



# **Stellenentwicklung und Vergütungen**

Querschnittsprüfung bei dezentralen Einheiten  
der Bundesverwaltung



## **Impressum**

<b>Bestelladresse</b>	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
<b>Adresse de commande</b>	Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern
<b>Indirizzo di ordinazione</b>	<a href="http://www.efk.admin.ch/">http://www.efk.admin.ch/</a>
<b>Order address</b>	
<b>Bestellnummer</b>	1.11305.614.00221.31
<b>Numéro de commande</b>	
<b>Numero di ordinazione</b>	
<b>Order number</b>	
<b>Zusätzliche Informationen</b>	Fachbereich 3, Finanzaufsicht
<b>Complément d'informations</b>	E-Mail: peter.koenig@efk.admin.ch
<b>Informazioni complementari</b>	Tel. +41 31 323 10 20
<b>Additional information</b>	
<b>Originaltext</b>	Deutsch
<b>Texte original</b>	Allemand
<b>Testo originale</b>	Tedesco
<b>Original text</b>	German
<b>Zusammenfassung</b>	Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze »)
<b>Résumé</b>	Français (« L'essentiel en bref »)
<b>Riassunto</b>	Italiano (« L'essenziale in breve »)
<b>Summary</b>	English (« Key facts »)
<b>Abdruck</b>	Gestattet (mit Quellenvermerk)
<b>Reproduction</b>	Autorisée (merci de mentionner la source)
<b>Riproduzione</b>	Autorizzata (indicare la fonte)
<b>Reproduction</b>	Authorised (please mention the source)

## **Stellenentwicklung und Vergütungen**

### **Querschnittsprüfung bei dezentralen Einheiten der Bundesverwaltung**

#### **Das Wesentliche in Kürze**

---

In der Vergangenheit wurden zahlreiche Aufgaben des Bundes aus der zentralen Verwaltung in sogenannten dezentrale Einheiten ausgelagert. Mit dem Zusatzbericht des Bundesrates zum Corporate-Governance-Bericht wurden im Jahr 2009 erstmals auch Leitsätze zum Personalmanagement der dezentralen Einheiten definiert. Über die Entwicklungen im Personalbereich bei einigen dezentralen Einheiten des Bundes geben das Kaderlohnreporting und das Reporting Personalmanagement Auskunft.

Um einen Überblick über die Entwicklung von Stellen, Personalaufwänden und Personalbezügen zu erhalten, führte die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) im Jahr 2011 eine Querschnittsprüfung bei neun Verwaltungseinheiten der dezentralen Bundesverwaltung und einer mit Bundesaufgaben beauftragten privaten Organisation durch. Um der Vielfalt der ausgelagerten Aufgaben gerecht zu werden, wurde bei der Auswahl der Einheiten darauf geachtet, dass diese sich bezüglich Grösse, Rechtsform, Aufgaben und Organisation unterscheiden.

Von den ausgewählten Einheiten (Eidg. Finanzmarktaufsicht [FINMA], Pro Helvetia [PH], Eidg. Institut für Geistiges Eigentum [IGE], École Polytechnique Fédéral de Lausanne [EPFL], OSEC, Schweiz Tourismus [ST], ETH-Rat, Schweizerische Exportrisikoversicherung [SERV], PUBLICA und Eidg. Nuklearsicherheitsinspektorat [ENSI]) wurden deren zwei im untersuchten Zeitraum von 2006 – 2010 verselbständigt. Bei zwei weiteren Organisationen erfolgte in diesem Zeitraum eine wesentliche Anpassung der rechtlichen Grundlagen oder des Auftrages und somit auch der Aufgaben.

Die Prüfungshandlungen der EFK fokussierten sich auf folgende Punkte:

- Eine Untersuchung der Stellen- und Personalaufwandsentwicklung zwischen 2006 und 2010.
- Einen Quervergleich der Vergütung ausgewählter Funktionen zwischen den geprüften dezentralen Einheiten und mit Referenzwerten aus der zentralen Bundesverwaltung im Jahr 2010.
- Eine Beurteilung des Personalreportings.

Bei der Entwicklung der Stellenbestände kann bei den untersuchten dezentralen Einheiten der Bundesverwaltung zwischen 2006 und 2010 ein höheres Wachstum als bei der zentralen Bundesverwaltung festgestellt werden. Organisationen mit veränderter gesetzlicher Grundlage oder verändertem Auftrag sind zudem stärker angewachsen als die übrigen Organisationen. Das Wachstum der Personalaufwände, welche für die Prüfung als Summe von Personalbezügen und Arbeitgeberbeiträgen definiert wurden, überstieg in der Regel das Stellenwachstum. Es entstanden höhere durchschnittliche Personalaufwände. Dies trifft jedoch auch für die zentrale Bundesverwaltung zu.

Die Kompetenz zur Schaffung von Stellen wie auch zur Festlegung der Lohnbänder und allfälliger Mittel zur Auszahlung von Leistungslöhnen liegt bei den dezentralen Einheiten bei deren Aufsichts- oder Verwaltungsrat. Die Anpassung der Lohnsysteme bedarf in den meisten Fällen zusätzlich der Zustimmung des Bundesrates. Diese Kompetenzregelung ist aus Sicht der EFK zweckmässig.

Von den zehn geprüften Organisationen verfügen neun über ein definiertes Lohnsystem. Die Lohnsysteme der geprüften Organisationen unterscheiden sich stark. In der Regel legen die Organisationen der Bemessung des Grundlohns eine Bewertung der Funktion zugrunde. Bei weniger formalisierten Lohnsystemen spielt das interne Lohngefüge bei der Findung des Grundlohnes eine stärkere Rolle. In 4 der 10 Organisationen ist der variable Lohnanteil betragsmässig gering, wobei drei Organisationen bewusst unterhalb der in ihren Organisationen vorgesehenen Möglichkeiten bleiben. Vier Organisationen haben die Honorierung der individuellen Leistung in ihrem Lohnsystem stärker gewichtet. Alle geprüften Organisationen sehen eine jährliche Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung vor, welche als Grundlage für die Bemessung der Leistungskomponente dient.

Die vorgefundenen Lohnsysteme sind grundsätzlich zweckdienlich. Die Verantwortlichen sind sich allfälliger Schwächen bewusst und mögliche Verbesserungen wurden mit den Organisationen angesprochen. Generell stellt die EFK fest, dass der Pflege der Lohn- und Beurteilungssysteme eine umso höhere Bedeutung zukommt, je höher die potenziellen variablen, leistungsabhängigen Lohnbestandteile sind.

Anhand von acht für die Prüfung definierten Referenzfunktionen wurde für das Jahr 2010 ein Salarvergleich zwischen den dezentralen Einheiten, aber auch mit der zentralen Bundesverwaltung vorgenommen. Die Mediane der Bezüge in den dezentralen Einheiten liegen in der Regel in der für die zentrale Bundesverwaltung vorgesehenen Bandbreite. Bei Minima und Maxima können jedoch erhebliche Abweichungen festgestellt werden. Die Mediane der Entschädigungen für Abteilungschefinnen/Abteilungschefs und in geringerem Ausmass auch für AssistentInnen liegen bei den dezentralen Einheiten über den Entschädigungen für diese Funktionen in der Bundesverwaltung. Bei den Finanzchefinnen/Finanzchefs liegen die Entschädigungen zum Teil oberhalb der Bandbreite der Entschädigungen für diese Funktionen in der Bundesverwaltung. Zudem ist die Bandbreite (Streuung) der Entschädigung dieser drei Funktionen innerhalb der geprüften dezentralen Einheiten sehr gross. Diese Abweichungen entstehen dadurch, dass die Einreihung der Funktionen in die vorgegebenen Lohnsysteme in der Verantwortung der geprüften Einheiten liegt. Die EFK beurteilt diese Abweichung kritisch, da sich damit das Lohngefüge der dezentralen Verwaltungseinheiten auseinander bewegt. Die EFK erachtet es als wichtig, dass das Eidgenössische Personalamt (EPA) im Rahmen des Reportings der dezentralen Einheiten des Bundes auch Informationen zur Entwicklung dieses Lohngefüges erhebt. Der Bund als Eigner kann, falls er es als angezeigt erachtet, im Rahmen von personalpolitischen Vorgaben korrigierend eingreifen, oder aber die Situation bewusst akzeptieren.

Die dezentralen Einheiten sind aufgrund ihres jeweiligen rechtlichen Statuts unterschiedlich in die Reportings gegenüber Bundesrat und Parlament eingebunden. Von den geprüften Einheiten sind zwei (OSEC, PH) nicht der Kaderlohnverordnung unterstellt und sind somit nicht im Kaderlohnreporting enthalten. Die Vereinbarung zwischen Bundesrat und den Geschäftsprüfungs- und Finanzkommissionen zum Reporting Personalmanagement der verselbständigten Einheiten umfasst 6 der geprüften Organisationen. SERV, OSEC, ST und PH erstellen keine entsprechenden Reports.

Das Erstellen dieser Berichte basiert nicht auf einem einheitlichen Personalinformationssystem wie beispielsweise BV PLUS. Der präzisen Definition der aufzuarbeitenden und abzuliefernden Daten kommt deshalb eine grosse Bedeutung zu. Das EPA hat hier mit der Erhebung zum Bericht 2010 eine gute Basis gelegt, die es nun in den folgenden Reports zu prüfen und allenfalls weiter auszubauen gilt.

Für die interne Berichterstattung im HR-Bereich existieren wie in der zentralen Bundesverwaltung keine übergeordneten Vorgaben. Grundsätzlich haben sich die Organisationen im Bereich HR die für ihre Steuerung zweckmässigen Berichte und Kommunikationswege aufgebaut. Mögliche Verbesserungen wurden im Rahmen der Prüfung mit der EFK besprochen.

Im Dezember 2011 fand eine Schlussbesprechung mit allen geprüften Einheiten und dem EPA statt. Die Empfehlungen der EFK waren ausschliesslich an das EPA gerichtet. In seiner Stellungnahme sicherte das EPA die Umsetzung der beiden Empfehlungen im Bereich der Berichterstattung zu. Das von der EFK angeregte Darstellen von Lohnentwicklungen verschiedener Referenzfunktionen erachtet das EPA hingegen wegen der unterschiedlichen Funktionsprofile als nicht umsetzbar. Von zwei geprüften Organisationen trafen bei der EFK Stellungnahmen ein, welche ebenfalls auf die mangelnde Vergleichbarkeit von einzelnen ausgewählten Referenzfunktionen mit Führungsaufgaben hinwiesen.

Die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte (FinDel) hat im Februar 2012 vom Bericht Kenntnis genommen.

## **Progression des effectifs et rémunérations**

### **Audit transversal effectué auprès d'unités de l'administration fédérale décentralisée**

#### **L'essentiel en bref**

---

Ces dernières années, de nombreuses tâches de la Confédération ont été transférées de l'administration centrale aux unités dites décentralisées. En 2009, le rapport du Conseil fédéral complétant le rapport sur le gouvernement d'entreprise a défini pour la première fois des principes directeurs relatifs à la gestion du personnel des unités décentralisées. Le rapport sur le salaire des cadres et le rapport sur la gestion du personnel fournissent des informations sur l'évolution de certaines unités décentralisées de la Confédération dans le domaine du personnel.

Pour obtenir un aperçu de l'évolution des effectifs, des charges de personnel et des rémunérations, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a effectué en 2011 un audit transversal auprès de neuf unités administratives de l'administration fédérale décentralisée et d'une organisation privée chargée de tâches fédérales. Les unités choisies se différencient par la taille, la forme juridique, les tâches et l'organisation, ce qui permet de tenir compte de la diversité des tâches externalisées.

Parmi les unités sélectionnées, à savoir l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA), Pro Helvetia (PH), l'Institut fédéral de la propriété intellectuelle (IPI), l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), l'OSEC, Suisse Tourisme (ST), le Conseil des EPF, l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (ASRE), PUBLICA et l'Inspection fédérale de la sécurité nucléaire (IFSN), deux sont devenues autonomes pendant la période sous revue allant de 2006 à 2010. Deux autres organisations ont subi durant cette période une modification notable de leurs bases juridiques ou de leur mandat et, par conséquent, de leurs tâches.

Les activités d'audit du CDF se sont concentrées sur les points suivants:

- un examen de l'évolution des effectifs et des charges de personnel entre 2006 et 2010;
- une comparaison des rémunérations de certaines fonctions entre les unités décentralisées soumises à l'audit et avec des valeurs de référence enregistrées dans l'administration centrale de la Confédération en 2010;
- une évaluation des rapports sur la gestion du personnel.

En ce qui concerne l'évolution des effectifs entre 2006 et 2010, une plus forte croissance a été enregistrée dans les unités de l'administration fédérale décentralisée soumises à l'audit que dans l'administration centrale de la Confédération. De plus, les organisations ayant subi une modification de leurs bases juridiques ou de leur mandat ont affiché une progression plus marquée que les autres organisations. L'augmentation des charges de personnel, définies dans le cadre de l'audit comme la somme des rétributions du personnel et des cotisations de l'employeur, a généralement été supérieure à celle des effectifs, ce qui a entraîné une hausse des charges moyennes de personnel. La même évolution a été constatée dans l'administration centrale de la Confédération.

Dans les unités décentralisées, la création de postes ainsi que la fixation des plages salariales et du montant des ressources nécessaires au versement des salaires au mérite relèvent de la compétence du conseil de surveillance ou du conseil d'administration. L'adaptation des systèmes sala-

riaux nécessite également, dans la plupart des cas, l'approbation du Conseil fédéral. Le CDF estime que cette réglementation des compétences est adéquate.

Sur les dix organisations auditées, neuf disposent d'un système salarial défini. Les systèmes salariaux varient beaucoup d'une organisation à l'autre. En règle générale, c'est l'évaluation de la fonction qui détermine le salaire de base. Là où les systèmes salariaux sont moins formalisés, le salaire de base dépend davantage de la structure interne des salaires. Dans quatre organisations sur dix, la composante variable du salaire représente un faible montant; il faut cependant préciser que trois organisations ont choisi de ne pas épuiser la marge de manœuvre qui leur est offerte. Quatre organisations donnent la priorité à un système salarial récompensant les prestations individuelles. Toutes les organisations soumises à l'audit prévoient chaque année une définition des objectifs et une évaluation des prestations, qui constituent la base du calcul de la composante liée à la prestation.

Les systèmes salariaux existants sont dans l'ensemble adéquats. Les responsables sont conscients des éventuelles lacunes, et des possibilités d'amélioration ont été discutées avec les organisations. De manière générale, le CDF constate que la tenue à jour des systèmes salariaux et des systèmes d'évaluation est d'autant plus importante que les composantes variables du salaire en fonction des prestations fournies sont élevées.

A partir de huit fonctions de référence définies pour l'audit, une comparaison salariale a été effectuée pour 2010 entre les unités décentralisées, et également avec l'administration fédérale centrale. En règle générale, la valeur médiane des rémunérations dans les unités décentralisées se situe dans la fourchette prévue pour l'administration fédérale centrale. Il peut cependant y avoir d'importants écarts entre les valeurs minimales et les valeurs maximales. La valeur médiane des rémunérations versées aux chefs de division et, dans une moindre mesure, aux assistants est plus élevée dans les unités décentralisées que dans l'administration fédérale. En ce qui concerne les responsables des finances, les rémunérations sont parfois supérieures à la fourchette définie pour ces fonctions dans l'administration fédérale. En outre, la fourchette de rémunération de ces trois fonctions dans les unités décentralisées soumises à l'audit est très large. Les écarts sont dus au fait que le classement des fonctions dans les systèmes salariaux prédéfinis relève de la responsabilité des unités auditées. Le CDF déplore de tels écarts car ils entraînent des disparités dans les structures des salaires des unités administratives décentralisées. Il juge important que, dans le cadre du reporting des unités décentralisées de la Confédération, l'Office fédéral du personnel (OFPER) recueille également des informations sur l'évolution de la structure des salaires. En tant que propriétaire, la Confédération peut, si elle l'estime nécessaire, soit mener une action correctrice dans le cadre des normes en matière de politique du personnel, soit accepter cette situation.

Du fait de leurs statuts juridiques différents, les unités décentralisées ne sont pas toutes également concernées par l'obligation de reporting à l'égard du Conseil fédéral et du Parlement. Sur les unités auditées, deux (OSEC, PH) ne sont pas soumises à l'ordonnance sur les salaires des cadres et ne sont donc pas comprises dans le rapport sur le salaire des cadres. La convention conclue entre le Conseil fédéral et les commissions de gestion et des finances concernant le rapport des unités autonomes sur la gestion du personnel comprend six des organisations soumises à l'audit. L'ASRE, l'OSEC, ST et PH ne présentent pas de tels rapports.



Les rapports ne sont pas établis sur la base d'un système informatisé de gestion du personnel uniforme tel que BV PLUS. C'est pourquoi il est très important de définir précisément les données qui doivent être traitées et fournies. Avec l'enquête menée pour établir le rapport 2010, l'OFPER a créé une bonne base qu'il s'agira d'examiner et éventuellement de développer lors de l'élaboration des prochains rapports.

En ce qui concerne les rapports internes en matière de ressources humaines, il n'existe de prescriptions générales ni dans les organisations auditées ni dans l'administration centrale de la Confédération. Dans ce domaine, les organisations ont développé des rapports et des moyens de communication adéquats en vue d'assurer leur pilotage. Des possibilités d'amélioration ont été discutées avec le CDF dans le cadre de l'audit.

En décembre 2011, un entretien final a eu lieu avec toutes les unités soumises à l'audit ainsi que l'OFPER. Les recommandations du CDF étaient adressées uniquement à l'OFPER. Dans sa prise de position, l'OFPER a assuré que les deux recommandations en matière de reporting seraient mises en œuvre. Par contre, l'office a jugé irréalisable la proposition du CDF concernant la représentation de l'évolution du salaire de différentes fonctions de référence en raison de la diversité des profils de fonctions. Le CDF a reçu les prises de position de deux organisations auditées qui signalent également le manque de comparabilité de certaines fonctions de référence sélectionnées et comportant des tâches de conduite.

La délégation des finances des Chambres fédérales (DéFin) a pris connaissance du rapport en février 2012.

**Texte original en allemand**



## **Evoluzione dei posti di lavoro e indennità**

### **Verifica trasversale nelle unità decentralizzate dell'Amministrazione federale**

#### **L'essenziale in breve**

---

In passato numerosi compiti della Confederazione sono stati trasferiti dall'Amministrazione centrale nelle cosiddette unità decentralizzate. Nel 2009, con il Rapporto supplementare del Consiglio federale concernente il Rapporto sul governo d'impresa, sono stati definiti per la prima volta principi guida relativi alla gestione del personale delle unità decentralizzate. Il rapporto sulla retribuzione dei quadri e quello sulla gestione del personale forniscono informazioni sull'evoluzione del settore del personale in alcune unità decentralizzate della Confederazione.

Per ottenere una panoramica sull'evoluzione dei posti, delle spese per il personale e delle retribuzioni, il Controllo federale delle finanze (CDF) ha condotto nel 2011 una verifica trasversale in nove unità amministrative dell'Amministrazione federale decentralizzata e in un'organizzazione privata incaricata dell'adempimento di compiti della Confederazione. Per tenere conto della diversità dei compiti scorporati, nella scelta delle unità è stato fatto in modo che queste si differenziassero quanto a dimensione, forma giuridica, compiti e organizzazione.

Tra le unità scelte (Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari [FINMA], Pro Helvetia, Istituto federale della proprietà intellettuale [IPI], Politecnico federale di Losanna [PFL], USEC, Svizzera Turismo [ST], Consiglio dei PF, Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni [SERV], PUBBLICA e Ispettorato federale della sicurezza nucleare [IFSN]), due sono state rese autonome nel periodo in rassegna, ovvero tra il 2006 e il 2010. Nello stesso lasso di tempo in due altre organizzazioni si è proceduto a un adeguamento importante delle basi legali o del mandato e quindi anche dei compiti.

Le attività di verifica del CDF si sono focalizzate sui seguenti punti:

- esame dell'evoluzione dei posti e delle spese per il personale tra il 2006 e il 2010;
- confronto trasversale delle indennità di determinate funzioni tra le unità decentralizzate sottoposte a verifica e con valori di riferimento ricavati dall'Amministrazione federale centrale nel 2010;
- valutazione del rapporto sul personale.

Per quanto riguarda l'evoluzione dell'effettivo dei posti, tra il 2006 e il 2010 nelle unità decentralizzate della Confederazione oggetto della verifica è stata registrata una crescita maggiore che nell'Amministrazione federale centrale. Le organizzazioni la cui base legale o il cui mandato sono stati modificati hanno inoltre registrato una progressione più forte rispetto alle altre organizzazioni. L'aumento delle spese per il personale, definite nella verifica come la somma delle retribuzioni per il personale e dei contributi del datore di lavoro, è stato di regola superiore a quello dell'effettivo dei posti. In media risultano maggiori spese per il personale e ciò riguarda però anche l'Amministrazione federale centrale.

Nelle unità decentralizzate la creazione di posti di lavoro, nonché la determinazione delle fasce salariali e di eventuali risorse per il pagamento degli stipendi commisurati alle prestazioni competono al consiglio di vigilanza o di amministrazione. Nella maggior parte dei casi l'adeguamento dei

sistemi salariali necessita anche dell'approvazione del Consiglio federale. Dal punto di vista del CDF questa ripartizione delle competenze è adeguata.

Nove su dieci organizzazioni esaminate dispongono di un sistema salariale definito. I sistemi salariali variano però notevolmente da un'organizzazione all'altra. Di regola le organizzazioni determinano il salario di base fondandosi sulla valutazione della funzione. Nei sistemi salariali meno formali, la struttura interna dei salari ha un ruolo rilevante nella determinazione del salario di base. In quattro organizzazioni su dieci la componente variabile dello stipendio corrisponde a un importo esiguo; tre organizzazioni hanno consapevolmente scelto di non sfruttare le possibilità loro offerte. Quattro organizzazioni danno soprattutto importanza a un sistema salariale che contempla il riconoscimento della prestazione individuale. Tutte le organizzazioni oggetto della verifica prevedono ogni anno una concertazione degli obiettivi con successiva valutazione delle prestazioni che serve da base per il calcolo della componente dipendente dalla prestazione.

I sistemi salariali esistenti sono in linea di principio adeguati. I responsabili sono consapevoli di eventuali punti deboli e con le organizzazioni sono state discusse le possibilità di miglioramento. In generale il CDF constata che l'aggiornamento dei sistemi salariali e dei sistemi di valutazione riveste un'importanza tanto più grande quanto più elevate sono le componenti variabili del salario dipendenti dalle prestazioni.

Sulla base di otto funzioni di riferimento definite per la verifica è stato effettuato per il 2010 un confronto dei salari tra le unità decentralizzate nonché tra queste e l'Amministrazione federale centrale. La media delle retribuzioni nelle unità decentralizzate si situa di regola nella fascia prevista per l'Amministrazione federale centrale. Per quanto riguarda i valori minimi e quelli massimi è però possibile constatare notevoli scostamenti. La media delle retribuzioni dei capidivisione e in misura minore degli assistenti supera nelle unità decentralizzate quella delle retribuzioni previste per queste funzioni nell'Amministrazione federale. Nel caso dei capi delle finanze le retribuzioni si collocano a volte al di sopra della fascia retributiva stabilita per queste funzioni nell'Amministrazione federale. Inoltre, per queste tre funzioni, la fascia retributiva all'interno delle unità decentralizzate sottoposte a verifica è molto grande. Questi scostamenti sono dovuti al fatto che la classificazione delle funzioni nei sistemi salariali prestabiliti rientra nella responsabilità delle unità esaminate. Il CDF ritiene tale scostamento problematico poiché crea una disparità tra la struttura salariale delle unità amministrative decentralizzate e quella dell'Amministrazione federale centrale. Secondo il CDF è importante che nel quadro del rapporto sulle unità decentralizzate della Confederazione l'Ufficio federale del personale (UFPER) raccolga anche informazioni concernenti l'evoluzione della struttura salariale. Se lo considera opportuno, la Confederazione in quanto ente proprietario può intervenire con correttivi tramite direttive in materia di politica del personale o accettare consapevolmente la situazione.

A seguito del loro stato giuridico, le unità decentralizzate non sono vincolate allo stesso modo all'obbligo di presentare rapporto al Consiglio federale e al Parlamento. Due delle unità esaminate (USEC, Pro Helvetia) non sono sottoposte all'ordinanza sulla retribuzione dei quadri e di conseguenza non sono incluse nel rapporto sulla retribuzione dei quadri. L'accordo tra il Consiglio federale e le Commissioni della gestione e delle finanze delle Camere federali concernente i rapporti sulla gestione del personale delle unità rese autonome comprende sei delle organizzazioni oggetto della presente verifica. SERV, USEC, ST e Pro Helvetia non redigono tali rapporti.

Questi rapporti non sono elaborati sulla base di un sistema d'informazione uniforme concernente il personale, come ad esempio BV PLUS. È quindi molto importante definire con esattezza i dati che devono essere trattati e forniti. In questo senso con il rilevamento effettuato per il rapporto 2010 l'UFPER ha creato una buona base, che dovrà essere esaminata e, se del caso, ampliata in occasione dei prossimi rapporti.

Né nell'Amministrazione federale centrale né nel settore RU esistono direttive di ordine superiore per i rapporti interni. In linea di principio, in questo settore le organizzazioni hanno sviluppato rapporti e mezzi di comunicazione adeguati ai fini della loro gestione. Possibili miglioramenti sono stati discussi con il CDF nel quadro della verifica.

Nel mese di dicembre del 2011 ha avuto luogo una discussione finale con tutte le unità esaminate e con l'UFPER. Le raccomandazioni del CDF erano rivolte esclusivamente all'UFPER. Nel suo parere l'UFPER ha assicurato l'attuazione di entrambe le raccomandazioni relative alla presentazione dei rapporti. Non ritiene invece attuabile la proposta del CDF concernente la rappresentazione dell'evoluzione dei salari delle diverse funzioni di riferimento a causa della diversità dei profili delle funzioni. Nel loro parere inoltrato al CDF, due organizzazioni oggetto della verifica hanno pure sottolineato che determinate funzioni di riferimento selezionate e aventi compiti dirigenziali non possono essere paragonate.

La Delegazione delle finanze delle Camere federali ha preso conoscenza del rapporto nel mese di febbraio del 2012.

**Testo originale in tedesco**

## **Staffing numbers and salaries**

### **Horizontal audit in the decentralised entities of the federal administration**

#### **Key facts**

---

A large number of Confederation tasks have been outsourced in the past from the central government to “decentralised entities”. Guidelines for personnel management in the decentralised entities were first set out in 2009 in the Federal Council’s supplementary report to the Corporate Governance Report. The executive salary report and personnel management report give details of HR-related developments in some of the Confederation’s decentralised entities.

To get an overview of developments in staffing numbers, personnel expenses and salaries, the Swiss Federal Audit Office (SFAO) conducted a horizontal audit in 2011 within nine administrative units of the decentralised government and one private organisation assigned federal tasks. To cover the wide range of outsourced tasks, the entities selected for the audit differed in terms of size, legal form, tasks and organisation.

Of the selected entities (the Federal Financial Market Supervisory Authority [FINMA], Pro Helvetia [PH], the Swiss Federal Institute of Intellectual Property [IGE], the Swiss Federal Institute of Technology in Lausanne [EPFL], OSEC, Switzerland Tourism [ST], ETH Board, Swiss Export Risk Insurance [SERV], PUBLICA and the Swiss Federal Nuclear Safety Inspectorate [ENSI]), two became autonomous organisations during the period under review (2006-2010). Two other organisations were subject to a major change in their legal basis or mandate during this time, and therefore also in their tasks.

The SFAO concentrated its audit activities on the following points:

- A study of developments in staffing numbers and personnel expenses between 2006 and 2010
- A horizontal audit of the salaries for selected functions between the audited decentralised entities and with respect to benchmark values from the central government in 2010
- An evaluation of personnel reporting

Regarding the change in staffing numbers, the audited decentralised entities of the federal administration saw a higher increase between 2006 and 2010 than the central federal administration. Moreover, organisations that experienced a change in legal basis or mandate grew at a faster rate than other organisations. In general, the increase in personnel expenses (defined for the purposes of the audit as the sum of salaries and employer contributions) was greater than the increase in staffing numbers. Average personnel expenses were higher, although this was also the case for the central federal administration.

In the decentralised entities, the competent body for creating new positions and for determining salary brackets and any funds for performance-linked payments is the supervisory board or the board of directors. In most cases, any adjustments to the salary systems also require the Federal Council’s consent. The SFAO regards this division of competencies as appropriate.

Of the ten audited organisations, nine have a defined salary system. The salary systems of the audited organisations vary widely. As a rule, the organisations base their measurement of the basic

salary on an evaluation of the function. In the less formalised salary systems, the internal salary structure plays a greater role in calculating the basic salary. In four of the 10 organisations, the variable component of the salary represents a low amount; three organisations deliberately remain below the limits applicable to them. Four organisations have given more weight to the individual performance-linked component in their salary system. All of the audited organisations plan an annual target-setting and performance appraisal meeting, which serves as a basis for measuring the performance-linked component.

In principle, the salary systems are appropriate. The individuals responsible are aware of any weaknesses, and possible improvements have been discussed with the organisations. In general, the SFAO found that, the greater the importance attached to maintaining the salary and appraisal systems, the higher the potential for the variable performance-linked salary components.

Taking eight benchmark functions defined for the audit, a salary comparison was carried out for 2010 between the decentralised entities, including also the central federal administration. As a rule, the median salaries in the decentralised entities lie within the range defined for the central federal administration. Substantial deviations were found between the minimum and maximum levels, however. The median salaries for department heads and also for assistants, although to a lesser extent, were higher in the decentralised entities than the salaries for these functions in the federal administration. Among the financial heads, some salaries were above the range set for these functions in the federal administration. Moreover, the range (distribution) of salaries for these three functions is very wide within the audited decentralised entities. Such deviations are due to the fact that the audited entities themselves are responsible for classifying the functions into the given salary systems. The SFAO regards this deviation as critical, as it causes the salary structure of the decentralised administrative units to drift apart. The SFAO considers it important that the Federal Office of Personnel (FOPER) also gathers information on the changes to this salary structure as part of its reporting on the Confederation's decentralised entities. As the owner, the Confederation can take corrective measures, if it so deems necessary, within the context of staff-policy guidelines, or else specifically accept the situation.

Given their differences in legal status, the decentralised entities are integrated differently into the reporting for the Federal Council and Parliament. Two of the audited entities (OSEC, PH) are not subject to the executive salary ordinance and are thus not included in the executive salary report. The agreement between the Federal Council and the Control and Finance Committees on the reporting of personnel management of the autonomous units covers six of the audited organisations. SERV, OSEC, ST and PH do not issue any corresponding reports.

The drafting of these reports is not based on a uniform personnel information system such as BV PLUS. It is therefore particularly important that the data to be processed and furnished should be precisely defined. The FOPER has formed a good basis in this respect with its survey for the 2010 report, to be verified in the following reports and possibly further expanded.

As in the central federal administration, there are no higher-level guidelines for internal reporting in HR. In principle, the organisations have expanded in HR the reports and communication channels of use in their management. Potential improvements have been discussed with the SFAO within the framework of the audit.



A concluding meeting was held with all audited entities and the FOPER in December 2011. The SFAO's recommendations were directed at the FOPER only. In its feedback, the FOPER agreed to implement both recommendations regarding reporting. However, the presentation of salary developments of various benchmark functions, initiated by the SFAO, was regarded by the FOPER as not feasible on account of the different function profiles. Two audited organisations submitted feedback to the SFAO, pointing to the lack of comparability of certain selected benchmark functions with management tasks.

The Joint Committee on Finance of the Federal Assembly and the Federal Council noted the report in February 2012.

**Original text in German**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Auftrag und Prüfungsdurchführung</b>	<b>3</b>
1.1	Auftrag	3
1.2	Rechtsgrundlagen	3
1.3	Prüfungsumfang und -grundsätze	3
1.4	Unterlagen und Auskunftserteilung	4
1.5	Priorisierung der Empfehlungen der EFK	4
<b>2</b>	<b>Ausgewählte Einheiten und vorhandene Informationen zum Personalmanagement</b>	<b>5</b>
2.1	Vergleich der personalrechtlichen Situation	6
2.2	Der Corporate-Governance-Bericht 2009 definiert Leitsätze zu Personalfragen	7
2.3	Reports des Bundesrates bestehen bereits heute	7
2.4	Trotz unterschiedlicher Ausgangslage sind Vergleiche zwischen den geprüften Organisationen und auch mit der zentralen Bundesverwaltung möglich	7
<b>3</b>	<b>Prüfungsergebnis</b>	<b>8</b>
3.1	Die Entwicklung der Bestände hängt vom Auftrag und den zur Verfügung gestellten Mitteln ab	8
3.1.1	Fast alle Organisationen haben Stellen aufgebaut	8
3.1.2	Im Verhältnis zum Stellenaufbau überproportionaler Anstieg des Personalaufwands	9
3.1.3	Analyse der EFK	11
3.2	Vielfalt bei Lohnsystemen	12
3.2.1	Die Lohnsysteme der einzelnen Organisationen in Kürze	12
3.2.2	Beurteilungssysteme an Lohnsysteme gekoppelt	13
3.2.3	Die Regelungen bezüglich Arbeitszeit und Ferien schaffen Unterschiede	14
3.2.4	Die Flexibilität der dezentralen Lohnsysteme	14
3.2.5	Die dezentralen Einheiten sind mit „ihrem“ Lohnsystem zufrieden, sehen aber in einzelnen Punkten Handlungsbedarf	15
3.3	Konkrete Salärvergleiche anhand einzelner Referenzfunktionen	16
3.3.1	Graphische Darstellung der Abweichungen zur zentralen BVerw und unter den dezentralen Einheiten	17

3.3.2	Analyse der EFK	18
3.4	Reporting: Nicht alle Organisationen sind in das Personal-Reporting gegenüber EPA und das Kaderlohnreporting eingebunden	20
<b>4</b>	<b>Schlussbesprechung und Stellungnahmen der geprüften Einheiten</b>	<b>23</b>

## **Anhänge**

Anhang 1: Vergleich der personalrechtlichen Situation

Anhang 2: Lohnsysteme

Anhang 3: Zusammenhang zwischen Lohnsystemen und Beurteilungssystemen

Anhang 4: Aufstellung bzgl. der Arbeitszeiterfassung (AZE)

Anhang 5: Empfehlungsübersicht

Anhang 6: Begriffsbestimmungen und Abkürzungen



## **1 Auftrag und Prüfungsdurchführung**

### **1.1 Auftrag**

Die dezentralen Verwaltungseinheiten des Bundes (Definition gemäss Anhang 1 der Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV)) und insbesondere auch private, mit Bundesaufgaben beauftragte Organisationen sind aufgrund ihres rechtlichen Statuts unterschiedlich in die Reportings des Eidgenössischen Personalamtes, namentlich in das Kaderlohnreporting und in das Reporting Personalmanagement eingebunden. Mit dem Kaderlohnreporting werden zudem ausschliesslich die Bezüge des Topkaders ausgewiesen.

Um einen Überblick über die Situation im Human-Resources-Management der dezentralen Einheiten des Bundes zu erhalten, führte die EFK von April bis August 2011 eine Querschnittsprüfung bei neun Verwaltungseinheiten der dezentralen Bundesverwaltung und einem mit Bundesaufgaben beauftragten Verein durch. Die ausgewählten Einheiten gehen aus der Aufstellung in Kapitel 2 hervor.

Die Prüfungshandlungen der EFK fokussierten sich auf folgende Punkte:

- Eine Untersuchung der Stellen- und Personalaufwandsentwicklung zwischen 2006 und 2010.
- Einen Quervergleich der Vergütung ausgewählter Funktionen zwischen den geprüften dezentralen Einheiten und mit Referenzwerten aus der zentralen Bundesverwaltung im Jahr 2010.
- Eine Beurteilung des Personalreportings.

### **1.2 Rechtsgrundlagen**

- Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle vom 28. Juni 1967, Stand am 1. Januar 2011 (Finanzkontrollgesetz, FKG, SR 614.0)
- Bundespersonalgesetz vom 24. März 2000, Stand am 1. Januar 2011 (BPG, SR 172.220.1)
- Bundespersonalverordnung vom 3. Juli 2001, Stand am 1. Januar 2011 (BPV, SR 172.220.111.3)
- Verordnung des EFD zur Bundespersonalverordnung vom 6. Dezember 2001, Stand am 1. Januar 2011 (VBPV, SR 172.220.111.31)
- Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz vom 21. März 1997, Stand am 1. Mai 2011 (RVOG, SR 172.010)
- Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung vom 25. November 1998, (Stand am 1. November 2011 (RVOV, SR 172.010.1)
- Verordnung über die Entlohnung und weitere Vertragsbedingungen der obersten Kader und Leitungsorgane von Unternehmen und Anstalten des Bundes vom 19. Dezember 2003, Stand am 1. Januar 2009 (Kaderlohnverordnung, SR 172.220.12)
- Rechtsgrundlagen der in die Prüfung einbezogenen Einheiten

### **1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze**

Die Prüfung wurde durch Denise Ducrest, Dieter Lüthi und Peter König (Revisionsleitung) unter der Federführung von Regula Durrer durchgeführt.

Da die ausgewählten Organisationseinheiten bezüglich Branche, Aufgaben und Organisation heterogen sind, wurden folgende Punkte nicht in die Prüfungshandlungen einbezogen:

- Stellen im Ausland (Schweiz Tourismus, OSEC, Pro Helvetia), wurden nicht untersucht. Die unterschiedlichen Lohnniveaus hätten zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt.
- Temporäre Anstellungen von kurzer Dauer wurden ebenfalls ausgeklammert.
- Wesentliche Effekte (beispielsweise ein Personalabbau), die vor oder nach der zu untersuchenden Periode entstanden sind, wurden nicht berücksichtigt. Sofern dem Verständnis dienend, wird jedoch an entsprechender Stelle ein Hinweis gemacht.

Als zu untersuchenden Zeitraum wurde die Spanne vom 1. Januar 2006 bis 31. Dezember 2010 gewählt. Die Teuerungsbereinigung erfolgte anhand der Daten zur durchschnittlichen Jahresteuierung des Bundesamtes für Statistik. Folgender Indexstand wurde für die Berechnungen verwendet:

2006	100.5
2007	101.2
2008	103.7
2009	103.2
2010	103.9

Zur Erfüllung des Prüfauftrages wurden die von den Kunden gelieferten Dokumentationen und Lohndaten analysiert. In vertiefenden Interviews mit verantwortlichen Schlüsselpersonen sind die notwendigen Details abgeklärt worden.

#### **1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung**

Dem Revisionsteam standen die vorgängig verlangten Dokumente in genügender Tiefe und termingerecht zur Verfügung. Bei allen durchgeführten Interviews wurde offen Auskunft gegeben.

#### **1.5 Priorisierung der Empfehlungen der EFK**

Aus der Sicht des Prüfauftrages beurteilt die EFK die Wesentlichkeit der Empfehlungen und Bemerkungen nach Prioritäten (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Sowohl der Faktor Risiko [z.B. Höhe der finanziellen Auswirkung bzw. Bedeutung der Feststellung; Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintrittes; Häufigkeit des Mangels (Einzelfall, mehrere Fälle, generell) und Wiederholungen; usw.], als auch der Faktor Dringlichkeit der Umsetzung (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) werden berücksichtigt.

## 2 Ausgewählte Einheiten und vorhandene Informationen zum Personalmanagement

Die Auswahl erfolgte auf Basis des Anhangs 1 der RVOV. Dabei wurde darauf geachtet, dass einerseits dezentrale Einheiten möglichst vieler Departemente in die Prüfung einbezogen werden. Andererseits musste die getroffene Auswahl auch der Vielfalt der verschiedenen Rechtsformen und Finanzierungsquellen Rechnung tragen. Als Vertreter der nicht zur dezentralen Bundesverwaltung gehörenden, aber mit Bundesaufgaben beauftragten Einheiten wurde die OSEC ausgewählt.

Einheit Sitz	2010		Hauptaufgabe	Rechtsform	Oberstes Organ	Finanzierung
	FTE	Pers.Aufw Mio. Franken				
Durch den Bund in kürzerer Vergangenheit verselbständigte Einheiten						
Eidg. Nuklearsicherheitsinspektorat (ENSI) Brugg	125.45	22.25	Aufsichtsbehörde im Kernenergiebereich	öffentlich-rechtliche Anstalt	ENSI-Rat (Wahl durch den Bundesrat)	Gebühren und Abgeltungen Bund
Eidg. Institut für Geistiges Eigentum (IGE) Bern	226.6	29.90	Fachbehörde des Bundes für den Schutz des geistigen Eigentums	öffentlich-rechtliche Anstalt	Institutsrat (Wahl durch den Bundesrat)	Gebühren
Eidg. Finanzmarktaufsicht (FINMA) Bern	373.00	66.81	Aufsichtsbehörde über Finanzmarkt Schweiz	öffentlich-rechtliche Anstalt	Verwaltungsrat (Wahl durch den Bundesrat)	Abgaben und Gebühren
Pensionskasse des Bundes PUBLICA Bern	113.80	18.29	Pensionskasse des Bundes	öffentlich-rechtliche Anstalt	Kassenkommission (Wahl durch Delegiertenversammlung [AN] bzw. Bundesrat [AG])	Verwaltungskostenbeiträge der Arbeitgeber
Schweizerische Exportrisikoversicherung (SERV) Zürich	34.40	5.54	Versicherer für Exportrisiken	öffentlich-rechtliche Anstalt	Verwaltungsrat (Wahl durch den Bundesrat)	Versicherungsprämien
ETH-Bereich						
Rat der Eidg. Technischen Hochschulen (ETH-Rat), Zürich	40.60	7.33	Strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan ETH-Bereich	Behörde	Bundesrat	Bundesmittel
Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) Lausanne	4439.30	492.27	Technisch-naturwissenschaftliche Universität	Öffentlich-rechtliche Anstalt	ETH-Rat (Wahl durch den Bundesrat)	Erst-, Zweit- und Drittmittel

Einheit Sitz	2010		Hauptaufgabe	Rechts- form	Oberstes Organ	Finanzierung
	FTE	Pers.Aufw Mio. Franken				
Seit längerer Zeit selbständige Einheiten (Alle drei Organisationen verfügen über Stellen im Ausland. Die angegebenen Werte beziehen sich lediglich auf die Stellen in der Schweiz.)						
Schweiz Tourismus (ST) Zürich	110.70	12.32	Förderung des Tourismus in der Schweiz	Öffentlich- rechtliche Körpers- chaft	Vorstand (Ernennung durch BR [Präsident und 6 Vorstandsmit- glieder] bzw. Wahl durch Mit- gliederversammlung [6 Vor- standsmitglieder])	Bundesmittel
OSEC Zürich	99.65	15.19	Förderung der schweizerischen Aussenwirtschaft	privatrech- tlicher Ve- rein	Verwaltungsrat (Wahl durch Generalversammlung)	Mittel von Bund, Kantonen, Drit- ten, eigene Ein- nahmen
Pro Helvetia (PH) <sup>1</sup> Zürich	41.70	5.86	Förderung der Schweizer Kultur	Öffentlich- rechtliche Stiftung	Stiftungsrat (Wahl durch den Bundesrat)	Bundesmittel

Tabelle 1: Ausgewählte dezentrale Einheiten

Sechs der zehn geprüften Organisationen (ETH-Rat, EPFL, ST, PH, IGE, PUBLICA) erfuhren im untersuchten Zeitraum weder markante Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen noch eine wesentliche Veränderung des Auftrages.

Zwei Organisationen (ENSI, FINMA) wurden im untersuchten Zeitraum verselbständigt. Zwei weitere Organisationen (SERV<sup>2</sup> und OSEC) erfuhren eine Anpassung der Rechtsgrundlagen beziehungsweise des Auftrages.

## 2.1 Vergleich der personalrechtlichen Situation

Von den zehn untersuchten Organisationen haben sechs (ENSI, IGE, FINMA, ETH-Rat, EPFL, PUBLICA) ein öffentlich-rechtliches Personalstatut. Die gesetzliche Grundlage für die Anstellungen befindet sich in dem für die Organisation relevanten Gesetz, die Ausführungsbestimmungen in den zugehörigen Personalverordnungen bzw. -reglementen. Diese werden entweder direkt durch den Bundesrat erlassen bzw. diesem zur Genehmigung vorgelegt.

Vier (OSEC, ST, SERV, PH) der geprüften Organisationen haben ein privatrechtliches Personalstatut. Die gesetzliche Grundlage für Anstellungen bilden das Obligationenrecht bzw. das Arbeitsgesetz. Die für die Ausführungsbestimmungen relevanten Personalreglemente werden von den

<sup>1</sup> Mit der Inkraftsetzung des Kulturförderungsgesetzes erhält Pro Helvetia eine neue Personalverordnung. Alle Angaben in diesem Bericht beziehen sich indessen auf den Stand vor dem 30.09.2011

<sup>2</sup> Die SERV wurde per 1. Januar 2007 verselbständigt. Vorgängerorganisation war die Exportrisikogarantie (ERG).

Leitungs- bzw. Aufsichtsgremien der Organisation genehmigt und in einer der vier Organisationen dem Bundesrat zur Genehmigung vorgelegt.

Ein direkter Bezug zum Lohnsystem der Bundesverwaltung wird nur in zwei (SERV, PH) der untersuchten Organisationen gemacht – beide haben derzeit ein privatrechtliches Personalstatut.

Eine Aufstellung der personalrechtlichen Grundlagen befindet sich im Anhang 1.

## **2.2 Der Corporate-Governance-Bericht 2009 definiert Leitsätze zu Personalfragen**

In der Vergangenheit wurden zahlreiche Aufgaben des Bundes aus der zentralen Verwaltung in sogenannten dezentrale Einheiten ausgelagert. Grundlage bildete eine Aufgabentypologie als Erweiterung des ursprünglichen Vier-Kreise-Modells.

Mit dem Corporate-Governance-Bericht vom 13. September 2006 setzte sich der Bundesrat mit der Auslagerung von Aufgaben und der Steuerung von verselbständigten Einheiten auseinander. In diesem Bericht wurde die Behandlung von Personal- und Pensionskassenfragen aufgrund der ausstehenden Reformen explizit ausgeklammert. Diese Lücke wurde im Folgebericht (Zusatzbericht des Bundesrates zum Corporate-Governance-Bericht) vom 25. März 2009 geschlossen. Der Bericht definiert Leitsätze zum Personalstatut (Leitsatz 29), zu den personalpolitischen Zielvorgaben (Leitsätze 30 – 33) und zu vorsorgepolitischen Zielvorgaben. Die Einhaltung dieser Leitsätze wurde nicht geprüft, diese dienten jedoch in der Beurteilung der Fakten als Orientierung.

## **2.3 Reports des Bundesrates bestehen bereits heute**

Der Bundesrat rapportiert Themen des Personalmanagements *der zentralen Bundesverwaltung* zuhanden des Parlaments mit folgenden Berichten:

- Reporting Personalmanagement Bundesverwaltung
- Zusatzdokumentation zum Personal der Staatsrechnung und des Voranschlages
- Finanzielle Kennzahlen Bund (Herausgeber Eidgenössische Finanzverwaltung EFV; ab 2011 neuer Titel „Kennzahlen zum Eigenaufwand des Bundes“)

Die umfassendste Information zu Themen des Personalmanagements *der dezentralen Einheiten des Bundes* kann derzeit dem Kaderlohnreporting entnommen werden. Zudem rapportieren die meisten dezentralen Organisationen in fast gleicher Form wie das „Reporting Personalmanagement Bundesverwaltung“.

## **2.4 Trotz unterschiedlicher Ausgangslage sind Vergleiche zwischen den geprüften Organisationen und auch mit der zentralen Bundesverwaltung möglich**

Die geprüften Organisationen unterscheiden sich bezüglich zahlreicher Kriterien (personalrechtliche Situation, Grösse, Dauer des Bestehens als verselbständigte Einheit, Aufgaben, Umfeld, usw.). Diese Unterschiede sowie organisatorische Entscheide (Zuständigkeiten und Kompetenzen einzelner Gremien und Funktionen) führen auch zu unterschiedlichen Ausprägungen der untersuchten Funktionen. Trotz unterschiedlicher Ausgangslage können Vergleiche zwischen den geprüften Organisationen untereinander und mit der zentralen Bundesverwaltung vorgenommen werden.

### 3 Prüfungsergebnis

#### 3.1 Die Entwicklung der Bestände hängt vom Auftrag und den zur Verfügung gestellten Mitteln ab

##### 3.1.1 Fast alle Organisationen haben Stellen aufgebaut

Acht von zehn geprüften Einheiten wiesen am Ende der untersuchten Periode einen grösseren Stellenbestand als zu Beginn auf. Der Stellenrückgang bei Pro Helvetia (PH) ist auf eine Reorganisation in den Jahren 2005 und 2006 zurückzuführen.

Die Stellen (FTE) wurden bei allen Organisationen gemäss den vorgesehenen Prozessen beantragt und bewilligt. Die entsprechende Kompetenz liegt in allen Fällen beim Verwaltungs- oder Aufsichtsrat beziehungsweise Vorstand. In einigen Fällen ist für solche Entscheidungen innerhalb dieses Gremiums ein Ausschuss eingerichtet worden.

Die nachstehende Abbildung zeigt das unterschiedliche Wachstum der geprüften Einheiten. Diese können in drei Gruppen gegliedert werden. Die erste Gruppe ist nicht angewachsen. Die zweite Gruppe weist ein Wachstum zwischen 5 und 16 Prozent aus. Die dritte Gruppe wuchs zwischen 32 und 41 Prozent an. Die grünen Säulen bedeuten, dass die Organisationen keine wesentlichen Veränderungen im gesetzlichen Auftrag und in den Aufgaben erfahren haben. Violette Säulen zeigen an, dass im untersuchten Zeitraum eine markante Veränderung im gesetzlichen Auftrag oder im Leistungsauftrag und somit in den Aufgaben erfolgte, die beiden Organisationen mit blauen Säulen wurden im untersuchten Zeitraum verselbständigt.

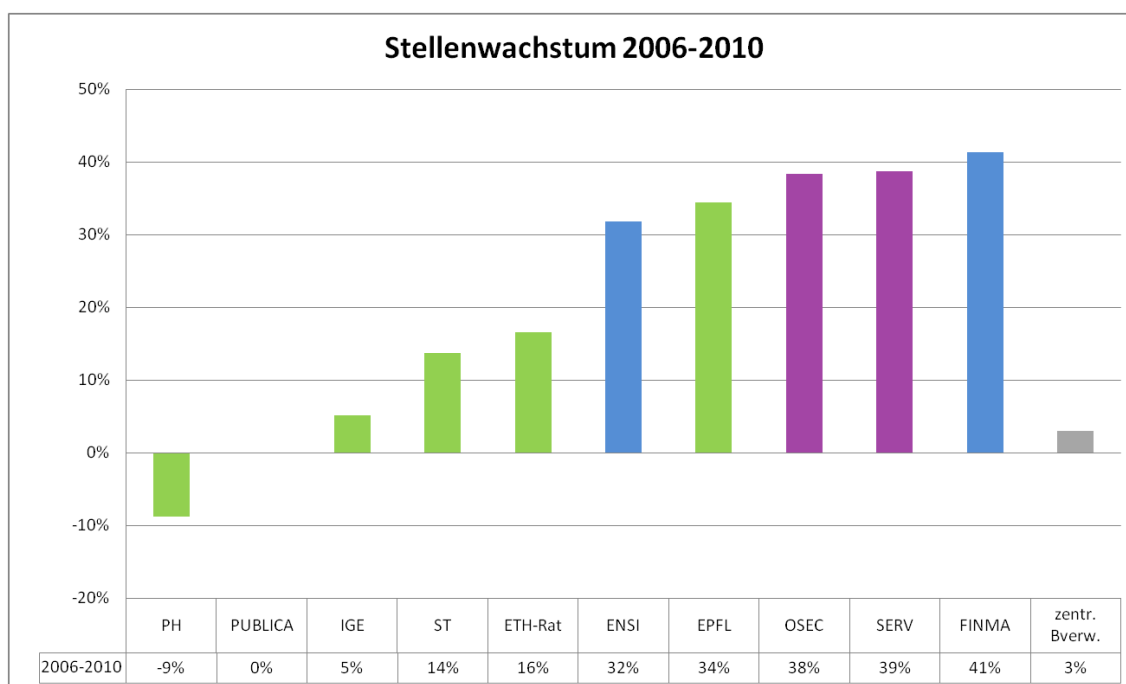


Abbildung 1: Stellenwachstum zwischen 2006 und 2010 (Stellen in der Schweiz)

Die geprüften Einheiten begründeten das Stellenwachstum wie folgt:

- Quantitative Zunahme der Aufträge (z.B. ENSI, Prüfung der Gesuche für die geplanten neuen Kernkraftwerke oder ST, Erschliessung neuer Märkte).
- Höhere qualitative Anforderungen (z.B. SERV, Risikomanagement und Spartenrechnung)
- Übernahme von neuen Aufgaben, teilweise mit Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der bisher anderswo angesiedelten Dienste (z.B. OSEC, Standortpromotion und Integration des „Swiss Import Promotion Programme“ SIPPO).
- Das Wachstum der EPFL stellt einen Sonderfall dar, da der nachfolgend dargestellte Übergang zu Pauschallöhnen einen Bruch in der bisherigen Struktur des Personalkörpers auslöste. Die befristeten, lohnmässig pauschalieren Stellen nahmen überproportional zum gesamten Stellenwachstum zu.

Das abgebildete Wachstum der zentralen Bundesverwaltung wurde aufgrund der Bestandesangaben im Reporting Personalmanagement Bundesverwaltung 2010 durch die EFK berechnet und basiert auf Jahresdurchschnittswerten. Bei den dezentralen Einheiten wurden die Bestände jeweils mit Stichtag 31. Dezember erhoben.

### **3.1.2 Im Verhältnis zum Stellenaufbau überproportionaler Anstieg des Personalaufwands**

Die Personalaufwände, bestehend aus Personalbezügen (ohne Betreuungszulagen) und Arbeitgeberbeiträgen, wurden für die nachfolgenden Darstellungen teuerungsbereinigt. Zwischen dem 31. Dezember 2006 und dem 31. Dezember 2010 betrug die Jahresdurchschnittsteuerung 3.4 Prozent.

Parallel zur Entwicklung der Stellenbestände erfolgte auch ein Anstieg des gesamten Personalaufwands (Personalbezüge und Arbeitgeberbeiträge). Dieser fiel in den Organisationen unterschiedlich stark aus. Die grün dargestellten Organisationen, welche im untersuchten Zeitraum keine Veränderung der gesetzlichen Grundlagen erfahren haben, verzeichnen ein kleineres bzw. in einem Fall gar kein Wachstum im Personalaufwand. Veränderungen in Leistungsauftrag oder gesetzlicher Grundlage und dadurch auch in den Aufgaben hatten jedoch mindestens ein Wachstum von 46 Prozent zwischen 2006 und 2010 zur Folge.

Um den Vergleich des Personalaufwandes mit dem Stellenwachstum darzustellen, wurde das Stellenwachstum als Punkt in die Säulen der nachstehenden Abbildung 2 eingefügt.

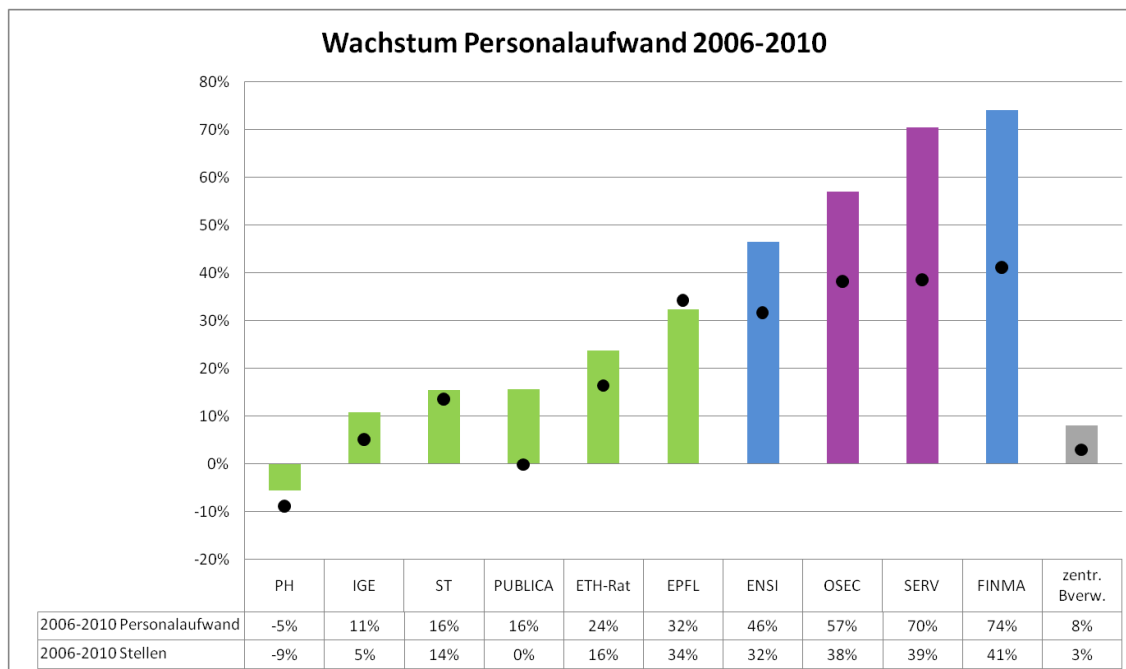


Abbildung 2: Wachstum des Personalaufwands (teuerungsbereinigt, für Stellen in der Schweiz)

In der Regel übersteigt das Wachstum des gesamten Personalaufwands das Stellenwachstum deutlich, es entstanden höhere Personalaufwände pro Stelle (siehe Abbildung 3). Die EPFL weicht von dieser Regel ab. Der Grund liegt darin, dass die EPFL für befristet angestelltes Personal (z.B. Doktoranden), im Jahr 2008 ein Pauschallohnsystem eingeführt hat. Durch diese (tieferen) Pauschalgehälter wurden im untersuchten Zeitraum die durchschnittlichen Personalaufwände – über alle Stellen der EPFL betrachtet – gesenkt. Bei alleiniger Betrachtung der durchschnittlichen Personalaufwände der *unbefristeten* Stellen der EPFL sind jedoch auch diese um rund 15 Prozent angestiegen.

Die Daten der zentralen Bundesverwaltung wurden der EFK vom EPA geliefert und entsprechen den Werten, die in den Reportings des EPA verwendet werden.

Die Gründe für den Anstieg der durchschnittlichen Personalaufwände pro Vollzeitstelle (FTE) sind vielfältig. Neben Lohnanpassungen (so haben beispielsweise das ENSI als damalige Hauptabteilung für die Sicherheit der Kernanlagen und die Verläuferorganisationen der FINMA die Realloohnerhöhung des Bundes im Jahr 2008 noch unter der zentralen Bundesverwaltung mitgemacht) wurden in einigen Einheiten die Anforderungen an die Qualifikation von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angehoben, was auch höhere Gehälter und somit höhere Arbeitgeberbeiträge zur Folge hatte. Der Übergang zum Beitragsprimat der PUBLICA führte ebenfalls zu höheren Arbeitgeberbeiträgen.

Der durchschnittliche teuerungsbereinigte Personalaufwand pro FTE betrug im Jahr 2010 zwischen rund 108'000 und 175'000 Franken. Es wurden die Aufwände des ganzen Jahres durch die Bestände Ende Jahr geteilt. Unterjährige Bestandsänderungen werden dadurch nicht berücksichtigt. Es handelt sich also um einen Wert, welcher eine Grössenordnung vermittelt.



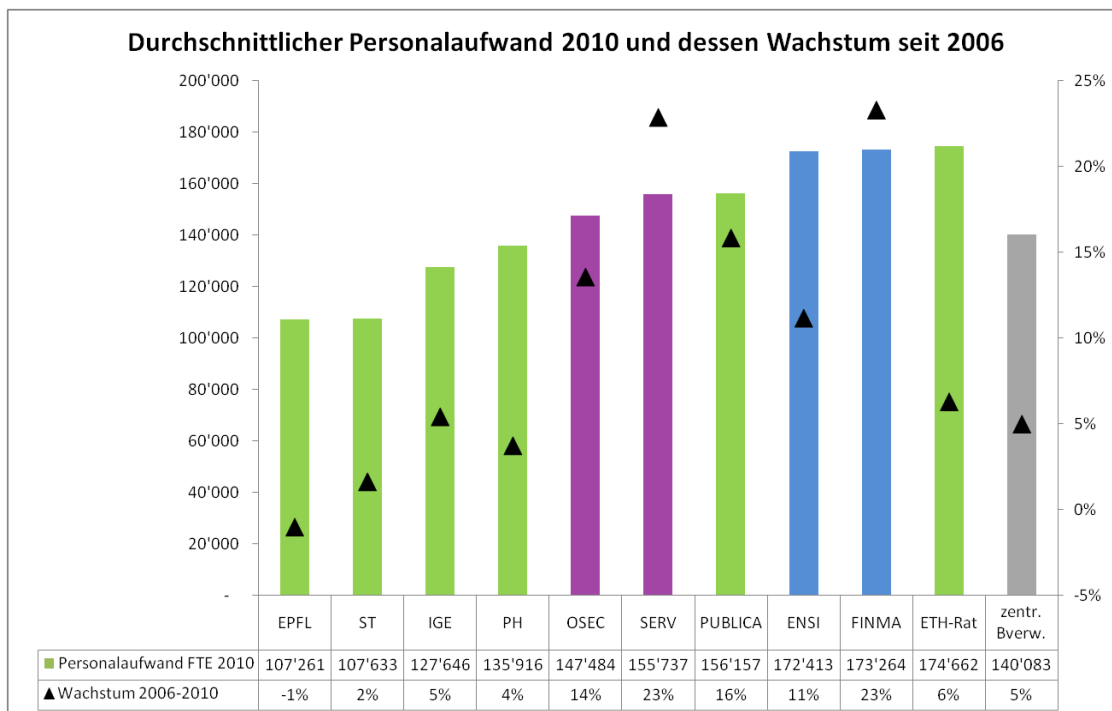


Abbildung 3: Durchschnittlicher teuerungsbereinigter Personalaufwand pro FTE 2010 und dessen Wachstum seit 2006

### 3.1.3 Analyse der EFK

Der Anstieg des Personalaufwands ist grösstenteils eine Folge der zusätzlich geschaffenen Stellen. Dieser Stellenaufbau ist bei Organisationen, welche Veränderungen in den gesetzlichen Grundlagen oder im Auftrag erfahren haben, stärker ausgeprägt als bei den übrigen in die Prüfung einbezogenen Einheiten. Die beiden im untersuchten Zeitraum verselbständigten Organisationen ENSI und FINMA erhielten gleichzeitig neue oder erweiterte Aufgaben, in welche zusätzlichen Stellen geflossen sind. Nicht Gegenstand der Prüfung war, ob der Stellenaufbau mit dem angegebenen Aufgabenzuwachs in Einklang steht.

Die bei den untersuchten dezentralen Einheiten festgestellten Prozesse zur Bewilligung von zusätzlichen Stellen durch den Verwaltungsrat oder Vorstand sind aus Sicht der EFK zweckmässig. Diese Stufe besitzt sowohl den strategischen Ausblick als auch die notwendige Nähe und Sachkenntnis zum Tagesgeschäft und kann die Begehren somit am ehesten beurteilen.

Von der über den Stellenaufbau hinausgehenden Zunahme des Personalaufwands können lediglich die Arbeitgeberbeiträge durch die Organisationen nicht beeinflusst werden. Reallohnerhöhungen, neue Zulagen und höhere variable Lohnanteile liegen hingegen in der Verantwortung von Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien. Die Prozesse für die Bewilligung zusätzlicher Mittel für Personalbezüge entsprechen in der Regel denjenigen Prozessen, mit welchen zusätzliche Stellen beantragt werden. Bei der Anpassung ganzer Lohnsysteme oder der Vergütung der Topkader kann der Bundesrat Einfluss nehmen, da die Rechtsgrundlagen hier oftmals eine Bewilligung durch den Bundesrat vorsehen.

Begrenzt wird das Wachstum vorab durch die verfügbaren Finanzmittel. Bei den gebührenfinanzierten Organisationen heisst dies, dass ein grösserer Personalbedarf oder eine Anpassung der Löhne nach oben durch entsprechende Anpassungen in den Gebührenordnungen und Preisen finanziert werden muss. Diejenigen Organisationen, welche sich mit Bundesmitteln finanzieren, müssen entsprechende Kreditbegehren stellen. Durch die in Kapitel 3.2.4 dargestellte Festlegung der Direktorengehälter ergibt sich eine Begrenzung der Höchstwerte bei der Lohnentwicklung.

## **3.2 Vielfalt bei Lohnsystemen**

### **3.2.1 Die Lohnsysteme der einzelnen Organisationen in Kürze**

Die Lohnsysteme der einzelnen Organisationen wurden ergänzend zu den Prüfungen der Lohnhöhe und –entwicklung erhoben.

Von den zehn geprüften Organisationen verfügen neun (Ausnahme ist ST) über ein definiertes Lohnsystem, acht der Organisationen (Ausnahmen ST und OSEC<sup>3</sup>) haben hierin auch Lohnbänder bzw. Lohnklassen definiert. Die Lohnsysteme der geprüften Organisationen unterscheiden sich stark in ihrer Komplexität und dem Anteil des variablen Lohnanteils. Je nach Ausgestaltung ihres Lohnsystems verfügen die Organisationen über mehr oder weniger Möglichkeiten bei der Honorierung der Leistung sowie eine unterschiedlich hohe Flexibilität bei Einstellungsgehältern und der Lohnentwicklung.

In der Regel legen die Organisationen der Bemessung des Grundlohns eine Bewertung der Funktion zugrunde. Bei weniger stark formalisierten Lohnsystemen spielt das interne Lohngefüge bei der Findung des Grundlohnes eine stärkere Rolle. In allen Organisationen wird die Erfahrung des Bewerbers bzw. der Bewerberin und in einem gewissen Masse auch die Arbeitsmarktsituation berücksichtigt. Eine Organisation (PUBLICA) verzichtet auf einen variablen Lohnanteil, die Leistungskomponente bildet bei ihr einen Teil des Grundlohns. In 4 der 10 Organisationen ist der variable Lohnanteil betragsmässig gering (ENSI, ETH-Rat, EPFL, PH) und wird in Form von Prämien zwischen 1'000 und 8'000 Franken gesprochen, wobei drei Organisationen bewusst unterhalb der vorgesehenen Möglichkeiten bleiben (ENSI, ETH-Rat, EPFL). Bei einer Organisation (ST) wird ein Leistungsanteil zwischen 5 und 10% des Basislohns ausgerichtet. Vier Organisationen (OSEC, SERV, FINMA, IGE) haben die Honorierung der individuellen Leistung in ihrem Lohnsystem stärker gewichtet. Sie haben die Maxima der Leistungskomponente in Abhängigkeit vom Grundlohn definiert, wobei sie zwischen der Ebene der Mitarbeitenden (Leistungskomponente zwischen 5% und 15%) und der Kader (zwischen 20% und 30%) unterscheiden. Auf die Ausrichtung der Leistungskomponente besteht auch bei Erreichen der Leistung in diesen Einheiten in der Regel kein Anspruch. Die Summe wird in diesen Organisationen von dem jeweils zuständigen Aufsichtsgremium festgelegt bzw. hängt vom Gesamtergebnis der Organisationseinheit ab.

In zwei Organisationen (OSEC, ST) werden zusätzlich zur Leistungskomponente Boni bzw. Sonderprämien ausgerichtet, deren Modalitäten und Höhe nicht explizit geregelt sind. Diese werden auf Antrag durch den Verwaltungsrat respektive Vorstand gesprochen. Über die gesamte Lohnsumme gesehen werden diese Sonderprämien massvoll eingesetzt, können aber für den einzelnen eine wesentliche Zulage bedeuten.

Das Instrument der Fringe Benefits wird von den Organisationen bewusst eingesetzt. Die meisten Fringe Benefits sind in ihrer Art bzw. Höhe mit denen der zentralen Bundesverwaltung vergleichbar (HalbtaxAbonnement oder Anteil an ein Generalabonnement (GA), Dienstaltersgeschenk / Treueprämie, ergänzende Familienzulagen, Weitergabe von diversen Einkaufs-Vergünstigungen). Eine Organisation übernimmt grundsätzlich das GA bzw. eine entsprechende Fahrtkostenentschädigung (FINMA). Spesenpauschalen werden in zwei Organisationseinheiten ausgerichtet (FINMA, ST).

---

<sup>3</sup> Die OSEC hat seit dem 1. April 2011 ebenfalls ein System mit definierten Lohnbändern.

Zwei Organisationen bieten die Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen einen bezahlten Forschungs- bzw. Bildungsurlaub zu beziehen (EPFL, PH).

Eine Aufstellung der vorgefundenen Lohnsysteme befindet sich in Anhang 2.

Exkurs: Kurze Beschreibung des Lohnsystems der zentralen Bundesverwaltung

Das Lohnsystem der zentralen Bundesverwaltung besteht aus 38 Lohnklassen, mit welchen der Basislohn geregelt wird. Der maximale Basislohn beträgt derzeit rund 366'000 Franken. Als weitere feste Komponente wird ein nach Dienst- bzw. Wohnort abgestufter Ortszuschlag ausgerichtet.

Es besteht die Möglichkeit der Ausrichtung einer Arbeitsmarktzulage um ausgewiesenes Personal gewinnen oder halten zu können. Diese darf 20% des Höchstbetrages der Lohnklasse gemäss Arbeitsvertrag nicht überschreiten. Der potenzielle Leistungslohn in Form von Prämien beträgt maximal 15% des Höchstbetrages der entsprechenden Lohnklasse. In der Praxis bleiben die Leistungsprämien gemäss den Erfahrungswerten des EPA mit durchschnittlich rund 3% vom erwähnten Höchstbetrag der Lohnklasse allerdings unter diesem gesetzlichen Maximalwert.

### **3.2.2 Beurteilungssysteme an Lohnsysteme gekoppelt**

Alle geprüften Organisationen sehen eine jährliche Zielvereinbarung bzw. Leistungsbeurteilung vor. Diese ist die Grundlage für die Ausrichtung der variablen Lohnkomponente bzw. der Prämien.

In den Organisationen mit einem geringen variablen Lohnanteil hat die jährliche Leistungsbeurteilung auch einen mehr oder weniger direkten Einfluss auf die Entwicklung des Grundlohnes. In Lohnsystemen mit einem bedeutenderen variablen Lohnanteil hat die jährliche Leistungsbeurteilung vor allem einen Einfluss auf die Bemessung der variablen Leistungskomponente. Erhöhungen des Grundlohnes werden hier i.d.R. auf Antrag der Vorgesetzten aufgrund von veränderten Aufgabengebieten, Qualifikationen etc. initiiert.

Besonders systematisch wird die Anpassung des Grundlohnes in zwei Organisationen gehandhabt (ENSI, IGE):

Das ENSI hat für die Bewertung der Funktionen und der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Punktesystem aufgebaut, das für die Höhe und Entwicklung des Grundlohns verwendet wird. Die variablen Lohnanteile werden anhand des Erreichungsgrades der vereinbarten Leistungsziele beziehungsweise aufgrund der Leistungen in Projekten ermittelt.

Im IGE gibt es drei Lohnkomponenten: die Basiskomponente, die Qualifikationskomponente und die Leistungskomponente. Die Basiskomponente ist personenunabhängig, die Qualifikationskomponente berücksichtigt Erfahrung und Praxis der Stelleninhaber und kann bis zu 40% der Basiskomponente betragen. Die Einstufung (Basis- und Qualifikationskomponente) wird mindestens alle 2 Jahre überprüft. Die individuelle jährliche Leistungsbeurteilung bestimmt die Leistungskomponente.

Verbesserungspotenzial orten mehrere Organisationen noch bei der systematischen Durchführung der Leistungsbeurteilung sowie der konsequenten Handhabung von Lohnmassnahmen bei ungenügender Leistung.

Eine Übersicht über den Zusammenhang zwischen den Lohnsystemen und den Beurteilungssystemen befindet sich in Anhang 3.

### **3.2.3 Die Regelungen bezüglich Arbeitszeit und Ferien schaffen Unterschiede**

Die Arbeitszeitregelung kann direkte oder indirekte gehaltliche Auswirkungen haben, z.B. bei der Kompensation für Vertrauensarbeitszeit. Sechs der geprüften Einheiten (ENSI, IGE, FINMA, ST, PH, PUBLICA) unterscheiden bezüglich der Arbeitszeiterfassung (AZE) zwischen einer Personalkategorie mit AZE und einer Personalkategorie ohne AZE (sogenannte Vertrauensarbeitszeit). Letztere umfasst in der Regel die Kader und weitere Angestellte auf Antrag. Unterschiede ergeben sich in der Kompensation dieser erwarteten Mehrarbeit. Diese wird entweder in Kompensationstagen (je nach Organisation zwischen 1 und 3 Wochen) oder monetär durch eine entsprechende Lohnzulage (5% des Grundlohns) gewährt. Die FINMA bietet keine separate Kompensation für die Vertrauensarbeitszeit an. Bei drei Organisationen (OSEC, ETH-Rat, EPFL) haben alle Angestellten Vertrauensarbeitszeit, ebenfalls ohne Kompensation. Bei einer Organisation (SERV) erfassen alle Angestellten ihre Arbeitszeit.

Die Regelungen der einzelnen Organisationen bezüglich Arbeitszeit und Ferien wurden in die Berechnung der Gehälter nicht einbezogen.

Aufstellung siehe Anhang 4.

### **3.2.4 Die Flexibilität der dezentralen Lohnsysteme**

Der Einblick in die Lohnsysteme der geprüften Einheiten zeigt, dass diese meist über eine grössere Flexibilität als die zentrale Bundesverwaltung verfügen. Jedoch nur eine Organisation verzichtet auf ein festes und formalisiertes Lohnsystem. Eine weitere orientiert sich in der Höhe der Einreihung ihrer Funktionsstufen an einem Benchmark. Acht der geprüften Organisationen verwenden für die Einreihung der Funktionen Lohnbänder, wobei nur eine Organisation die in der zentralen Bundesverwaltung bestehenden Lohnklassen übernommen hat.

Bezüglich der Lohnhöhe bestehen in vier der geprüften Organisationen (ENSI, IGE, SERV, PUBLICA) gesetzlich vorgegebene Maximalbeträge für den Direktorenlohn, in einer weiteren Organisation soll die bestehende Beschränkung in die zukünftige Personalverordnung aufgenommen werden (PH). In drei Organisationen (ETH-Rat, EPFL, FINMA) bestimmt der Bundesrat die Höhe der obersten Besoldung. In zwei Organisationen (ST, OSEC) besteht keine gesetzliche Regelung bzgl. des Maximallohns. Die Branchenzugehörigkeit bestimmt das Lohnniveau der meisten Organisationen mit, wobei Bewerberinnen und Bewerber für Querschnittsfunktionen (IT, Finanzen) auch in Branchen mit einem tendenziell niedrigeren Lohnniveau branchenunabhängige Erwartungen an die Entlohnung haben.

Im Vergleich mit der zentralen Bundesverwaltung haben aber die dezentralen Organisationen auch bezüglich der Honorierung von Leistung eine grössere Flexibilität. Die Prüfung hat gezeigt, dass die leistungsbezogenen Lohnkomponenten bis auf wenige Ausnahmen klar definiert sind und zusätzlich zur persönlichen Leistung vom Gesamtergebnis der Organisation bzw. einem Entscheid des Aufsichtsgremiums abhängen.

### **3.2.5 Die dezentralen Einheiten sind mit „ihrem“ Lohnsystem zufrieden, sehen aber in einzelnen Punkten Handlungsbedarf**

Die geprüften Organisationen sind sich allfälliger Schwächen ihrer Lohn- und Mitarbeiterbeurteilungssysteme bewusst, mögliche Verbesserungen wurden im Rahmen der Prüfung von der EFK mit den einzelnen Organisationen angesprochen.

Bezüglich der Anzahl und Breite der Lohnbänder ist das von der zentralen Bundesverwaltung verwendete System mit 38 Lohnklassen für die dezentralen Einheiten zu engmaschig. Eine der geprüften Organisationen hat diese zwar übernommen, in der Praxis aber mehrere Lohnklassen für die Einreihung ihrer Funktionen zusammengefasst. Andererseits kann auch eine zu weite Definition der Lohnbänder in der Praxis problematisch sein. Grosse Bandbreiten benötigen ein Regelwerk, das die Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen transparent aufzeigt. Ein zu grosser Spielraum bzw. ein fehlendes Karrieremodell führt zu einer mangelnden Planbarkeit sowohl auf der Ebene des Unternehmens als auch für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die dezentralen Organisationen können die Leistungskomponente der Entlohnung stärker gewichten. Mit steigendem variablem Lohnanteil steigen aber auch die Anforderungen an die Qualität und Vergleichbarkeit der Leistungsbeurteilung. Die Definition von messbaren und durch den Einzelnen beeinflussbaren Leistungszielen ist sowohl für die Personalabteilung als auch für die Linienverantwortlichen eine Herausforderung. Durch die Bindung der Auszahlung an das Gesamtergebnis der Organisation ist in einigen Einheiten der individuelle Leistungslohn beschränkt.

Komplexe Lohnsysteme verlangen eine regelmässige und systematische Pflege und Aktualisierung sowohl seitens der Personalabteilung als auch seitens der Linienvorgesetzten. Die teilweise vorgefundenen Einreihungs- und Bewertungssysteme sind diesbezüglich anspruchsvoll.

### **3.3 Konkrete Salärvergleiche anhand einzelner Referenzfunktionen**

Für die Prüfung wurden durch die EFK acht häufig vorkommende Funktionen als Referenzfunktionen ausgewählt:

- Assistentin oder Assistent auf Abteilungsstufe
- Finanzcontrollerin oder Finanzcontroller
- Personalchefin oder Personalchef
- Finanzchefin oder Finanzchef
- Chefin oder Chef Informatik
- Juristin oder Jurist
- Chefin oder Chef Rechtsdienst
- Abteilungsleiterin oder Abteilungsleiter

In einigen Organisationen waren jedoch nicht alle ausgewählten Funktionen vorhanden. Bei folgenden Funktionen basieren die nachfolgenden Darstellungen daher nicht auf den vollständigen, aus 10 Elementen bestehenden Datenreihen:

- Finanzcontrollerin oder Finanzcontroller (8)
- Juristin oder Jurist (7)
- Chefin oder Chef Informatik (9)
- Chefin oder Chef Rechtsdienst (6)

In jeder geprüften Organisationseinheit wurden die gesamten Bezüge des Jahres 2010 (Basislohn, Leistungslohn, Prämien etc., jedoch ohne Betreuungszulagen) dieser Funktionen erhoben und gegebenenfalls auf eine 100%-Stelle umgerechnet.

Die Kumulation von Zulagen (z.B. Treueprämie und Leistungslohn) ergab bei gewissen Funktionen aussergewöhnlich hohe Maxima. Diese sind aber nicht zwangsläufig jährlich wiederkehrend.

Bei den Minima handelt es sich teilweise um sogenannte Juniorfunktionen mit entsprechender Einreihung.

Diese Bezüge wurden anschliessend mit der für die zentrale Bundesverwaltung geltenden Bandbreite der Entlohnung der entsprechenden Funktion verglichen. Diese Einreihung ist im Katalog „Referenzfunktionen der Bundesverwaltung“ festgehalten. Es handelt sich also um einen Vergleich von Ist-Werten mit Sollwerten. Die gesamte Bandbreite der Sollwerte wird in der zentralen BVerw kaum ausgenützt. Die EFK wählte hingegen bewusst diesen Vergleich, um den unterschiedlichen Ausprägungen der geprüften Funktionen in einem gewissen Mass Rechnung tragen zu können. In einem weiteren Schritt hat die EFK die Gesamtvergütungen der Referenzfunktionen der geprüften Organisationen untereinander verglichen und dargestellt.

### 3.3.1 Graphische Darstellung der Abweichungen zur zentralen BVerw und unter den dezentralen Einheiten

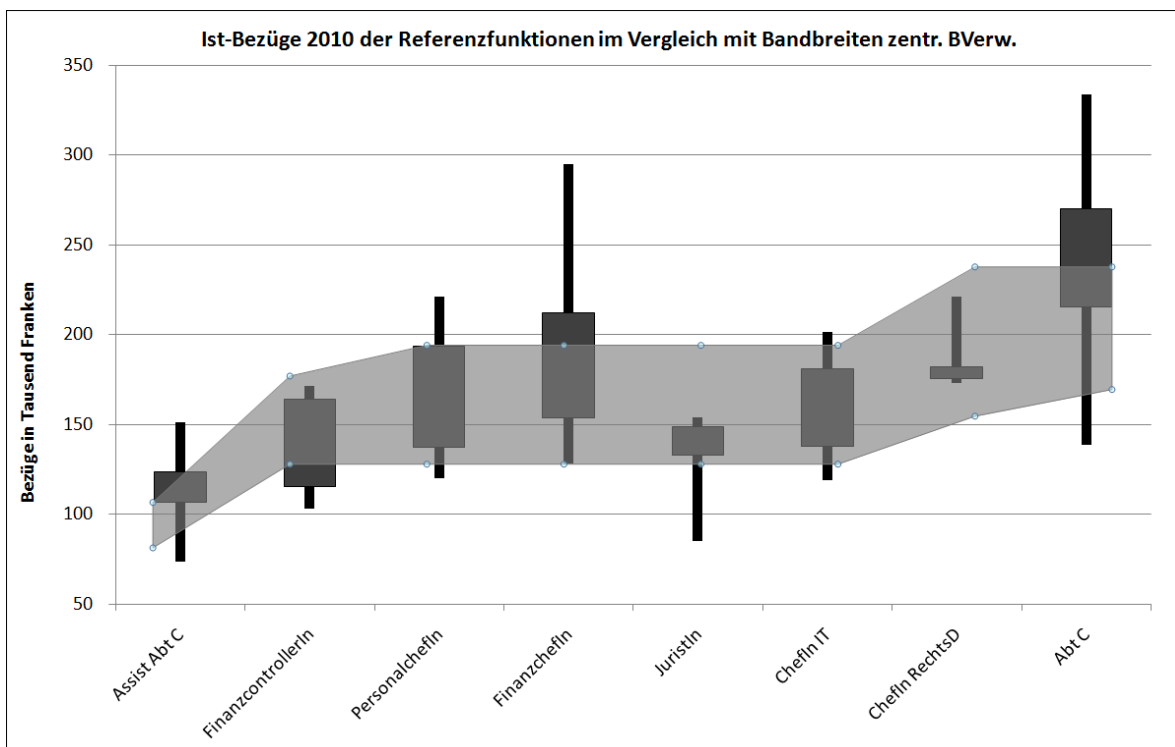


Abbildung 4: Bezüge der Referenzfunktionen 2010: Vergleich zwischen den geprüften Organisationen (Ist) und zur zentralen BVerw (Soll)

#### Erläuterung der Abbildung:

Die Rechtecke mit vertikaler Linie stellen die Bandbreite der vorgefundenen Bezüge der Referenzfunktion bei den geprüften Organisationen dar. Das Rechteck bildet die mittleren 50% (1. bis 3. Quartil) der vorgefundenen Bezüge der entsprechenden Funktion ab. Das jeweils ober- bzw. unterhalb dieser Spannweite liegende restliche Viertel wird durch die Linie dargestellt, wobei die Endpunkte auf dem vorgefundenen Maximum bzw. Minimum liegen.

Als Band dargestellt ist die für die zentrale Bundesverwaltung vorgesehene Lohn-Bandbreite für die entsprechende Funktion, basierend auf dem Katalog „Referenzfunktionen der Bundesverwaltung“ des EPA. Das dargestellte Minimum der zentralen Bundesverwaltung entspricht dem Bezugsminimum der tiefsten vom EPA für diese Funktion vorgesehenen Lohnklasse plus den maximalen Ortszuschlag. Demgegenüber entspricht das dargestellte Maximum dem Bezugsmaximum der obersten für diese Funktion vorgesehenen Lohnklasse, plus den maximalen Ortszuschlag, plus der maximal möglichen Leistungsprämie.

Für die nachfolgende Tabelle wurden die Bezüge pro dezentraler Einheit und Referenzfunktion dem Maximum der zentralen Bundesverwaltung gegenübergestellt.

	Anzahl über dem Maximum der zentralen BVerw liegende Funktionen
ETH-Rat	4
EPFL	3
IGE	3
OSEC	3
ENSI	2
FINMA	2
PUBLICA	2
ST	2
PH	1
SERV	0

Tabelle 2: Referenzfunktionen; vom Maximalbezug der zentralen BVerw abweichende Bezüge der dezentralen Einheiten

### 3.3.2 Analyse der EFK

Das Ergebnis zeigt, dass drei Referenzfunktionen von den dezentralen Einheiten und von der zentralen Bundesverwaltung in ähnlicher Höhe entschädigt werden. Für die Funktionen PersonalchefIn, ChefIn IT und ChefIn Rechtsdienst zeigt sich eine grosse Übereinstimmung zwischen dem Grossteil der Organisationen (Rechteck) und der Bandbreite der zentralen Bundesverwaltung. Bei anderen Funktionen dagegen liegen die Bezüge der dezentralen Organisationen teilweise unterhalb (FinanzcontrollerIn), oder eher an der unteren Bandbreite (JuristIn) oder teilweise oberhalb (AssistentIn Abteilungsleitung, Finanz-ChefIn, Abteilungs-ChefIn) der Bandbreite der zentralen Bundesverwaltung.

Der Vergleich der Organisationseinheiten untereinander zeigt für einzelne Funktionen eine relativ kompakte Verteilung der Bezüge (FinanzcontrollerIn, PersonalchefIn, ChefIn IT), bei anderen eine asymmetrische Verteilung (JuristIn, ChefIn Rechtsdienst) oder eine weite Streuung (AssistentIn Abteilungsleitung, FinanzchefIn, Abteilungs-ChefIn).

Das Ergebnis dieses Salärvergleiches wird bezüglich der drei nach oben zur zentralen Bundesverwaltung abweichenden Funktionen (AssistentIn, FinanzchefIn und AbteilungschefIn) durch die EFK kritisch beurteilt, insbesondere, da diese zudem eine hohe Streuung innerhalb der untersuchten dezentralen Einheiten aufweisen. Diese Abweichungen gegenüber der zentralen Bundesverwaltung und auch innerhalb der dezentralen Einheiten entstehen dadurch, dass die Einreihung der Funktionen in die vorgegebenen Lohnsysteme aufgrund der in diesem Bereich gewährten Selbständigkeit in der Verantwortung der geprüften Einheiten oder der entsprechenden Verwaltungsräte und Vorstände liegt. Sollte die Zukunft eine weitere Entwicklung in diese Richtung zeigen, dürfte sich das Lohngefüge innerhalb der in der Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV) genannten dezentralen Verwaltungseinheiten weiter auseinander bewegen.

Die EFK erachtet es als wichtig, dass das EPA im Rahmen des Reportings der dezentralen Einheiten des Bundes auch Informationen zur Entwicklung dieses Lohngefüges erhebt. Der Bund als



Eigner kann, falls er es als angezeigt erachtet, im Rahmen von personalpolitischen Vorgaben korrigierend eingreifen, oder aber die Situation bewusst akzeptieren.

**Empfehlung (Priorität 2)**

Die weitere Entwicklung von Höhe und Streuung der Personalbezüge der dezentralen Einheiten - wie am Beispiel der drei Funktionen AssistentIn, FinanzchefIn und AbteilungschefIn dargestellt - sollte durch das EPA im Rahmen des Reportings der dezentralen Einheiten verfolgt werden. Die Leitsätze im Zusatzbericht zum Corporate-Governance-Bericht erlauben allenfalls entsprechende, korrigierende personalpolitische Vorgaben.

### 3.4 Reporting: Nicht alle Organisationen sind in das Personal-Reporting gegenüber EPA und das Kaderlohnreporting eingebunden

Organisation	Reporting Personalmanagement der verselbständigten Einheiten an GPK	Kaderlohnreporting an Finanzdelegation	Systematisches internes HR-Reporting
Durch den Bund in kürzerer Vergangenheit verselbständigte Einheiten			
ENSI	Ja	Ja	Nein, aber Traktandum in GL
IGE	Ja	Ja	Ja
FINMA	Ja	Ja	Ja
SERV	Nein	Ja	Ja
PUBLICA	Ja	Ja	Ja
ETH-Bereich			
ETH-Rat	Ja	Ja	Nein, aber ad-hoc Auswertungen möglich
EPFL	Ja	Ja	Ja
Seit längerer Zeit selbständige Einheiten			
OSEC	Nein	Nein	Ja
ST	Nein	Ja	Nein, aber ad-hoc Auswertungen möglich
PH	Nein	Nein. Ja nach in Inkraftsetzung des Kulturförderungsgesetzes	Ja

Tabelle 3: Reportings der dezentralen Einheiten des Bundes

Der Bundesrat berichtet auf der Grundlage der von den dezentralen Einheiten gelieferten Daten mit folgenden Reports:

- **Reporting Personalmanagement der dezentralen Einheiten**

Die dezentralen Einheiten bedienen die Geschäftsprüfungskommissionen zusammen mit der Staatsrechnung direkt mit diesem Reporting, welches auf einer Vereinbarung zwischen Bundesrat und den Kommissionen basiert. Der Bundesrat erstellt anschliessend eine Beurteilung dieser Reportings. Diese Beurteilung wird wiederum den Kommissionen zugestellt. Dieses zweistufige Verfahren wurde aus zeitlichen Gründen gewählt, da die Kommissionen die Informationen aus diesen Reports zur Beurteilung von Rechnung und Voranschlag benötigen. Die Reports enthalten neben Darstellungen zum Personalbestand und zur Entlohnung auch Angaben über die Struktur des Personalkörpers sowie Analysen zur entsprechenden dezentralen Einheit als Arbeitgeberin. Von den zehn geprüften Einheiten sind vier aufgrund der Rechtsgrundlagen nicht zur Ablieferung dieses Personalreportings verpflichtet (OSEC, ST, SERV, PH).

- **Kaderlohnreporting des Bundesrats**

Ein weiterer Bericht des Bundesrates richtet sich an die Finanzdelegation und betrifft die „Entlohnung und weitere Vertragsbedingungen der obersten Kader und Leitungsorgane von Unternehmen und Anstalten des Bundes“. Gesetzliche Grundlage ist der Artikel 6a des Bundespersonalgesetzes respektive die darauf beruhende Kaderlohnverordnung. Die Angaben werden für jede einzelne Organisationen separat dargestellt. Von den zehn geprüften Einheiten sind zwei (OSEC, PH) heute nicht der Kaderlohnverordnung unterstellt. PH wird mit der Inkraftset-

zung des Kulturförderungsgesetzes folgen. Ansonsten entspricht der Ablauf für die Einreichung des Kaderlohnreportings dem oben im Reporting Personalmanagement beschriebenen Vorgehen.

Alle dezentralen Einheiten verfügen zudem über Jahres- und Geschäftsberichte, aus welchen weitere Informationen zum Personalmanagement entnommen werden können.

### **Interne Berichterstattung**

Für die Berichterstattung, die die einzelnen dezentralen Organisationen zur internen Führung und Bewirtschaftung des HR-Bereichs erstellen, existieren wie auch innerhalb der Bundesverwaltung keine übergeordneten Vorgaben. Die EFK hat einen Einblick in die interne Berichterstattung der geprüften Organisationen genommen. In drei der geprüften Organisationen werden keine separaten Berichte zu HR-Themen erstellt. Die für ad-hoc-Auswertungen notwendigen Daten können aber bei Bedarf zusammengestellt werden, in zwei Organisationen werden HR-Themen zudem regelmässig in bzw. mit der Geschäftsleitung traktandiert. In sechs Organisationen hat sich ein HR-Reporting etabliert. Grundsätzlich haben sich die Organisationen im Bereich HR die für ihre Steuerung zweckmässigen Berichte und Kommunikationswege aufgebaut. Sie sind sich der möglichen Verbesserungen bewusst und haben diese anlässlich der Gespräche mit der EFK besprochen.

Die vorhandenen Berichte zum Personalwesen sind grundsätzlich als geeignet, um die Transparenz zu erhöhen. Die internen Berichtssysteme und Kommunikationswege zu HR-Themen in den geprüften Organisationen sind zweckmässig und der Grösse und Art der Organisationen angemessen.

Das Reporting Personalmanagement der dezentralen Einheiten ist mit dem entsprechende Reporting der Bundesverwaltung weitgehend identisch. Daher sind gewisse Quervergleiche möglich.

Das Kaderlohnreporting des Bundesrats ist trotz zum Teil unterschiedlichem Detaillierungsgrad der Angaben und Kommentare transparent und hilfreich. Klärungsbedarf bestand bezüglich der Darstellung der variablen Lohnanteile, den einige Organisationen unter dem Begriff „Bonifikationen“ aufführen, andere als Bestandteil des Grundlohns. Dieses Problem wird gemäss EPA dadurch gelöst werden, in dem der Begriff „Bonifikation“ in künftigen Reports durch einen neutralen Begriff wie beispielsweise „variable Lohnbestandteile“ ersetzt wird.

Eine systematische Überprüfung der von den Organisationen für das Kaderlohnreporting und Reporting Personalmanagement eingereichten Daten durch das EPA kann aufgrund des fehlenden Datenzugriffs nicht stattfinden. Im Rahmen des Erstellens der Beurteilungen für den Bundesrat nimmt das EPA jedoch gewisse Plausibilisierungen mit publizierten Geschäftsberichten oder durch historische Vergleiche der Daten vor.

Eine Organisation hat durch ihre interne Revision eine Prüfung der für das Personalreporting zusammengestellten Daten und Informationen durchführen lassen. Als mögliche Schwach- und somit Fehlerquelle wurde dabei erkannt, dass Begriffe nicht einheitlich verwendet werden und dadurch Daten unter Umständen anders zusammengestellt werden. Das EPA hat die Problematik ebenfalls erkannt und hat das Schreiben, mit welchem die dezentralen Einheiten zur Einreichung der Daten aufgefordert werden, weiter präzisiert.

**Empfehlung (Priorität 2)**

Die EFK empfiehlt dem EPA die im Reporting der dezentralen Einheiten enthaltenen Angaben weiterhin kritisch zu prüfen und insbesondere aufgrund allfälliger Rückfragen weiteren Präzisierungsbedarf in der Definition der Reports zu identifizieren.

Wie aus der obenstehenden Übersicht hervorgeht, sind die dezentralen Einheiten und die mit Bundesaufgaben beauftragten privaten Organisationen unterschiedlich zur Ablieferung standardisierter Reports an das EPA, den Bundesrat und das Parlament verpflichtet. Dadurch entstehen aus Sicht der EFK wesentliche Informationslücken.

**Empfehlung (Priorität 2)**

Die EFK empfiehlt dem EPA insbesondere bei einer allfälligen Verselbständigung weiterer Einheiten oder bei der Anpassung der Rechtsgrundlagen bestehender, dezentraler Einheiten darauf hinzuwirken, dass diese mit dem Reporting Personalmanagement der verselbständigten Einheiten ebenfalls Bericht erstatten. Gleichzeitig sollte auch geprüft werden, in welcher Form weitere mit Bundesaufgaben beauftragte, und vorwiegend vom Bund finanzierte Organisationen einbezogen werden können.

#### **4 Schlussbesprechung und Stellungnahmen der geprüften Einheiten**

Die Schlussbesprechung fand am 1. Dezember 2011 mit Vertreterinnen und Vertretern von allen geprüften Organisationen bzw. Unternehmen sowie zwei Vertretern des Eidgenössischen Personalamts statt. Die Schlussbesprechung wurde durchgeführt, damit sich alle Beteiligten zum Inhalt oder einzelnen Aussagen äussern konnten. Aufgrund der Schlussbesprechung ergaben sich keine materiellen Änderungen im Bericht.

Die Empfehlungen der EFK richteten sich an das EPA. Dieses bestätigt in seiner Stellungnahme, zwei der drei gemachten Vorschläge grundsätzlich aufzunehmen und umzusetzen. Hingegen beurteilt das EPA eine Erhebung und Darstellung der Lohnentwicklung im Rahmen des Reportings aufgrund der wenig präzise umrissenen - und somit schlecht vergleichbaren - Funktionsprofile als kaum möglich.

Ähnlich lautende Stellungnahmen wurden von zwei geprüften dezentralen Einheiten abgegeben. Die von der EFK angewandte Methode beim Salärvergleich berücksichtige die unterschiedlichen Funktionsprofile zu wenig. Dies führe aus diesem Grund unter Umständen zu falschen Schlüssen.

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der geprüften dezentralen Einheiten sei für die gewährte Unterstützung, die angenehme Zusammenarbeit und die kritischen, stets sachlichen Stellungnahmen bestens gedankt. Dieser Dank geht insbesondere auch an das EPA.

Die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte hat an der ordentlichen Sitzung im Februar 2012 vom Bericht Kenntnis genommen.

**ANHANG 1: VERGLEICH DER PERSONALRECHTLICHEN SITUATION (DETAILS ZU KAPITEL 2.1)**

Organi- sation	Perso- nalstatut	Anwendbares Gesetz	Ausführungsbestimmungen	Kompetenz zum Erlass von Ausführungsbestimmungen	Anbindung an Lohnsystem Bund	Gesetzlich festgelegter Maximal-Lohn
ENSI	Öffentlich- rechtlich	ENSIG (SR 732.2)	ENSI-Personalreglement (SR 732.221)	ENSI-Rat, Genehmigung durch den Bundesrat	nein	Art. 20 ENSI-PersV: Lohn (Basislohn + variabel); max. 290'000 Franken (2008)
IGE	Öffentlich- rechtlich	IGEG (SR 172.010.31)	IGE-Personalverordnung (SR 172.010.321)	Bundesrat	nein	Art. 4 IGE-PersV: 280'000 Franken (2002), d.h. 2011 rund 304'000 Franken (Teuerung)
FINMA	Öffentlich- rechtlich	FINMAG (SR 956.1)	FINMA-Personalverordnung (SR 956.121)	VR FINMA, Genehmigung durch den Bun- desrat	nein	Art. 18 FINMA-PersV (2009): Zustimmung DepC EFD für Basislohn über 300'000 Franken; Art. 17 FINMA-PersV (2009): Direktorenlohn (Basis + variabel) wird bei Anstellung festge- legt und durch den Bundesrat genehmigt
OSEC	Privat- rechtlich	Obligationenrecht / Arbeitsgesetz	Personalhandbuch	Verschiedene Gremien der OSEC, je nach Abschnitt; GAV: Verband Zürcher Handelsfirmen, Kaufmännischer Verband ZH	nein	--- Besoldungsmaximum des CEO durch den BR mitbestimmt
ETH-Rat	Öffentlich- rechtlich	ETH-Gesetz (SR 414.110)	ETH-Personalverordnung (SR 172.220.113), ETH- Professorenverordnung (SR 172.220.113.40)	ETH-Rat, Genehmigung durch den Bun- desrat	nein	Anhang 2 ETH-PersV: Funktionsstufe 14, max. 312'000 Franken (2010), durch den Bundesrat genehmigt; Oberste Funktionsstufe (15) wird durch den Bundesrat festgelegt Art.16f ProfV: max. 271'270 Franken (2011) + max. 25% Zulage (Erhalt des MA)



Organi- sation	Perso- nalstatut	Anwendbares Gesetz	Ausführungsbestimmungen	Kompetenz zum Erlass von Ausführungsbestimmungen	Anbindung an Lohnsystem Bund	Gesetzlich festgelegter Maximal-Lohn
EPFL	Öffentlich- rechtlich	ETH-Gesetz (SR 414.110)	ETH-Personalverordnung (SR 172.220.113), ETH- Professorenverordnung (SR 172.220.113.40) (für Professo- ren möglich: privatrechtlich, bzgl. Lohn bleibt aber die ProfV gültig)	ETH-Rat, Genehmigung durch den Bundesrat;  Kompetenz für Pauschallöhne: EPFL, zur Kenntnis an ETH-Rat	nein	Dito ETH-Rat
ST	Privat- rechtlich	Obligationenrecht / Arbeitsgesetz	Personalreglement	Rahmenreglement durch den Bundesrat; Personalreglement durch den Vorstand	nein	---  (Vorstands-Beschluss)
SERV	Privat- rechtlich	Obligationenrecht / Arbeitsgesetz	Personalreglement	VR SERV, Genehmigung durch den Bundesrat	ja, über den Direktorenlohn	Art.9 Personal-Reglement: Basislohn Direk- torIn zwischen 75-100% der Lohnklasse 37 der BVerw (282'661 Franken, 2010)
PH	Privat- rechtlich	Obligationenrecht / Arbeitsgesetz / GAV	Geschäftsordnung, GAV (geplant ab 2012: PersV)	Stiftungsrat; für GAV: PräsidentIn / DirektorIn der PH mit Personalverband	Ja, Orientie- rung am Lohn- system der BVerw	Direktoren-Lohnklasse nicht in GAV defi- niert. Ab 2012 soll in der PersV die LK33 als Einstufung des Direktorenlohns definiert werden (229'000 Franken; 2010)
PUBLICA	Öffentlich- rechtlich	BPG (SR 172.220.1)	Personalreglement (SR 172.220.115)	Kassenkommission PUBLICA, Genehmigung durch den Bun- desrat	nein	Art. 12 PersR: Direktorenlohn max. Lohn- band 24 (330'000 Franken, 2010)



**ANHANG 2: LOHNSYSTEME (DETAILS ZU KAPITEL 3.2.1)**

Organi- sation	Komponenten, Lohnbänder	Grundlohn	Leistungslohn	Fringe Benefits
ENSI	Grundlohn und Leistungslohn; 6 Lohnbänder mit je 3 Stufen	Grundlohn gemäss Bewertung der Funktion und der Kompetenzen des MA (Punktesystem)	Maxima in % des Basislohns: 15% für MA, 20% für obere 2 Lohnbänder ; in der Praxis bis 8'000 Franken	GA/Halbtax Treueprämien, vglbar mit BVerw Mobilitätszulage; Betreuungszulage
IGE	3 Komponenten: Basis-, Qualifika- tions-, Leistungs-Komponente; gegebenenfalls Funktionszulage; 9 Lohnbänder	Basiskomponente (bewertete Funk- tion) + Qualifikations-komponente (Ausbildung und Erfahrung des MA, max. 40% der Basisk.)	Maxima der Leistungskomponente in % der Basiskomponente: 10% für MA, 15% für MA mit höheren Anforderungen und Kader, 20% für Direktion / und obere Kader	Dienstaltersgeschenk, ergänzende Kinderzulage, GA/Halbtax-Anteil, div. Vergünstigungen
FINMA	Basislohn + Leistungslohn; Spe- senpauschale für obere 2 Lohn- bänder + auf Antrag; 6 Lohnbänder	Basislohn (Funktion, Alter, Erfahrung, Lohnge- füge)	Maxima in % des Basislohns: 15% für MA, 20% für obere 2 Lohnbänder +Dir.	GA oder pauschale Fahrtkostenent- schädigung; Ergänzende Familienzula- ge; Treueprämie, vglbar mit BVerw
OSEC	Grundgehalt + Leistungslohn + Sonderprämien; 9 Funktionsstufen, 4 Bonusstufen; keine fixen Lohnbänder, dafür Orientierung an einem Benchmark	Grundgehalt gemäss Bewertung der Funktion, Lohn Vorgänger, Lohnge- füge, Erfahrung	Maxima je nach Bonusstufe von 0.5 (MA) bis 2.5 (obere Kader) Monatslöhnen;  Sonderprämien (keine Maxima, Beschluss VR)	Halbtax oder GA-Anteil; Einkaufs-Gutschein über 300 CHF/ Jahr
ETH-Rat	Grundgehalt + Prämie; 15 Funktionsstufen	Grundgehalt gemäss Bewertung der Funktion, Erfahrung, Markt	Leistungskomponente plus Prämien bis 10 % des Maximalbetrages der Funktionsstufe; in der Praxis zwischen 1'000-2'500 Franken	Halbtax oder GA-Anteil; Treueprämie, vglbar mit BVerw
EPFL	3 Personalkategorien:  1)MA (Grundgehalt + Prämie, 14 Funktionsstufen);	Grundgehalt:  1) Bewertung der Funktion, Erfah- rung, Markt	Prämien  (nur für Personalkategorie 1) bis 10 % des Ma- ximalbetrages der Funktionsstufe; in der Praxis	Halbtax oder GA-Anteil; Treueprämie, vglbar mit BVerw; Nur für Personalkategorie 2: For-





Organi- sation	Komponenten, Lohnbänder	Grundlohn	Leistungslohn	Fringe Benefits
	2) Professoren (3 Kategorien - Grundlohn + ggfalls Funktionszulagen) 3) Befristete Stellen mit Pauschal-lohn (Doktorat/Post-Doktorat);	2) Erfahrung, bisherige Leistung, Markt 3) Pauschal-lohn	zwischen 2'000-6'000 Franken	schunungsurlaub, 20% der Arbeitszeit extern einsetzbar.
ST	Grundgehalt + Leistungskompo-nente + Bonus; Spesenpauschalen kein definiertes Lohnsystem, keine Lohnbänder	Grundgehalt gemäss Funktion und Erfahrung	Leistungszulage (gemäss individuellem Arbeitsvertrag, bis 10% des Grundlohns), Bonus	Halbtax oder GA-Anteil; Treueprämie ab 10J., div. Vergünstigungen
SERV	Grundgehalt + Leistungslohn; 7 Lohnbänder	Grundgehalt gemäss Funktionsbe-wertung (Lohnband), Erfahrung, Markt, Lohngefüge	Variable Lohnkomponente ; Max. 8-20% des Grundgehalts für MA, 25% Vize-Dir., 30% Direktor; Spontanprämien	Halbtax; Starke Überparität bei PK-Beiträgen; div. Vergünstigungen
PH	Grundgehalt, Ortszulage, Funkti- onzulage (analog BVerw); geringe Prämien; 32 Lohnklassen + Direktor	Grundgehalt gemäss Funktion und Lohngefüge	Einsatz- und Anerkennungsprämien analog früherer Regelung der BVerw, bis 2'000 Franken	Halbtax, div. Vergünstigungen, bezahlter Bildungsurlaub bis 6 Monate nach 7 Jahren; Treueprämie (max. 5 Tage)
PUBLICA	Grundlohn mit Komponenten Funktion, Erfahrung, Leistung; 24 Lohnbänder	Grundgehalt Funktion, Ausbildung, Erfahrung, Alter	Nur Spontanprämie (ab 2010)	Erweiterte Versicherungen bzw. Prämienübernahme; Fringe Benefit Paket von CHF 500/Jahr
Bundes- verwaltung	Grundlohn, Ortszuschlag, Funkti- onzulage; 38 Lohnklassen	Grundlohn nach Funktion, Erfah- rung, Leistung (Art. 15 BPG)	Max 15% vom Maximum der Lohnklasse (Art. 49 BPV); Barprämie für Innovationen (Art. 74 BPV)	Halbtax oder GA-Anteil; div. geringe Vergünstigungen bei gewissen Einkäu- fen; Treueprämie (max. 20 Tage)



**ANHANG 3: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN LOHNSYSTEMEN UND DEN BEURTEILUNGSSYSTEMEN (DETAILS ZU KAPITEL 3.2.2)**

Organi- sation	Beurteilungssystem	Einfluss auf Grundlohn	Einfluss auf Leistungslohn	Weitere Abhängigkeit des Leistungslohns
ENSI	Jährliche Zielvereinbarungen und Überprüfung der Bewertung im Punktesystem (Vorgesetzte, MA, Personaldienst)	Punktezahl bestimmt Einstiegslohn und Lohnentwicklung; jährliche Beurteilung	jährliche Beurteilungen der Zielerreichung	ENSI-Rat legt Betrag fest, gesamthaft max. 10% der Gesamtlohnsumme
IGE	Jährliche Zielvereinbarungen und mindestens zweijährliche Überprüfung der Einstufung (Basis- und Qualifikationskomp.)	Anpassung auf Antrag Vorgesetzte; + systematische Überprüfung alle 2 Jahre (grosse Lohnrunde, Basis- und Qualifikationskomponente)	jährliche Beurteilungen der Zielerreichung	IR legt Betrag für das IGE fest, gesamthaft 5-10% der Basislohnsumme, je nach Erreichen der Unternehmensziele und Ergebnis des IGE
FINMA	Jährliche Zielvereinbarungen; Karrieremodell noch im Aufbau	Kein direkter Einfluss; Anpassung auf Antrag (Potential, Veränderung Aufgaben, ...)	Jährliche Beurteilung der Zielerreichung	VR legt Betrag fest, gesamthaft max. 10% der Gesamtlohnsumme; max. 1/3 der MA.
OSEC	Jährliche Zielvereinbarung	Kein direkter Einfluss; Anpassung auf Antrag Vorgesetzte, aber nur im Rahmen des Benchmarks und der bewilligten Lohnsumme (VR)	Jährliche Beurteilung der Zielerreichung; + Sonderprämie	Abhängig von der Erreichung der Unternehmensziele
ETH-Rat	Jährliche Leistungsbeurteilung mit Zwischengesprächen, ähnlich der BVerw	Anpassung auf Basis der jährlichen Leistungsbeurteilung, im Rahmen der bewilligten Erhöhung der Lohnsumme (ETH-Rat)	geringe Prämie für Sonderleistungen, auf Basis der jährlichen Beurteilung	---
EPFL	Halbjährliche Leistungsbeurteilung, ähnlich der BVerw	Anpassung auf Basis der jährlichen Leistungsbeurteilung (bei Pauschallöhnen / Kategorie 3: jährlich geringe Erhöhung)	Für MA (Kategorie 1): geringe Prämie für Sonderleistungen, auf Basis der jährlichen Beurteilung	---
ST	Jährliche Qualifikations-Gespräche (ST-Dialog) mit verbindlicher Zielvereinbarung	Anpassung auf Basis der jährlichen Gespräche + Antrag Vorgesetzte (Qualifikation, Engagement)	Jährliche Beurteilung der Leistung; Auszahlung erfolgt monatlich; + Bonus	Zielerreichungsgrad (Basis ST Dialog)



<b>Organi- sation</b>	<b>Beurteilungssystem</b>	<b>Einfluss auf Grundlohn</b>	<b>Einfluss auf Leistungslohn</b>	<b>Weitere Abhängigkeit des Leistungslohns</b>
SERV	Jährliche Zielvereinbarung	Anpassung auf Antrag bzw. durch generelle Lohnerhöhung (Anlehnung an BVerw, kein Automatismus)	Jährliche Beurteilung der Leistung, teilweise formalisiert	Abhängig vom Gesamtergebnis SERV
PH	Halbjährliche Leistungsbeurteilung, ähnlich der BVerw	Anpassung auf Basis der jährlichen Leistungsbeurteilung	Leistungsbeurteilung	---
PUBLICA	Jährliche Zielvereinbarung	Anpassung auf Basis der jährlichen Leistungsbeurteilung	Spontanprämie	Budget für Lohnanpassungen (Kassenkommission)
Bundes- verwaltung	Jährliche Zielvereinbarung	Anpassung auf Basis der jährlichen Leistungsbeurteilung	Leistungsbeurteilung	



**ANHANG 4: AUFSTELLUNG BZGL. DER ARBEITSZEITERFASSUNG (AZE) (DETAILS ZU KAPITEL 3.2.3)**

Organisation	Personalkategorien mit AZE	Personalkategorien mit Vertrauensarbeitszeit	Kompensation für Vertrauensarbeitszeit
ENSI	MA in Lohnband 3-6	MA in Lohnband 1+2	5% Lohnerhöhung
IGE	MA + Teil der Kader	Grossteil der Kader (auf Antrag)	3 Wochen Ferien
FINMA	MA in Lohnband 3-6	MA in Lohnband 1+2 sowie auf Antrag	keine
OSEC	Keine	Alle MA	Bei grosser Arbeitsbelastung Ausgleich bis zu 5 Tage / Jahr auf Antrag
ETH-Rat	Alle, Erfassung auf Excel, Genehmigung durch Vorgesetzte	---	---
EPFL	Keine	Alle MA	keine
ST	Ebene MA + Supervisor	Kader	keine
SERV	Alle, Erfassung auf Excel, Genehmigung durch Vorgesetzten	Direktor	keine
PH	MA bis LK23	MA und Kader über LK23	1 Woche Ferien
PUBLICA	MA	Kader	5% Lohn oder 2 Wochen Ferien
Bundesverwaltung	MA bis LK 23	MA in LK 30-38; MA in LK 24-29 auf Antrag	5% Lohn oder 2 Wochen Ferien

## **ANHANG 5: EMPFEHLUNGSÜBERSICHT**

Zu Kapitel 3.3.2

- Die weitere Entwicklung von Höhe und Streuung der Personalbezüge der dezentralen Einheiten - wie am Beispiel der drei Funktionen AssistentIn, FinanzchefIn und AbteilungschefIn dargestellt - sollte durch das EPA im Rahmen des Reportings der dezentralen Einheiten verfolgt werden. Die Leitsätze im Zusatzbericht zum Corporate-Governance-Bericht erlauben allenfalls entsprechende, korrigierende personalpolitische Vorgaben.

Zu Kapitel 3.4

- Die EFK empfiehlt dem EPA, die im Reporting der dezentralen Einheiten enthaltenen Angaben weiterhin kritisch zu prüfen und insbesondere aufgrund allfälliger Rückfragen weiteren Präzisierungsbedarf in der Definition der Reports zu identifizieren.
- Die EFK empfiehlt dem EPA, insbesondere bei einer allfälligen Verselbständigung weiterer Einheiten oder bei der Anpassung der Rechtsgrundlagen bestehender, dezentraler Einheiten darauf hinzuwirken, dass diese mit dem Reporting Personalmanagement der verselbständigten Einheiten ebenfalls Bericht erstatten. Gleichzeitig sollte auch geprüft werden, in welcher Form weitere mit Bundesaufgaben beauftragte, und vorwiegend vom Bund finanzierte Organisationen einbezogen werden können.

**ANHANG 6: BEGRIFFSBESTIMMUNGEN UND ABKÜRZUNGEN**

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
AZE	Arbeitszeiterfassung
BPG	Bundespersonalgesetz
BR	Bundesrat
BV Plus	Personalinformationssystem der zentralen Bundesverwaltung
BVerw	(zentrale) Bundesverwaltung
CEO	Chief Executive Officer
DepC	Departements-Chefin oder Departementschef (Bundesrat)
Drittmittel	Öffentliche oder private Mittel, deren inhaltliche Ausrichtung massgeblich ausserhalb der Organisation definiert wird (z.B. Gelder der Industrie zur Erfüllung eines Forschungsauftrages).
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
Erstmittel	Originäres, vom Bund zugewiesenes Budget
FTE	Full-Time-Equivalent, Vollzeitarbeitskraft
ENSI	Eidgenössisches Nuklearsicherheitsinspektorat
EPA	Eidgenössisches Personalamt
EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Eidgenössische Technische Hochschule Lausanne)
ETH	Eidgenössische Technische Hochschulen
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
Grundlohn	Im Rahmen dieser Prüfung wurde dieser Begriff für das vertraglich vereinbarte bzw. reglementarisch zugesicherte Gehalt verwendet.
HR	Human Resources (Personalwesen)
IGE	Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum
IR	Institutsrat
IT	Information Technology
Leistungslohn	Leistungsbezogener und daher variabler Lohnanteil
LK	Lohnklasse
MA	Mitarbeiterin oder Mitarbeiter
Median	<i>(Zentralwert)</i> ist ein Lageparameter von Verteilungen. In der Statistik teilt der Median eine Grundgesamtheit in zwei Hälften gleicher Grösse, so dass Merkmalsausprägungen in der einen Hälfte kleiner als der Medianwert sind, in der anderen grösser.

OE	Organisationseinheit
OR	Obligationenrecht
OSEC	Eingetragener Eigenname: Leitet sich vom früheren Vereinsnamen « Office Suisse d'Expansion Commerciale » ab.
Personalaufwand	Im Rahmen dieser Prüfung wurde der Personalaufwand definiert als Personalbezüge (ohne Kinder- / Familienzulagen) plus Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen und Pensionskassen.
PH	Pro Helvetia
PersR	Personal-Reglement
PersV	Personal-Verordnung
Quartil	Für Berechnungen wurden Q1 („ <i>unteres Quartil</i> “), Q2 („ <i>mittleres Quartil</i> “ oder Median) und Q3 („ <i>oberes Quartil</i> “) verwendet. Wichtig ist der <i>Quartilsabstand</i> , welcher die Differenz zwischen dem oberen und dem unteren Quartil bezeichnet und daher 50 % der Verteilung umfasst.
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SERV	Schweizerische Exportrisikoversicherung
ST	Schweiz Tourismus
Variabler Lohn	Im Rahmen dieser Prüfung gelten als variable Löhne insbesondere die leistungsorientierten Lohnkomponenten
VE	Verwaltungseinheiten
VR	Verwaltungsrat
Zweitmittel	Beihilfen von staatlichen Organisationen (z.B. Mittel des Nationalfonds).