610	1 577
Durchschnittliche Weiterbildungstage pro FTE ⁶	3,3	3,2
Total Kostenbeteiligung Weiterbildung, in TCHF	720	867
Durchschnittliche Kostenbeteiligung pro FTE, in TCHF	1,5	1,8

Hinweis: Kosten und Zeitaufwände für Outbound Secondments werden nicht als Weiterbildungskosten erfasst und ausgewiesen.

FINMA-weite Aus- und Weiterbildungsschwerpunkte

Seit Herbst 2017 evaluiert die FINMA jährlich den Bedarf für unternehmensweite Weiterbildungsschwerpunkte. Die Geschäftsleitung legt dann die im Folgejahr umzusetzenden zentralen Schulungsmassnahmen fest.

Im Berichtsjahr wurden folgende Schulungen umgesetzt:

- **Cyberisiken bei Beaufsichtigten:** 118 geschulte Mitarbeitende, vor allem in Aufsichtsfunktionen
- **Führen von Beauftragten:** 52 geschulte Mitarbeitende in Aufsichtsfunktionen und aus dem Enforcement

Für das Folgejahr wird der FINMA-weite Schulungsschwerpunkt auf dem Thema «Auftreten bei Beaufsichtigten» liegen. Das durch die Geschäftsleitung genehmigte Grobkonzept für die Schulung geht von bis zu 300 Teilnehmenden aus und sieht Ausbildungsblöcke zu Gesprächsführung, Eskalationsmanagement und Umgang mit Widerständen/Resilienz vor. Die voraussichtliche Schulungsdauer pro Teilnehmer beträgt zwei bis drei Arbeitstage.

Potenzialentwicklungsprogramm

In jährlich wiederkehrenden Planungsrunden werden Mitarbeitende mit Potenzial für weiterführende Aufgaben identifiziert und für das dreijährige Potenzialentwicklungsprogramm (PEP) nominiert oder – falls sie bereits im Programm sind – bestätigt.

Das PEP soll durch gezielte, mitunter umfangreiche Fördermassnahmen Mitarbeitende auf die Übernahme einer nächsthöheren Funktion oder auf die Übernahme zusätzlicher Verantwortung vorbereiten (Fach- und Führungslaufbahn). Die Inhalte sind stark individualisiert und werden durch die Teilnehmenden, durch ihre vorgesetzte Person und durch den zugewiesenen Mentor gemeinsam bestimmt.

Die Zahl der PEP-Teilnehmenden ist mit insgesamt 30 Personen (Vorjahr 46) im Vergleich zum Vorjahr stark gesunken. Dies ist so gewollt: Um genügend Mittel und später genügend konkrete Chancen auf eine entsprechende Funktionserweiterung oder Beförderung bieten zu können, wurde der Zugang zum PEP durch die Geschäftsleitung stärker limitiert, und die Aufnahmekriterien wurden weiter verschärft.

⁶Personalbestand in FTE per Ende 2018: 487,8.

Insgesamt wurde bezüglich der Teilnahme am PEP **die Chancengleichheit gewahrt.**

Statistische Kennzahlen zu den PEP-Teilnehmenden im Jahr 2018, FINMA-weit

	2018	2017
Teilnehmende im PEP	30	46
Durchschnittsalter, in Jahren	37	37,5
Frauenanteil im PEP, in Prozent	47	39
Anteil Mitarbeitende französisch / italienisch, in Prozent	17	19,5
Programmeintritte, in HC	6	16
Programmaustritte, in HC	19	12
Austrittsgründe, Anzahl Fälle		
Beförderung / interner Übertritt	7	
Programm regulär beendet	9	
Programm freiwillig vorzeitig verlassen	3	
Mitarbeitende aus FINMA ausgetreten	5	

Das Durchschnittsalter im PEP liegt etwas unterhalb demjenigen der FINMA. Die Verteilung bezüglich Muttersprache im PEP entspricht dem FINMA-Durchschnitt.

Der Frauenanteil im PEP liegt aktuell über dem FINMA-Frauenanteil von rund 40 Prozent. Das ist hinsichtlich der weiteren Förderung des Frauenanteils in Führungs- und Fachexpertenpositionen eine erfreuliche Entwicklung.

Outbound Secondments

Die Personalstrategie der FINMA sieht explizit vor, Personalentwicklungsmöglichkeiten zu schaffen und zu nutzen. Outbound Secondments sind in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument. Ein Outbound Secondment ist eine Kurzzeittentsendung durch die FINMA mit Fokus auf die Personalentwicklung. Partnerorganisationen für Outbound Secondments können internationale Behörden, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie in- und ausländische Partnerorganisationen sein. Die Mitarbeitenden bleiben bei der FINMA angestellt. Die Dauer eines Outbound Secondments variiert zwischen drei und zwölf Monaten; üblicherweise beträgt sie sechs Monate. Teilnehmende des Outbound Secondments sammeln Wissen und Erfahrungen, die sie nach der Rückkehr zur FINMA in ihre Tätigkeit einbringen und anderen Mitarbeitenden weitergeben. Im Jahr 2018 nahmen 7 Mitarbeitende die Möglichkeit eines Outbound Secondments wahr (Vorjahr 2).

Interne Secondments

Für die Förderung der Laufbahn oder der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitenden bietet sich ein zeitlich begrenzter team- oder geschäftsbereichsübergreifender Einsatz an. Gemäss der FINMA-Personalentwicklungsrichtlinie kann ein solcher befristeter Einsatz im Rahmen eines internen Secondment absolviert werden. Die Dauer der internen Secondments variiert zwischen drei und sechs Monaten. Im Jahr 2018 wurden 8 interne Secondments durchgeführt (Vorjahr 4).

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

Personalerhaltung und Personaleinsatz

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

Kennzahlen zur Lohnstruktur

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

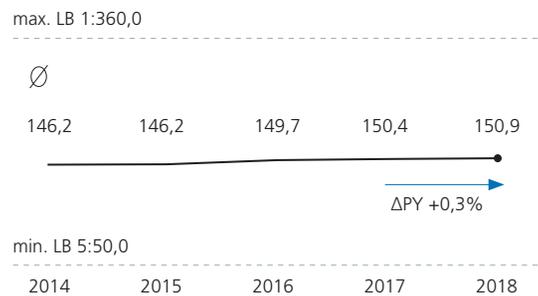
in TCHF

LB	Hierarchiestufe	Lohn min.	Lohn max.
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

Der Jahreslohn des Direktors wird durch den Verwaltungsrat und mit Genehmigung des Bundesrates ausserhalb der FINMA-Lohnbänder festgelegt.

Der Durchschnittslohn pro FTE⁷ ist in den letzten fünf Jahren weitgehend konstant geblieben; er erhöhte sich um 3,2 Prozent. Der FINMA gelingt es demnach, austretende Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu einem in das Lohngefüge passenden Gehalt zu ersetzen.

Der Durchschnittslohn ist insgesamt konstant Durchschnittlicher Jahreslohn pro Mitarbeiter 2014–2018, in TCHF



Das Verhältnis vom tiefsten zum höchsten Lohn basiert auf dem Vergleich zwischen dem gemäss Lohnsystem tiefsten erlaubten Lohn (Praktikanten) und dem vom Bundesrat bestimmten, maximal anwendbaren Lohn für die Funktion des FINMA-Direktors. Dieses Verhältnis ist im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Als Ergebnis der Lohngerechtigkeitsanalyse wird der durch die unabhängige Audit-Stelle der Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) ermittelte Wert ausgewiesen. Die Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen betragen 3,1 Prozent (Vorjahr 3,1).

Lohnkennzahlen bewegen sich innerhalb der Benchmarks

Übersicht Kennzahlen zur Lohnstruktur 2018

Kennzahl	Verhältnis, in Prozent	Verhältnis, als Relation	Benchmark	Bewertung
Tiefster/höchster Lohn	9,1	1:11	>1:12	ok, ΔPY –
Tiefster/Durchschnittslohn	33,1	1:3	>1:6	ok, ΔPY –
Ergebnis Lohngerechtigkeitsanalyse Logib/SQS Audit	3,1		<5%	ok, ΔPY –

⁷Als Basis für die Berechnung des Durchschnittslohns wird die Kostenart «Löhne und Gehälter» aus der Erfolgsrechnung verwendet. Befristet angestellte Mitarbeitende werden in der Berechnung ebenfalls mitberücksichtigt.

Die gemäss Modell nicht eindeutig erklärbaren Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen sind gegenüber dem Vorjahr unverändert. Die FINMA unterbietet den nach Lohngerechtigkeitsvorgaben des Bundes maximal erlaubten Toleranzwert von +/- 5,0 Prozent nach wie vor deutlich.

Ein Teil der errechneten Lohndifferenz ist laut den Fachexperten dadurch zu erklären, dass Frauen in den oberen Kaderstufen bei der FINMA proportional nach wie vor untervertreten sind.

Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen

Der Performance-Management-Prozess mit Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen basiert bei der FINMA auf dem Führungsmodell «Management by Objectives»⁸ (MbO).

in Prozent	2018	2017
Erwartungen übertroffen	24	24
Erwartungen erfüllt	71	69
Erwartungen mehrheitlich erfüllt	4	6
Leistungen ungenügend	1	1

Bei der FINMA bestehen keinerlei Vorgaben bezüglich Einstufung oder Verteilung der Leistungsbeurteilungen. Automatische Lohnsteigerungen bei guten Leistungsbeurteilungen sind im FINMA-Lohnsystem nicht vorgesehen.

Arbeitsbelastung und Arbeitszeit

Der Stand von Ferienguthaben und Zeitguthaben aus Mehrarbeit kann ein Indikator für die Arbeitsbelastung innerhalb der Organisation sein.

Mitarbeitende in den Lohnbändern 1 und 2 arbeiten auf Basis der sogenannten Vertrauensarbeitszeit. Sie erfassen zwar die erbrachten Leistungen, müssen

aber keine Arbeitszeit erfassen. Die Messung der Arbeitsbelastung via Arbeitszeitauswertung ist für diese Mitarbeitenden nicht anwendbar.

Mitarbeitende in den Lohnbändern 3 bis 5 arbeiten in einem Jahresarbeitszeitmodell mit Zeiterfassung. Die folgende Übersicht stellt eine Bestandsaufnahme der Arbeitssituation dieser Mitarbeitergruppe dar.

Die Ferien- und Zeitguthaben per Ende Jahr liegen insgesamt in einem guten Bereich.

pro FTE, in AT ⁹	2018	2017
Restferientage	5,9	6,6
Mehrarbeitsstunden	1,3	2,1

Mehrarbeitsstunden umfassen Zeitguthaben aus freiwilliger, gleitender Arbeitszeit und aus angeordneten Überstunden. Zum Vergleich: Die durchschnittliche Anzahl Mehrarbeitsstunden per Jahresende liegt in der öffentlichen Verwaltung bei 2,6 AT, in der Finanzindustrie bei 10,2 AT pro FTE.¹⁰

Positiv gewertet spricht dies dafür, dass die Stellen bei der FINMA so gestaltet sind, dass deren Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden können. Die Gestaltung der Regeln zur Arbeitszeit scheint zudem die allgemeine Arbeitsdisziplin in der FINMA zu fördern.

Fehlzeiten und Gesundheitsmanagement

Die Fehlzeiten aufgrund von Krankheit und Unfall sind im Allgemeinen gering. Im Jahr 2018 kam es zu keinen Berufsunfällen (Vorjahr 0).

⁸Führen durch Zielvereinbarung.

⁹Arbeitstage à 8,4 Stunden.

¹⁰Inklusive befristet angestellte Mitarbeitende.

Kennzahlen aus dem Personalmanagement

Die durchschnittliche Krankheitsquote betrug 2,3 Prozent (Vorjahr 2,6) und lag damit markant unter dem selbst gesetzten Benchmark von maximal 3 Prozent.

Die Krankheitsquote gibt die Fehlzeit aufgrund Krankheit, Nichtberufsunfall und Berufsunfall gemessen an der Sollarbeitszeit an. Da die Sollarbeitszeit vom Beschäftigungsgrad abhängig ist, werden die Zahlen auf Basis der Vollzeitäquivalente per Ende Jahr berechnet. Ausgetretene Mitarbeitende werden in der Berechnung nicht berücksichtigt. Zum Vergleich: Für Funktionen mit höherem Bildungsabschluss liegen die schweizweiten Benchmarks zur Krankheitsquote bei 1,9 bis 2,6 Prozent. In der Finanzindustrie betrug 2017 die durchschnittliche Krankheitsquote 2,2 Prozent, in der öffentlichen Verwaltung 2,9 Prozent¹¹.

Im Jahr 2018 waren 17 Mitarbeitende (Vorjahr 17) kumuliert mehr als 25 Arbeitstage krank. Das entspricht 3,1 Prozent des durchschnittlichen Personalbestandes¹². Unter den Mitarbeitenden mit längeren Absenzen waren insgesamt 6 Personen – das entspricht 1,2 Prozent des Personalbestandes (Vorjahr 7) – mehr als 60 Arbeitstage krankgeschrieben.

Für die Betreuung der Fälle mit Langzeitkrankheiten arbeitet die FINMA fallbezogen mit externen Partnerorganisationen und der Invalidenversicherung (IV) zusammen.

Vereinbarkeit Beruf und Familie

Die FINMA bietet Arbeitsbedingungen, die eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Damit positioniert sie sich als attraktive Arbeitgeberin und kann positive Effekte in der Personalretention und in der Personalentwicklung nutzen. Sie fördert damit insbesondere auch Frauen in Kaderpositionen. Die folgenden Kennzahlen gehen auf den aktuellen Bedarf und die Wirksamkeit der Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein.

Elternschaft

	2018	2017
Anteil Mitarbeitende mit Kindern unter 16 Jahren, in Prozent	33	32
davon Anteil mit Kindern unter 6 Jahren	59	66
Durchschnittliches Alter der schulpflichtigen Kinder, in Jahren	7,0	6,8
Anteil Neueintritte mit Kindern, in Prozent ¹³	10,1	11,5

Eine Erhebung des Bundesamts für Statistik aus dem Jahr 2015 zeigt, dass rund 40 Prozent der Arbeitnehmenden in der Schweiz einen erhöhten Bedarf an Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausweisen. Gemessen an den demografischen Werten ist dieser Bedarf auch bei der FINMA gegeben.

	2018	2017
Anzahl Mutterschaften	12	7
Anzahl Vaterschaften	22	17
Durchschnittliche Dauer verlängerter Mutterschaftsurlaub, in AT ¹⁴	106,5	122
Wiedereinstiegsquote nach Mutterschaft, in Prozent	100	85,7

Die meisten FINMA-Mitarbeiterinnen verlängern ihren Mutterschaftsurlaub (Ferienbezug, unbezahlter Urlaub). Im Jahr 2018 wurde der reglementarische Mutterschaftsurlaub von 16 Wochen im Schnitt um jeweils 5 Wochen ausgedehnt (Vorjahr 8). Der Wert liegt vor allem deshalb tiefer, weil im Berichtsjahr in drei Fällen auf Wunsch der Mitarbeiterin keine oder nur eine kurze Verlängerung des Mutterschaftsurlaubs vorgenommen wurde. Die FINMA erweist sich hier nach wie vor als sehr flexible Arbeitgeberin.

¹¹ Quelle: [Bundesamt für Statistik](#).

¹² Inklusive Praktikanten und befristet angestellte Mitarbeitende, exklusive Secondees und externer Mitarbeitender.

¹³ Neueintritte mit Kindern im schulpflichtigen Alter im Verhältnis zur Gesamtzahl der Neueintritte inklusive befristeter Mitarbeitender.

¹⁴ Dauer der gesamten Abwesenheit aufgrund Mutterschaft. Mutterschaftsurlaub (16 Wochen) inklusive Ferienbezug und unbezahlten Urlaubs.

Der reglementarische Vaterschaftsurlaub von zehn Arbeitstagen – inklusive einer allfälligen Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs durch Ferientage – wird erfahrungsgemäss oft nicht an einem Stück, sondern eher halbtage- oder tageweise bezogen. Eine systematische Zuordnung und Auswertung der Abwesenheiten aufgrund Vaterschaft ist darum nicht möglich.

Flexible Gestaltung der Arbeitszeit

Eine wichtige Komponente für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Entsprechende Vorgaben sind in den Personalreglementen der FINMA verankert. Insbesondere das FINMA-Jahresarbeitszeitmodell mit erweiterten Rahmenarbeitszeiten trägt zu dieser Flexibilität bei.

Durchschnittlich konnte 2018 jeder Mitarbeitende 5,7 Arbeitstage Gleitzeit kompensieren (Vorjahr 5,6).

Pflegeurlaub

Seit Anfang 2017 gilt bei der FINMA ein erweiterter Anwendungsbereich des Pflegeurlaubs. Mit durchschnittlich 0,3 Arbeitstagen Pflegeurlaub pro Mitar-

beitendem bewegt sich diese Kennzahl im Vorjahresbereich (Vorjahr 0,2).

Urlaubskauf

Das im Jahr 2017 geschaffene Angebot zum Erwerb von maximal fünf zusätzlichen Urlaubstagen für das kommende Jahr wurde von rund 14 Prozent (Vorjahr 15) der Mitarbeitenden genutzt.

Teilzeitarbeit

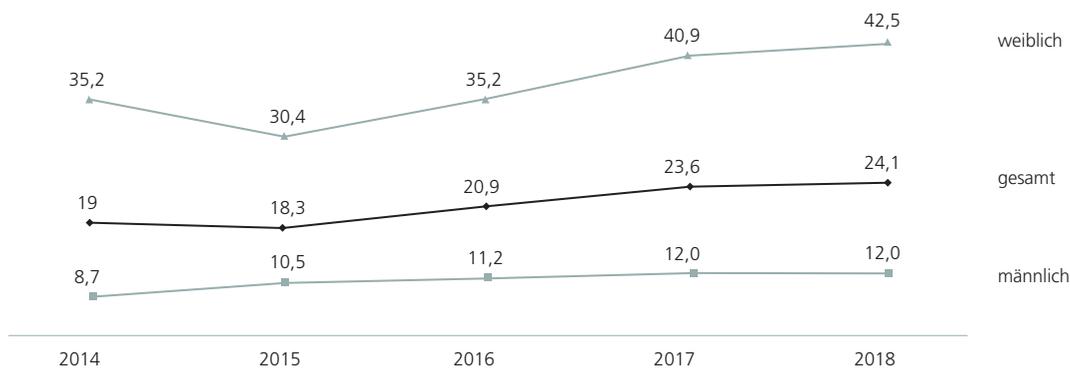
Die FINMA definiert Teilzeitarbeit als alle Beschäftigungsgrade von unter 90 Prozent. Teilzeitarbeit ist ein wichtiger Bestandteil einer auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgerichteten Personalpolitik. Wo betrieblich möglich, bietet die FINMA Teilzeitanstellungen an. Neue Stellen werden konsequent auch im Teilzeitpensum von 80 Prozent ausgeschrieben.

in Prozent

	2018	2017
Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad ¹⁵	91,4	92,0
Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad Neueintritte	90,4	90,9

Der Anteil an Teilzeit arbeitenden Männern stagniert

Anteil Mitarbeitende mit Beschäftigungsgrad unter 90 Prozent 2014–2018, in Prozent



¹⁵ Mittelwert des Beschäftigungsgrades aller Mitarbeitenden per Ende Jahr, mit Befristeten und Praktikanten.

Personalfreisetzung und Mitarbeiterfluktuation

Begriffsdefinition

Für die nachfolgende Betrachtung wird «Fluktuation» definiert als alle Kündigungen von Arbeitnehmern oder durch den Arbeitgeber, inklusive vorzeitiger, aber ohne ordentliche Pensionierungen, ohne befristete Arbeitsverträge und ohne Praktikanten. Die Fluktuation bezieht sich auf den sogenannten Headcount (HC), das heisst den Personalbestand. Die jährliche Fluktuationsrate ergibt sich aus Folgendem:

fluktuationsrelevante Austritte pro Jahr

fluktuationsrelevanter Personalbestand zum Stichtag

Mitarbeiterfluktuation

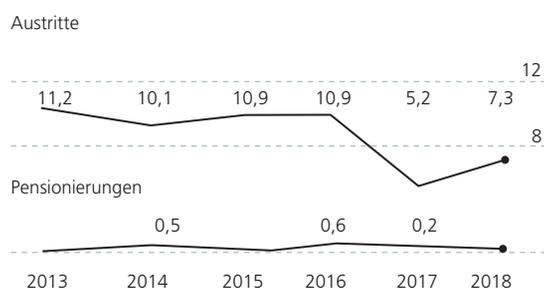
Die **optimale Fluktuationsrate** für die FINMA liegt höher als in der allgemeinen Bundesverwaltung oder in der öffentlichen Verwaltung. Die FINMA strebt als Teil der Personalstrategie eine mittelfristige durchschnittliche **Sollfluktuationsrate von 8 bis 12 Prozent** an. Das hat folgende Gründe und bezweckt folgenden Nutzen:

- Um mit dem Entwicklungstempo der Finanzwelt Schritt halten zu können, ist die FINMA auf den steten Zufluss und auf die Erneuerung des Know-hows durch neue Mitarbeitende aus der Finanzindustrie 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 mit und erhöhen dadurch die Analyseschärfe der FINMA.

- Die angestrebte Fluktuationsrate ist auch aus Sicht der Personalentwicklung und der Mitarbeiterbindung wünschenswert: Eine gesunde Dynamik in der Personalstruktur bietet bestehenden Mitarbeitenden häufiger Gelegenheiten, ihre Aufgaben auszuweiten, befördert zu werden und ihre Rolle zu wechseln. Das wirkt sich positiv auf die Motivation und die Verweildauer von ambitionierten Talenten aus.

Im Jahr 2018 ist mit 7,3 Prozent (Vorjahr 5,2) die Fluktuationsrate gegenüber dem Vorjahr wieder leicht gestiegen. Sie liegt aber weiterhin unterhalb der FINMA-Zielbandbreite.

Leichte Erhöhung der Fluktuationsrate: Zielbandbreite weiterhin unterschritten
Rollierende Fluktuationsrate für Austritte und ordentliche Pensionierungen 2013–2018, in Prozent



Auffallend ist der im Zeitverlauf stets geringe Anteil an ordentlichen Pensionierungen. Diese Entwicklung erklärt sich dadurch, dass sich die meisten FINMA-Mitarbeitenden bereits vor dem ordentlichen Pensionsalter für einen altersbedingten Austritt in Form einer vorzeitigen Pensionierung entscheiden – durchschnittlich mit 62 Jahren.

Übersicht Personalausritte

Die FINMA verzeichnete insgesamt 37 fluktuationsrelevante Personalausritte (Vorjahr 27).

Gegenüber dem Vorjahr haben sich die meisten Messindikatoren verbessert:

	2018	2017
Anteil ordentliche Austritte an gesamten Austritten, in Prozent	91,9	89
Anteil Austritte auf Initiative der FINMA, in Prozent	8,1	11
Anteil Austritte vor 3. Anstellungsjahr, in Prozent	16,2	26
Mittlere Verweildauer vor Austritt, in Jahren	6,6	5,6

Im systematischen Austrittsmonitoring wurden 2018 als häufigste Austrittsgründe «Entwicklungsperspektiven» und ein «Karrieresprung durch Arbeitgeberwechsel» genannt.

Kennzahlen zur Diversität

Die FINMA möchte von der Effektivität und vom breiteren Horizont eines gut durchmischten, diversen Personalbestandes profitieren. Die Kennzahlen zeigen: Sie ist auf gutem Weg.

Berechnungsgrundlagen

Wo nicht anders vermerkt, gilt der Personalbestand am 31. Dezember 2018 als Berechnungsgrundlage – inklusive befristeter Anstellungen und Praktikanten, aber ohne Secondments und ohne temporäre und externe Mitarbeitende.¹⁶

Nationalität und Herkunft

Die FINMA beschäftigte Ende 2018 insgesamt 77 Mitarbeitende ausländischer Nationalität (Vorjahr 81). Der Ausländeranteil im Personalbestand beträgt 14,3 Prozent (Vorjahr 15,0).

Die FINMA berücksichtigte 2018 bei keiner Stellenbesetzung Personen aus dem Ausland (Vorjahr 2). Zur Umsetzung des Inländervorrangs (gemäss Art. 21 Abs. 2 Ausländergesetz [AUG]) sucht die FINMA nur in begründeten Ausnahmefällen gezielt Kandidaten im Ausland. Werden ausländische Kandidaten mit Wohnsitz im Ausland für den Bewerbungsprozess berücksichtigt, so wird mindestens auch ein inländischer Kandidat zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen.

Je zwei Mitarbeitende mit Grenzgängerstatus wohnten in Frankreich und in Deutschland. Damit blieb der Wert von vier Grenzgängern unverändert gegenüber dem Vorjahr.

¹⁶Die angegebenen Kennzahlen können stellenweise von jenen abweichen, die im FINMA-Jahresbericht oder im Reporting zuhanden der Geschäftsprüfungskommission ausgewiesen werden. Grund dafür sind abweichende Vorgaben der verschiedenen Berichtsempfänger betreffend die Berechnungsmethoden.

Altersstruktur

Der Altersdurchschnitt ist im Vergleich zu anderen Bundesstellen oder Behörden eher tief. Die FINMA beschäftigt bisher jedoch nur sehr wenige Mitarbeitende, die weniger als 26 Jahre alt sind.

Das Durchschnittsalter in der FINMA steigt weiterhin eher langsam an. Die ausgetretenen Mitarbeitenden wurden zu einem guten Teil mit neuem Personal leicht unterhalb des Altersdurchschnitts ersetzt.

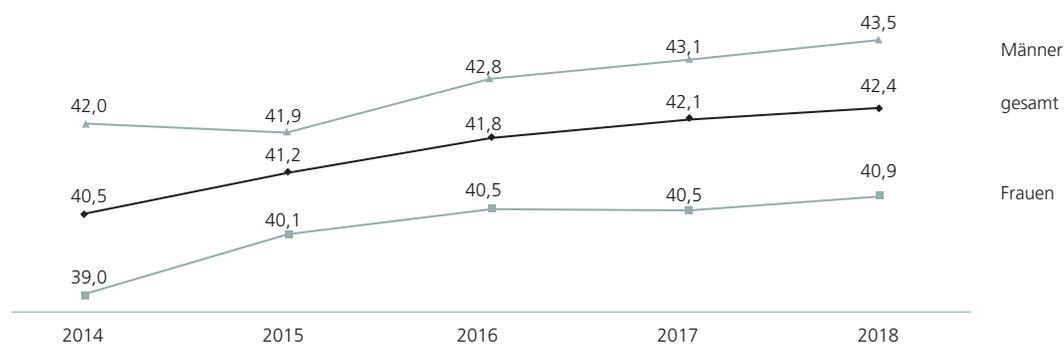
Die Altersstruktur der Belegschaft präsentiert sich weitgehend unverändert. Auffallend ist einzig die Zunahme von über 60-jährigen Mitarbeitenden. Im Vergleich zum Vorjahr sind es 14 Personen mehr.

Die Bedingungen für eine freiwillige vorzeitige Pensionierung sind in der FINMA immer noch vergleichsweise attraktiv: Viele Mitarbeitende nutzen die Gelegenheit, sich bereits vor Erreichen des ordentlichen Rentenalters pensionieren zu lassen.

Bei der FINMA ist es möglich, im gegenseitigen Einvernehmen Mitarbeitende über das ordentliche Pensionsalter hinaus zu beschäftigen, maximal bis zum 70. Lebensjahr. Von dieser Möglichkeit macht derzeit niemand Gebrauch.

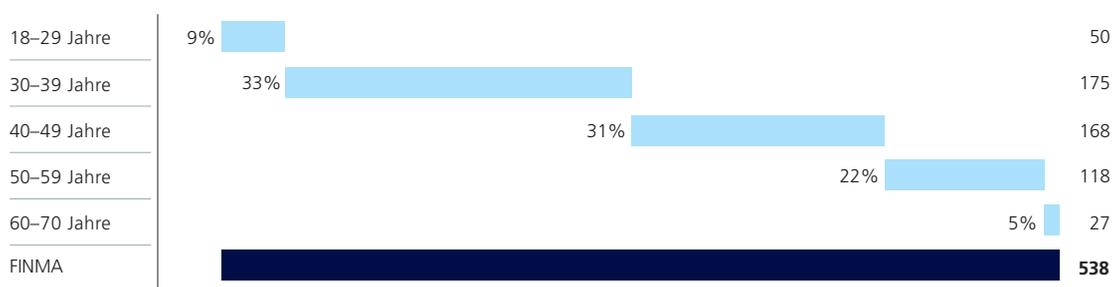
FINMA altert langsamer als die Zeit

Altersdurchschnitt Personalbestand 2014–2018, in Prozent



Altersstruktur kaum verändert: wenige ganz junge und ganz alte Mitarbeitende

Altersstruktur des Personalbestands 2018 (EOY), in HC (inkl. Befristete)



Kennzahlen zur Diversität

Betriebszugehörigkeit

Die FINMA strebt eine gesunde Durchmischung von aktuellem Know-how und langjähriger Erfahrung an. Die mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit beträgt 7,2 Jahre und veränderte sich gegenüber dem Vorjahr nicht.

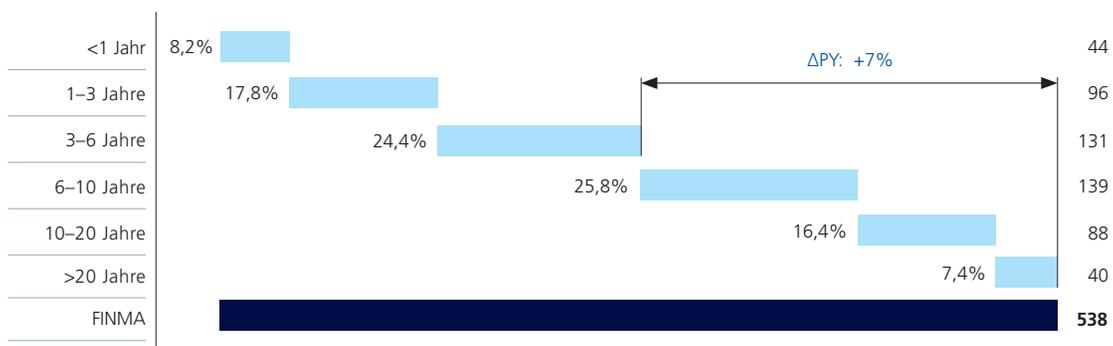
Die vergleichsweise geringe Fluktuation der letzten beiden Jahre hatte allerdings Auswirkungen: Im Vergleich zum Vorjahr beschäftigt die FINMA 7 Prozent mehr Mitarbeitende mit einer längeren Betriebszugehörigkeitsdauer. Etwas weniger als ein Drittel der Belegschaft war weniger als drei Jahre bei der FINMA angestellt.

Geschlechterverteilung

Der Frauenanteil im Personalbestand erhöhte sich in den letzten vier Jahren leicht von 37 Prozent auf 40 Prozent (Vorjahr 40), ist jedoch im langjährigen Mittel nahezu konstant. Zum Vergleich: Der durchschnittliche Frauenanteil in der Finanzdienstleistungsbranche liegt bei rund 38 Prozent, jener in der Bundesverwaltung bei rund 43 Prozent.

Der Anteil der Mitarbeitenden mit langer Betriebszugehörigkeit wächst weiter

Betriebszugehörigkeit 2018 (EOY), in HC (inkl. Befristete)



Kaderbestand

Der Kaderanteil am gesamten Personalbestand reduzierte sich 2018 um 5 Prozent (Vorjahr 3 Prozent Wachstum).

Ziel der FINMA ist es, dass der Frauenanteil in allen Kaderpositionen in etwa den FINMA-weiten Frauenanteil spiegeln soll. Bei der Umsetzung dieses Zieles konnten 2018 keine Fortschritte erzielt werden. Der Frauenanteil im Fach- und Führungskader liegt insgesamt bei 27 Prozent (Vorjahr 27).

Im vergangenen Jahr erhöhte sich der Frauenanteil im Führungskader etwas. Dennoch sind Frauen im Führungskader insgesamt noch zu stark untervertreten. Aufgrund einer leichten Abnahme des Frauenanteils im Fachkader zeigt sich per Ende 2018 der gesamt-hafte Frauenanteil im Kader jedoch unverändert.

Sprachen

Rund 15 Prozent der FINMA-Mitarbeitenden sind französischer Muttersprache (Vorjahr 16). Der Anteil der Mitarbeitenden mit italienischer Muttersprache ist mit knapp 2 Prozent (Vorjahr 3) gering.

Für die Erfüllung der Aufgaben der Aufsicht, des Enforcements und der Regulierung ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden über Kenntnisse einer zweiten Landessprache verfügen. Bei Mitarbeitenden, die international tätige Unternehmen beaufsichtigen oder sich im internationalen Umfeld bewegen, wird zudem eine sehr gute Beherrschung der englischen Sprache vorausgesetzt.

Der Frauenanteil im Kader ist insgesamt stabil und hat in der Führung sogar leicht zugenommen Verteilung Führungs- und Fachkader 2018 (EOY), in HC (inkl. Befristete)

	LB1	LB2	LB3	Total
Führungskader	9	38	41	88
Männer	7	29	32	68
in Prozent zum Führungskader	78	76	78	77
Frauen	2	9	9	20
in Prozent zum Führungskader	22	24	22	23 Δ PY +3%
Fachkader	-	11	167	178
Männer	-	9	118	127
in Prozent zum Fachkader	0	82	71	71
Frauen	-	2	49	51
in Prozent zum Fachkader	0	18	29	29 Δ PY -1%
FINMA pro Kaderstufe	9	49	208	266
Veränderung gegenüber Vorjahr	-	-5	-8	-13
in Prozent zum Vorjahr	0	-10	-4	-5

Im Kalenderjahr 2019 werden die Personalbefragung und deren Folgemassnahmen erneut einen Schwerpunkt in der Personalarbeit bilden.

Personalbefragung 2019

Gemäss dem etablierten Zweijahresrhythmus führt die FINMA 2019 erneut eine Vollbefragung des Personals durch. Die Ergebnisse werden wiederum sorgfältig analysiert, sodass entsprechende Verbesserungsmassnahmen abgeleitet werden können.

Umsetzung FINMA-Ausbildungsschwerpunkte «Auftreten bei Beaufsichtigten»

Mit absehbar bis zu 300 Teilnehmenden in je drei Schulungsmodulen und einer Schulungsdauer von zwei bis drei Arbeitstagen pro Teilnehmer bildet die Umsetzung des diesjährigen FINMA-weiten Ausbildungsschwerpunktes das bisher umfangreichste zentrale Ausbildungsvorhaben der FINMA.

Impulse für moderne Zusammenarbeitsformen

Die FINMA öffnet sich weiter für moderne Formen der Zusammenarbeit. Der Geschäftsbereich Operations hat im Jahr 2019 die Möglichkeit, verschiedene Ansätze und Ideen zur Zusammenarbeit in Experimenten oder in konkreten (Klein-)Projekten umzusetzen.

Die vorgesehenen Massnahmen betreffen organisatorische, menschen-/führungsbezogene und technische Elemente sowie physische Mittel und Arbeitsplatzumgebungen. Die gesammelten Erfahrungen sollen – falls geeignet – später in anderen Geschäftsbereichen oder FINMA-weit angewendet werden.

Abkürzungsverzeichnis

AT	Arbeitstag (à 8,4 Stunden)
AUF	Aufsicht
BEW	Bewilligung
DIR/IR	Direktor, Interne Revision
EOY	End of Year (per Jahresende)
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
HC	Headcount (Anzahl Mitarbeitende)
HR	Human Resources [Management]
IV	Invalidenversicherung
LB	Lohnband
LRP	Legal, Regulierung und Policy
MbO	Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarung)
OKS	Operations, Kommunikation und Support
PEP	Potenzialentwicklungsprogramm
PL	Plan (geplanter Wert/Soll-Wert)
PY	Previous Year
RM	Risikomanagement
SQS	Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme
TCHF	Tausend Schweizer Franken
ΔPY	Veränderung zum Vorjahr (Previous Year)

IMPRESSUM

Herausgeberin

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
Laupenstrasse 27
CH-3003 Bern
Tel. +41 (0)31 327 91 00
Fax +41 (0)31 327 91 01
info@finma.ch
www.finma.ch

Geschlechterneutrale Formulierung

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechterspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

Gestaltung

FINMA