

## Domande frequenti (FAQ)

### Alta direzione di banche e commercianti di valori mobiliari

(28 agosto 2012)

---

L'organo responsabile dell'alta direzione di una banca o di un commerciante di valori mobiliari è l'istanza suprema di gestione e controllo e assume dunque una funzione centrale in materia di garanzia dell'irreprensibilità. Le aspettative della FINMA nei confronti dell'organo incaricato dell'alta direzione e dei suoi membri sono dunque elevate. Di seguito rispondiamo alle domande più frequenti che sorgono nella pratica in relazione alla composizione equilibrata e al funzionamento dell'organo incaricato dell'alta direzione.

I destinatari di queste FAQ sono banche, commercianti di valori mobiliari, gruppi finanziari e conglomerati finanziari dominati dal settore bancario o da quello del commercio di valori mobiliari ai sensi dell'articolo 3c della Legge sulle banche (LBCR; RS 952.0). Le FAQ sono incentrate in particolare sulle società anonime ma si applicano per analogia anche ad altre forme giuridiche.

#### A. COMPOSIZIONE

##### 1. Di quanti membri deve essere composta l'alta direzione?

L'organo incaricato dell'alta direzione deve essere composto da almeno tre membri (art. 8 cpv. 1 dell'Ordinanza sulle banche [OBCR; RS 952.02]). Il numero dei membri dipende inoltre dalle dimensioni, dalla complessità e dal profilo di rischio dell'istituto.

##### 2. Quali qualifiche devono avere i suoi membri?

I membri dell'organo responsabile dell'alta direzione devono godere di buona reputazione e disporre in veste sia singola sia di organo collegiale le competenze dirigenziali sufficienti, le conoscenze tecniche necessarie e l'esperienza richiesta nel settore bancario e finanziario. L'alta direzione deve essere composta da profili professionali eterogenei in modo da garantire un'adeguata rappresentanza non solo dei principali ambiti di attività, ma anche degli altri ambiti centrali (finanze e contabilità, gestione dei rischi, controlling e compliance).

##### 3. I membri devono avere un legame specifico con la Svizzera?

L'alta direzione deve avere nel complesso buone conoscenze dei mercati svizzeri e del quadro normativo nel nostro Paese. Un numero decisivo di membri deve avere un forte legame con la Svizzera (centro dei propri interessi, formazione o carriera professionale).

Almeno il presidente o il vicepresidente dell'alta direzione deve essere domiciliato in Svizzera.

#### 4. Che grado d'indipendenza deve avere l'organo responsabile dell'alta direzione?

I membri dell'organo responsabile dell'alta direzione non possono ricoprire altre funzioni in seno all'istituto. Non possono fare parte allo stesso tempo della direzione e devono mantenere un'opportuna distanza dalla gestione degli affari correnti. Non possono inoltre svolgere attività operative presso imprese che forniscono servizi rilevanti per l'istituto. Queste regole si applicano anche ai commercianti di valori mobiliari di una certa dimensione o con un profilo di rischio particolare.

Una percentuale determinante dell'alta direzione, pari almeno a un terzo dei membri, deve essere indipendente. Non sono considerate indipendenti le persone che ricoprono o hanno ricoperto durante gli ultimi due anni un'altra funzione presso l'istituto o società ad esso collegate. Né il presidente né il vicepresidente del comitato di audit o di rischio devono aver fatto parte della direzione dell'istituto nei due anni precedenti all'assunzione della loro carica. Qualsiasi deroga a questa prescrizione deve essere notificata per tempo alla FINMA e opportunamente motivata nel rapporto di gestione annuale.

Una percentuale determinante dell'alta direzione non deve detenere né rappresentare partecipazioni qualificate nell'istituto. Gli interessi in materia di vigilanza del singolo istituto prevalgono su interessi divergenti di proprietari e gruppi.

## B. FUNZIONI

#### 5. Quali sono le principali funzioni dell'alta direzione?

L'alta direzione definisce la strategia e i principali obiettivi aziendali. Designa e sorveglia i quadri dirigenti e stabilisce le risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi prefissati. Tra le sue funzioni principali rientrano i compiti elencati qui di seguito.

**Strategia aziendale e politica dei rischi** – L'alta direzione definisce la strategia aziendale e i principali obiettivi dell'istituto. Formula e documenta per iscritto una politica dei rischi adeguata, definisce la propensione al rischio e ne sorveglia l'attuazione. È responsabile della regolamentazione, dell'istituzione e della vigilanza di un sistema efficace di gestione dei rischi come pure del controllo dell'esposizione complessiva al rischio. Verifica periodicamente la conformità della politica di rischio e la adegua con regolarità. Conosce le strutture aziendali e i rischi dei singoli ambiti di attività dell'istituto o del gruppo.

**Organizzazione** – L'alta direzione è responsabile di un'organizzazione aziendale solida improntata a un equilibrio tra i diversi organi (*check and balance*). Emanava i regolamenti e le direttive necessari per l'esercizio dell'attività, l'ordinamento delle competenze e la vigilanza.

**Finanze** – L’alta direzione si assume la responsabilità finale in materia di finanze. Garantisce un’organizzazione adeguata della contabilità e del controllo finanziario e a scadenze periodiche approva la pianificazione del capitale e della liquidità compilata dalla direzione. È responsabile dell’allestimento del rapporto di gestione e dell’adozione del preventivo annuale e degli obiettivi finanziari annuali.

**Personale e altre risorse** – L’alta direzione è responsabile di un’adeguata disponibilità di risorse all’interno dell’istituto in termini sia di personale sia di dotazioni varie (p. es. tecnologie informatiche). Definisce la politica in materia di personale e remunerazione<sup>1</sup> e decide in merito alla nomina e alla revoca dei membri dei comitati, dei membri della direzione, dei loro presidenti e di altre persone con funzioni direttive di controllo.

**Vigilanza e controllo** – L’alta direzione esercita l’alta vigilanza sulla direzione e garantisce l’osservanza delle regole (compliance) da parte dell’istituto. Assicura un ambiente di rischio e controlli adeguati internamente all’istituto. Istituisce un efficace sistema di controllo interno, nomina e sorveglia l’organo di revisione interno, designa la società di audit esterna e ne valuta i rapporti.

**Cambiamenti strutturali e investimenti** – L’alta direzione decide in merito a cambiamenti nella struttura aziendale, alla costituzione e alla chiusura di importanti filiali e succursali, alle maggiori acquisizioni e cessioni, a fusioni, outsourcing, modifiche sostanziali di importanti società affiliate e altri progetti di rilevanza strategica.

## **C. GESTIONE DEL MANDATO**

### **6. Qual è l’impegno personale richiesto?**

Ogni membro dell’alta direzione consacra al proprio mandato tempo sufficiente e collabora attivamente alla conduzione strategica dell’impresa. Esercita il proprio mandato di persona e al di fuori delle sedute ordinarie previste si tiene prontamente a disposizione in caso di situazioni di crisi o emergenze. Il numero e il tipo di mandati e attività ulteriori devono essere coordinati in funzione delle esigenze concrete del mandato di alta direzione, affinché a quest’ultimo possa essere dedicato il tempo ragionevolmente richiesto per garantire la dovuta diligenza.

### **7. In che modo l’alta direzione garantisce qualità costante e continuità?**

L’alta direzione definisce il profilo richiesto ai membri dell’alta direzione, al suo presidente e agli eventuali comitati nonché al direttore generale. Approva e valuta periodicamente il profilo richiesto agli altri membri della direzione generale e alle altre persone responsabili delle funzioni di controllo. Assicura una pianificazione continua delle successioni.

Almeno una volta all’anno, con il coinvolgimento di un organo terzo, l’alta direzione sottopone il proprio operato (raggiungimento degli obiettivi e modalità di lavoro) a un esame critico e ne documenta per iscritto l’esito. I membri dell’alta direzione seguono formazioni continue mirate e si tengono aggiornati

---

<sup>1</sup> Cfr. Circ. FINMA 10/1 «Sistemi di remunerazione».

sugli sviluppi correnti nei settori di rilevanza, compreso il quadro normativo. I nuovi mandati vengono inseriti nell'elenco delle competenze.

#### **8. Come vanno gestiti i conflitti d'interesse e quali sono le altre regole di condotta da rispettare?**

L'alta direzione disciplina la gestione dei conflitti d'interesse e definisce gli obblighi di ricsuzione. Chiarisce le relazioni d'interesse esistenti e passate e appiana efficacemente i conflitti di interesse, rinunciando ai mandati e alle relazioni d'affari potenzialmente conflittuali o screditanti.

I membri dell'alta direzione esercitano il loro mandato con la dovuta diligenza. Assicurano la riservatezza, l'integrità e l'equità (*fairness*) necessarie all'interno dell'impresa e operano nell'interesse duraturo dell'azienda. Se un membro non soddisfa più i requisiti necessari o entra in un conflitto d'interesse duraturo e irrisolvibile, egli rimette la propria carica. In caso di necessità la decisione spetta all'organo collegiale.

L'alta direzione redige un regolamento in cui definisce le proprie mansioni e modalità di lavoro. Disciplina in particolare la propria costituzione, le modalità di riunione e decisionali, la redazione dei verbali e l'organizzazione dei comitati.

L'alta direzione regola il flusso d'informazioni tra i suoi membri e i livelli operativi dell'impresa. Istituisce un efficace sistema interno d'informazione e reportistica che consenta di raccogliere, con tempestività e per livelli, informazioni pertinenti, non filtrate e comprensibili. Viene così assicurata un'informazione regolare e indipendente da parte delle persone che rivestono cariche direttive di controllo (revisione interna, gestione del rischio, compliance).

### **D. COMITATI**

#### **9. Quali sono i presupposti dei comitati permanenti?**

Nell'ottica di un'efficace ripartizione del lavoro, l'alta direzione può istituire comitati permanenti composti da almeno due persone tra i suoi membri, a condizione che l'organo collegiale sia costituito da almeno cinque membri. Non sono ammessi comitati misti in cui siedono membri dell'organo responsabile dell'alta direzione e membri della direzione generale.

A dipendenza del loro profilo di rischio e della loro complessità, gli istituti di una certa dimensione devono istituire un comitato di audit e un comitato di rischio. Gli istituti più grandi con sistemi retributivi complessi devono nominare un comitato di remunerazione. I membri di questi comitati devono essere in maggioranza indipendenti (cfr. sopra punto 4. Indipendenza) e aver acquisito conoscenze ed esperienza comprovate nell'ambito di attività del comitato cui sono assegnati. Il presidente dell'alta direzione non dovrebbe in linea di principio far parte né del comitato di audit né del comitato di rischio, né presiedere il comitato di remunerazione.

La composizione, l'organizzazione, il funzionamento, la reportistica e le competenze di tutti i comitati devono essere disciplinati in un regolamento. L'appartenenza contemporaneamente a più comitati è

consentita, a condizione che ciò non crei squilibri, conflitti di interesse palesi o omissioni in materia di controllo.

#### **10. Sono ammessi comitati di presidenza?**

Nel limite del possibile si deve evitare la costituzione di comitati di presidenza. Questi comitati devono rispettare anche il principio della separazione dei poteri esecutivi. Essi non possono svolgere cariche operative né limitare le funzioni originariamente attribuite all'alta direzione o ad altri comitati. Il loro raggio d'azione è di regola circoscritto a funzioni preparatorie, consultive e di sorveglianza. La costituzione di un comitato di presidenza va notificata alla FINMA e motivata nel rapporto di gestione annuale.

### **E. PRESIDENTE**

#### **11. Che ruolo riveste il presidente?**

Il presidente è una figura autorevole di comprovata integrità, con capacità di leadership e giudizio. Possiede capacità strategiche e comunicative particolari e dà un'impronta decisiva alla cultura aziendale.

Egli presiede l'organo collegiale ed è responsabile del suo corretto funzionamento. Rappresenta l'alta direzione nei rapporti interni e con l'esterno. Intrattiene regolarmente un dialogo critico con il direttore generale e gli altri membri della direzione generale, con le persone responsabili delle funzioni di controllo e con il revisore esterno. È inoltre responsabile della trasmissione tempestiva delle informazioni di pertinenza agli altri membri dell'alta direzione.

### **F. AVVICENDAMENTO DI MEMBRI NEGLI ORGANI**

#### **12. Quali procedure occorre seguire in caso di avvicendamento di membri negli organi?**

L'avvicendamento di membri negli organi dell'alta direzione e della direzione generale come pure di persone responsabili delle funzioni di controllo deve essere comunicato alla FINMA se possibile per tempo, allegando un CV firmato. La FINMA può richiedere l'esame di *due diligence* delle persone designate e, in qualsiasi momento, le motivazioni di un'eventuale cessazione delle loro funzioni.

#### **13. Sono consentiti avvicendamenti interni tra gli organi dell'impresa?**

In linea di principio si deve evitare un passaggio di membri dalla direzione aziendale all'alta direzione. Se, in casi debitamente motivati, ciò avviene ugualmente, si devono impedire l'indebolimento della separazione dei poteri e il trasferimento di competenze nelle mani dell'alta direzione. Il passaggio di un membro dall'alta direzione alla direzione generale dovrebbe essere consentito solo in casi eccezionali debitamente motivati e per una durata di tempo limitata. Con il passaggio alla direzione generale si deve automaticamente deporre il mandato dell'alta direzione (cfr. sopra punto 4. Indipendenza).

### **G. DOMANDE**

**14. A chi ci si può rivolgere per ulteriori approfondimenti?**

[authorization@finma.ch](mailto:authorization@finma.ch) o tel. +41 31 327 91 00

Archivio