

Fair, einfach strukturiert und marktgerecht

Erfahrungen aus dem Umbau des FINMA Lohnsystems

Praxisinput für das dritte nationale Treffen zur Lohngleichheit im öffentlichen Sektor

Mark Branson, Direktor

Agenda

- **Die FINMA**
- **Die Ausgangslage**
 - Wieso Lohnbänder zu Lohnungleichheit führten
 - Wieso unsere Mitarbeitenden das "Bonussystem" schlecht akzeptierten
- **Der Umbau**
 - Funktionen und Ziellöhne als Richtwerte
 - Fixlohn statt Bonussystem, kostenneutral umgesetzt
 - Marktgerechtigkeit & nicht lohnbezogene Folgemaßnahmen
- **Das Ergebnis**
 - Akzeptanz im Arbeitsmarkt und bei den Mitarbeitenden
 - Logib-Zertifizierung "Good Practice in Fair Compensation"

Die FINMA

- Öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit
- Zuständig für die Aufsicht über den Schweizer Finanzmarkt
- Verwaltungsrat und Geschäftsleitung als Organe
- Eigenes Personalstatut
- Ca. 480 besetzte Vollzeitstellen mit Hauptsitz in Bern und Büros in Zürich
 - Vor allem: Juristen, Finanzanalysten, Ökonomen, Risk Manager, Mathematiker
 - Über 85% der Mitarbeitenden haben einen Hochschulabschluss
- Finanzierung durch Beaufsichtigte
 - Budget 2017: ca. CHF 129 Mio.
 - Gebühren (Verursacherprinzip) und Aufsichtsabgaben pro Aufsichtsbereich

Agenda

- Die FINMA
- **Die Ausgangslage**
 - Wieso Lohnbänder zu Lohnungleichheit führten
 - Wieso unsere Mitarbeitenden das "Bonussystem" schlecht akzeptierten
- **Der Umbau**
 - Funktionen und Ziellöhne als Richtwerte
 - Fixlohn statt Bonussystem, kostenneutral umgesetzt
 - Marktgerechtigkeit & nicht lohnbezogene Folgemaßnahmen
- **Das Ergebnis**
 - Akzeptanz im Arbeitsmarkt und bei den Mitarbeitenden
 - Logib-Zertifizierung "Good Practice in Fair Compensation"

"Ungerechte" Lohnbänder und Prämien

Das FINMA Lohnsystem basierte bis 2015 auf einem Lohnband-Ansatz. Aber:

- Ungenaue Richtwerte in der Lohnfestlegung aufgrund zu breiter Lohnbänder
- Vergleichsbasis zum Markt fehlte
- Schlechte Werte (*t/w.* >5%) bei der Lohngerechtigkeit nach *Logib*

Bis zu 20 Prozent des vertraglichen Jahreslohnes konnten als individuelle variable Lohnkomponente zugesprochen werden. Aber:

- Gute Aufsicht ist kaum messbar und zumeist Resultat von Teamwork
- Schlechte Gestaltung und Vorgaben im Performance Management belasteten Vorgesetzte und Mitarbeitende
- Administrativer Aufwand höher als Nutzen



Ein Orientierungsmangel im Lohnsystem und das Handling der Prämien führten zu wahrgenommener und tatsächlicher Ungleichheit und Ungerechtigkeit in der Vergütung

Agenda

- Die FINMA
- Die Ausgangslage
 - Wieso Lohnbänder zu Lohnungleichheit führten
 - Wieso unsere Mitarbeitenden das Bonussystem schlecht akzeptierten
- **Der Umbau**
 - Funktionen und Ziellöhne als Richtwerte
 - Fixlohn statt Bonussystem, kostenneutral umgesetzt
 - Marktgerechtigkeit & nicht lohnbezogene Folgemaßnahmen
- **Das Ergebnis**
 - Akzeptanz im Arbeitsmarkt und bei den Mitarbeitenden
 - Logib-Zertifizierung "Good Practice in Fair Compensation"

Revision der Personalverordnung

Ende 2014 entschied sich die FINMA zur Überarbeitung der eigenen Personalverordnung. Ziele:

- Grunderneuerung des Lohnsystems, auf ein einfaches, faires und marktgerechtes Modell – insbesondere ohne variable Lohnkomponente
- Modernisierung und Vereinfachung sämtlicher Personalbestimmungen (Lohn, Arbeitszeit, Spesen, Nebenleistungen etc.)

Die revidierte FINMA-Personalverordnung wurde per Juli 2015 durch den Bundesrat genehmigt und in Kraft gesetzt.



Das eigene, unabhängige Personalstatut sowie die geringe Grösse der FINMA brachten die notwendige Agilität für einen raschen Umbau der personalpolitischen Grundlagen


Grunderneuerung des Lohnsystems

Die Erneuerung des Lohnsystems umfasste insbesondere die Abkehr von den Lohnbändern und der Wegfall der variablen Lohnkomponente:

- Jede Funktion hat einen Ziellohn und eine definierte Ziellohn-Bandbreite, das Lohnband ist sekundär.
- Lohngleichheit als wichtige Prämisse → Lohn für Leistung in einer Funktion, **unabhängig von Geschlecht, Alter oder Herkunft**

Die variable Lohnkomponente wurde in den fixen Jahreslohn überführt:

- Jährliche Prämiensumme kostenneutral in Lohnsumme überführt
- Neuer fixer Jahreslohn berücksichtigte:
 - bisher erhaltene Prämien (→ Gewohnheitsrecht)
 - die Vorgaben zur Ziellohn-Bandbreite (→ Korrektur Lohn- & Marktgerechtigkeit)

 Funktionsbezogene Richtwerte verbessern Lohn- und Chancengleichheit in der Vergütung. Die umsichtige Überführung des Bonus- in ein Fixlohnsystem war entscheidend für die Akzeptanz.

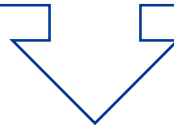
Marktgerechte Vergütung aufsetzen

Der Jahreslohn soll möglichst marktgerecht sein:

Ziel: Fixer Jahreslohn in der FINMA ist vergleichbar mit den festen Jahreslöhnen für gleichwertige Positionen in der Privatwirtschaft

Aber:

- Privatwirtschaftliche Löhne (inkl. Bonus) nicht erreichbar (bspw. Banken, Versicherungen)
- Jüngere Generationen priorisieren Arbeitsinhalte und Life-Balance vor Lohn



Gesamthafte Anstellungsbedingungen müssen überdurchschnittlich und fair sein:

- Einfaches, modernes und chancengleiches Lohnsystem
- Führungsinstrumente auf Entwicklung, weniger auf Belohnung ausgelegt
- Lohnnebenleistungen wenig hierarchisch, einfach und attraktiv
- Familienfreundliche Anstellungsbedingungen:
 - Flexible Arbeitszeitmodelle
 - Faire Regeln für Mehrarbeit
 - Förderung von "work at home" und mobilem Arbeiten

Beispiel Folgemassnahme: "Familie und Beruf"

- "Lohnungleichheit" allein heisst noch nicht "Chancengleichheit"
- Anstellungsbedingungen müssen so gestaltet sein, dass Frauen und Männer vergleichbare Chancen erhalten – bspw. auch unabhängig von der familiären Situation
- Beispiel einer Folgemassnahme: Paket "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" verabschiedet und umgesetzt
- Inhalte:
 - Arbeitszeit- & Teilzeitmodelle (inkl. Förderung von Teilzeitstellen)
 - Ausbau Elternurlaube und Wiedereinstiegs-Modelle
 - Zusätzliche Auszeiten (Urlaubskauf, unbezahlte Sabbaticals, Treueprämien)
 - Betreuungszulagen, Pflegeurlaube, Anlauf- und Beratungsstellen
 - Kennzahlen im strategischen Personalcontrolling



Bessere "Lohnungleichheit" kann mit einem geeigneten Lohnsystem erreicht werden. Für mehr "Chancengleichheit" braucht es aber auch gezielte Anstrengungen in anderen Bereichen der Personalpolitik

Agenda

- **Die FINMA**
- **Die Ausgangslage**
 - Wieso Lohnbänder zu Lohnungleichheit führten
 - Wieso unsere Mitarbeitenden das Bonussystem schlecht akzeptierten
- **Der Umbau**
 - Funktionen und Ziellöhne als Richtwerte
 - Fixlohn statt Bonussystem, kostenneutral umgesetzt
 - Marktgerechtigkeit durch Gesamtpaket und Kalibrierung
 - Nicht lohnbezogene Folgemaßnahmen
- **Das Ergebnis**
 - Akzeptanz im Arbeitsmarkt und bei den Mitarbeitenden
 - Logib-Zertifizierung "Good Practice in Fair Compensation"

Das Ergebnis:

Ziele erreicht



Unmittelbare und gewachsene Erfahrungen:

- Keine Kündigungen bei Umstellung des Lohnsystems, keine erhöhte Fluktuation danach
- Sofortiger Abbau von Administrations- und "Führungsaufwand"
- Personalbefragungen 2015 & 2017 zeigen hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Arbeitszufriedenheit gesamthaft gestiegen
- Arbeitsmarkt akzeptiert Fixlohn-System gut. Keine Nachteile bei der Personalgewinnung
- Unabhängige Level II SQS-Zertifizierung nach Logib-Methode: **"Good Practice in Fair Compensation"** auf Anhieb und mit guten **2.6%** geschafft (→ zertifizierter Logib-Wert 2017: 3.1% Lohnunterschiede)



Es hat sich gelohnt: Die Lohngerechtigkeit, Einfachheit und Marktgerechtigkeit des Lohnsystems sind heute ein "Verkaufsargument" für die FINMA

Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
Laupenstrasse 27
CH-3003 Bern

info@finma.ch
www.finma.ch