



# Organizzazione e personale

- 88 Consiglio di amministrazione e Direzione
- 92 Organico
- 94 Sviluppo operativo della FINMA
- 95 L'andamento dei costi della FINMA
- 98 *Corporate governance*
- 99 Incaricati della FINMA



## Consiglio di amministrazione e Direzione

Per garantire l'indipendenza istituzionale, il legislatore ha concepito la FINMA come ente di diritto pubblico dotato di personalità giuridica. Gli organi che lo compongono sono il Consiglio di amministrazione e la Direzione.

### Il Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione, organo strategico della FINMA, è preposto all'alta direzione, alla vigilanza e al controllo delle attività della FINMA. Esso decide in merito ad affari di ampia portata, emana ordinanze e circolari ed è responsabile del bilancio preventivo della FINMA. Il Consiglio di amministrazione si assume tale responsabilità in qualità di organo collettivo. Le decisioni vengono adottate con la maggioranza dei voti dei membri presenti.

### Membri del Consiglio di amministrazione

Prof. Dr. Anne Héritier Lachat	Presidente
Paul Müller	Vicepresidente
Bruno Frick	Membro
Prof. Dr. Yvan Lengwiler	Membro
Günter Pleines	Membro
Joseph L. Rickenbacher	Membro
Franz Wipfli	Membro
Prof. Dr. Jean-Baptiste Zufferey	Membro

Il 19 dicembre 2012 Günter Pleines è stato nominato membro del Consiglio di amministrazione della FINMA

dal Consiglio federale e dal 1° maggio 2013 esercita il proprio mandato. A fine giugno 2013 Eugenio Brianti ha rassegnato le dimissioni da membro del Consiglio di amministrazione della FINMA. Il 26 giugno 2013 il Consiglio federale ha designato quale membro del Consiglio di amministrazione della FINMA Bruno Frick, che dal 1° agosto 2013 esercita il proprio mandato.

### Comitati del Consiglio di amministrazione

Nella cerchia dei suoi membri, il Consiglio di amministrazione costituisce un Comitato di verifica e di rischio, un Comitato per le nomine e un Comitato delle offerte pubbliche di acquisto. Salvo diversa disposizione, i comitati<sup>79</sup> hanno una funzione consultiva e presentano richieste al Consiglio di amministrazione. Sono guidati da un presidente che assicura i contatti con il Consiglio di amministrazione e la Direzione. Oltre ai comitati permanenti, in vista di determinati affari il Consiglio di amministrazione può istituire comitati ad hoc o delegare i lavori preparatori a singoli membri con mansioni particolari.

### Comitati permanenti del Consiglio di amministrazione e relativi membri al 31 dicembre 2013

	Prof. Dr. Anne Héritier Lachat	Paul Müller	Bruno Frick	Prof. Dr. Yvan Lengwiler	Günter Pleines	Joseph L. Rickenbacher	Franz Wipfli	Prof. Dr. Jean-Baptiste Zufferey
Comitato di verifica e di rischio						Presidenza	x	x
Comitato per le nomine	Presidenza	x				x		
Comitato delle offerte pubbliche di acquisto			x <sup>80</sup>	x				Presidenza

<sup>79</sup> Il Comitato delle offerte pubbliche di acquisto è l'istanza di ricorso per le decisioni della Commissione delle offerte pubbliche di acquisto.

<sup>80</sup> Fino al 5 dicembre 2013, la Prof. Dr. Anne Héritier Lachat era membro del Comitato delle offerte pubbliche di acquisto.



Da sinistra a destra:  
Prof. Dr. Yvan Lengwiler, Prof. Dr. Jean-Baptiste Zufferey, Paul Müller,  
Prof. Dr. Anne Héritier Lachat, Joseph L. Rickenbacher, Franz Wipfli,  
Bruno Frick, Günter Pleines

### La Direzione

La Direzione, organo operativo della FINMA, assicura la vigilanza conforme alle leggi e alla strategia su banche, imprese di assicurazione, borse, commercianti di valori mobiliari e altri intermediari finanziari. Essa elabora le basi decisionali per le questioni che rientrano nella sfera di competenza del Consiglio di amministrazione ed è responsabile dell'applicazione delle decisioni del Consiglio di amministrazione e dei suoi comitati.

#### Membri della Direzione

Dr. Patrick Raaflaub	Direttore
Mark Branson	Direttore supplente e responsabile della divisione Banche
Dr. Nina Arquint	Responsabile della divisione Servizi strategici
Dr. René Schnieper	Responsabile della divisione Assicurazioni
Yann Wermeille	Responsabile della divisione Mercati
Dr. David Wyss	Responsabile della divisione Enforcement
Andreas Zdrenyk	Responsabile della divisione Operations

Il Dr. Urs Zulauf si è dimesso dall'incarico di responsabile della divisione Servizi strategici il 31 gennaio 2013 e ha lasciato la FINMA il 31 marzo 2013. Il Consiglio di amministrazione della FINMA ha nominato l'allora segretaria generale Dr. Nina Arquint quale membro della Direzione e responsabile della divisione Servizi strategici. Nina Arquint ha assunto la nuova funzione con effetto dal 1° febbraio 2013.

### Comitato di enforcement

Il Comitato di enforcement (ENA) è il comitato permanente della Direzione a cui è affidata la competenza delle decisioni nell'ambito dell'*enforcement*. Laddove non si tratti di operazioni di ampia portata, riservate al Consiglio di amministrazione, esso decide in merito ai provvedimenti di *enforcement*, nonché all'apertura e alla sospensione di procedure di rilievo, soprattutto nei confronti di persone fisiche o giuridiche assoggettate alla vigilanza.

#### Membri permanenti del Comitato di enforcement:

Dr. Nina Arquint	Presidenza
Dr. Patrick Raaflaub	
Dr. David Wyss	

Se un istituto assoggettato è al centro di una questione di *enforcement*, anche il membro della Direzione responsabile del relativo ambito di vigilanza siede per il caso specifico nel Comitato di enforcement.



Da sinistra a destra:  
Yann Wermeille, Dr. David Wyss, Dr. René Schnieper, Dr. Nina Arquint,  
Dr. Patrick Raaflaub, Andreas Zdrenyk, Mark Branson

Nel 2013 la FINMA ha avviato e implementato con successo vari provvedimenti a livello di organico. È stato introdotto un modello delle competenze quale strumento di valutazione per i colloqui annuali con i collaboratori. La gestione e lo sviluppo dei talenti e la pianificazione delle successioni sono ora parte integrante del programma gestionale della FINMA.

Il tetto massimo autorizzato dal Consiglio di amministrazione per il 2013 era pari a 481 posti di lavoro a tempo pieno. Nel 2013 la FINMA ha impiegato in media 504 collaboratori (anno precedente: 477), ripartiti su 468 posti a tempo parziale (anno precedente: 442). Circa il 20% del personale (anno precedente: 19%) lavorava a tempo parziale. Per il 2014 il Consiglio di amministrazione ha di nuovo autorizzato un organico di 481 posti a tempo pieno.

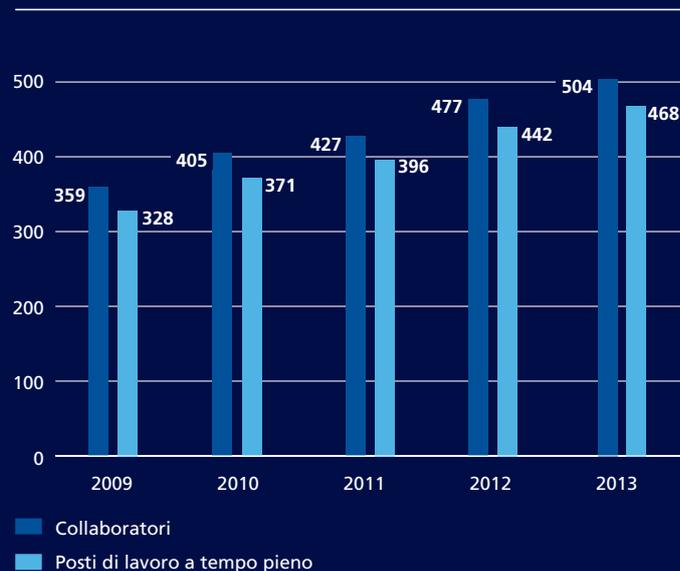
L'età media dei collaboratori operativi nel 2013 era di 41 anni, come nell'anno precedente. Circa il 69% del personale (anno precedente: 68%) aveva un'età compresa tra 30 e 49 anni, il 21% (anno precedente: 20%) era costituito da collaboratori esperti ultracinquantenni e l'11% (anno precedente: 12%) da nuove leve. 214 collaboratori, ossia il 42% (anno precedente: 188 o il 38%), ricoprono una funzione di quadro. Presso la FINMA rientrano in questa categoria le funzioni direttive e tutte le mansioni specialistiche che si collocano nelle fasce salariali da 1 a 3. Inoltre, 75 collaboratori ossia il 35% (anno precedente: 36%) dei quadri hanno una mansione di dirigenza. La percentuale di donne con mansioni dirigenziali si aggira attorno al 19% (anno precedente: 18%). Nel 2013 la quota complessiva di donne all'interno dell'organizzazione era del 37% (anno precedente: 38%).

A fine dicembre 2013 la fluttuazione (senza pensionamenti) è stata pari all'11% (anno precedente: 10%), rimanendo stabile. Le misure di fidelizzazione del personale (*secondment*, perfezionamento professionale, sviluppo del potenziale) sembrano sortire gli effetti auspicati. Per quanto riguarda la politica del personale, la FINMA continua a puntare al conseguimento di un mix ottimale di giovani specialisti e di collaboratori esperti. Questa strategia si traduce necessariamente in un certo tasso di ricambio a livello di organico. Con l'ampliamento della funzione «sviluppo del personale» e ulteriori provvedimenti nell'ambito del perfezionamento professionale (p. es. *secondment* all'estero) è stata incrementata l'attrattiva della FINMA per i giovani specialisti. La FINMA stima un tempo di permanenza dei giovani collaboratori compreso fra tre e quattro anni.

La situazione sul mercato del lavoro per gli specialisti finanziari permane tesa: l'onere di reclutamento è aumentato come pure, in parte, il tempo necessario per convincere gli specialisti a proseguire la loro carriera professionale presso la FINMA. Inoltre, le aspettative salariali dei collaboratori esperti forzano spesso i cardini del sistema salariale della FINMA, portandola non di rado al limite anche nello sviluppo salariale degli specialisti.

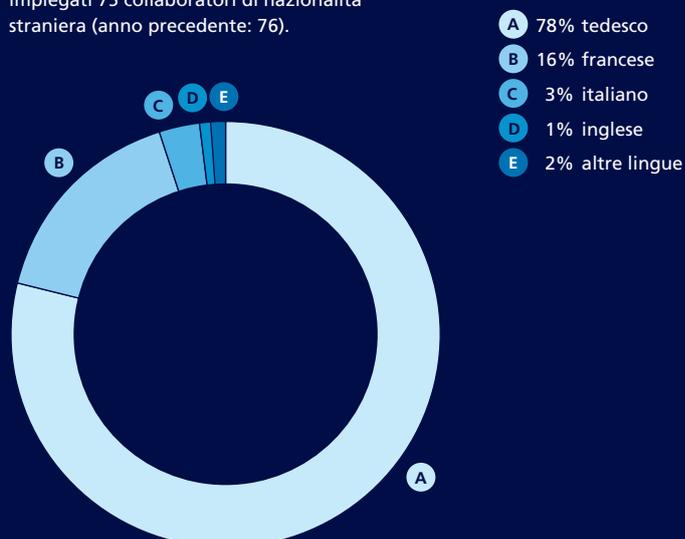
# Cifre selezionate concernenti l'organico della FINMA

## Effettivo medio del personale



## Ripartizione linguistica

Alla fine del 2013, presso la FINMA erano impiegati 75 collaboratori di nazionalità straniera (anno precedente: 76).



Nel 2013 è stato introdotto un nuovo sistema informatico per tutta la FINMA, che ha consentito di sostituire i vari sistemi delle autorità che hanno preceduto quest'ultima. È stata così creata una base unitaria per una gestione degli affari più efficiente.

La strategia aziendale garantisce che nell'attuazione della sua strategia e nel raggiungimento degli obiettivi la FINMA sia sostenuta adeguatamente con appropriate misure a breve, medio e lungo termine. Essa funge da base per il processo decisionale e la determinazione delle priorità circa i futuri progetti, provvedimenti e iniziative aziendali.

### **Costante ottimizzazione dei processi**

Chiari processi rappresentano per tutti i collaboratori della FINMA la «lingua» unitaria che definisce le varie competenze: chi, cosa, come e quando. La gestione disciplinata dei processi è un compito fondamentale del *management* e, fra l'altro, costituisce la base per le decisioni in ambito tecnologico e strutturale. Ai fini della garanzia della qualità i processi sono sottoposti a *controlling* su base continua.

Nell'anno in rassegna la FINMA ha uniformato e semplificato la sistematica e la *governance* di progetto nonché snellito le direttive per la gestione di progetti. Inoltre sono stati portati avanti i lavori per l'accorpamento delle tre sedi bernesi alla Laupenstrasse. Il trasferimento nella nuova sede principale della FINMA è previsto per il primo trimestre 2014.

### **Introduzione di una nuova gestione degli affari**

Con l'introduzione di un nuovo sistema informatico per la gestione operativa sono state poste le fondamenta per una gestione delle informazioni e dei documenti stabile, sicura e comprensibile. Nel quadro dei processi chiave di autorizzazione, vigilanza, *enforcement* e regolamentazione, una delle competenze primarie della FINMA è quella di poter disporre al momento opportuno delle informazioni e dei dati necessari, nonché di valutarli in modo sicuro ed efficiente.

Al più tardi entro il 1° gennaio 2017 la FINMA dovrà creare le premesse legali, tecniche e organizzative per il traffico elettronico per le procedure amministrative (autorizzazioni e procedimenti di *enforcement*).

È pertanto necessario sviluppare ulteriormente la gestione degli affari, proseguire la sostituzione dei pochi sistemi obsoleti ancora operativi e archiviare l'insieme dei vecchi documenti e informazioni in linea con le disposizioni di legge e in conformità con le disposizioni dell'archivio federale.

In virtù dell'introduzione di SAP al 1° gennaio 2014, i processi di pianificazione, *controlling* e rendiconto saranno più solidi e resistenti. Per la FINMA ciò rappresenta un ulteriore importante elemento nella gestione delle informazioni e dei documenti.

### **Gestione della tecnologia e della sicurezza**

Nell'impiego di nuove tecnologie la FINMA deve soddisfare elevati requisiti di sicurezza. A tal proposito pondera sempre i pro e i contro per un *make* o *buy*; ciò significa che valuta se sia meglio fornire autonomamente le prestazioni oppure acquistarle sul mercato. Per la FINMA è fondamentale che le tecnologie e la sicurezza ottemperino ai requisiti legali.

Nel 2013 la totalità delle attività informatiche della FINMA (centro di calcolo, server, rete) sono state trasferite a Swisscom IT Services secondo una procedura di aggiudicazione OMC. In tal modo, la FINMA può garantire prestazioni costanti a livello di infrastrutture, applicazioni e strumenti nonché assicurare il rispetto degli elevati requisiti in termini di sicurezza, integrità, capacità di prestazione e disponibilità come pure tenere il passo con gli sviluppi tecnologici.

Dalla sua costituzione il 1° gennaio 2009, la FINMA ha registrato una crescita analoga a quella di altre autorità europee di vigilanza sui mercati finanziari. La maggior parte dei fondi sono investiti nelle funzioni principali: autorizzazione, vigilanza ed *enforcement*.

Dal 2008, a seguito della crisi finanziaria, le pressioni regolamentari a livello internazionale sono incrementate su vasta scala. Globalmente sono altresì aumentati i requisiti posti alle autorità di vigilanza sui mercati finanziari. Anche la FINMA si è consolidata sul piano organizzativo e ha professionalizzato le procedure e i processi.

### Professionalizzazione e pressioni regolamentari

Da un lato, la FINMA ha introdotto un nuovo concetto di vigilanza basato sul rischio, che viene applicato a tutti i settori sorvegliati, e ciò ha comportato un'intensificazione e una professionalizzazione della vigilanza che a loro volta hanno causato un maggiore fabbisogno di personale (cfr. grafico, pag. 96). Dall'altro, l'ampliamento delle capacità della FINMA è altresì da ricondurre a requisiti legali più elevati. La regolamentazione *too big to fail*, la normativa Basilea III, il SST e altre normative nazionali e internazionali hanno promosso la crescita di tutte le autorità che devono sorvegliare il rispetto di tali regole.

### Sviluppo delle divisioni della FINMA

La FINMA ha potenziato in modo mirato la divisione Mercati, poiché la vigilanza sugli investimenti collettivi di capitale era in precedenza poco sviluppata. Si sono resi necessari anche ampliamenti a livello di organico, come il rafforzamento della sorveglianza a livello di *asset management*, a fronte dei nuovi requisiti regolamentari nel quadro della revisione della Legge sugli investimenti collettivi.

Nell'aprile 2012 l'Enforcement è diventato una divisione autonoma e l'attuazione del diritto prudenziale parte integrante del concetto di vigilanza. Delle tre autorità che hanno preceduto la FINMA soltanto una, la Commissione federale delle banche, aveva sviluppato e attuato una prassi di *enforcement*.

Nelle divisioni Banche e Assicurazioni sono stati creati relativamente pochi posti di lavoro. Nel quadro della vigilanza bancaria, la sorveglianza di entrambe le grandi banche è stata lievemente ampliata e alcune unità organizzative supplementari (Gestione del rischio, Solvibilità e capitale, Team Intensive Supervision) sono state costituite o potenziate. La divisione Assicurazioni ha seguito l'introduzione del SST e rafforzato la vigilanza sui gruppi assicurativi.

### Crescita nel trend internazionale

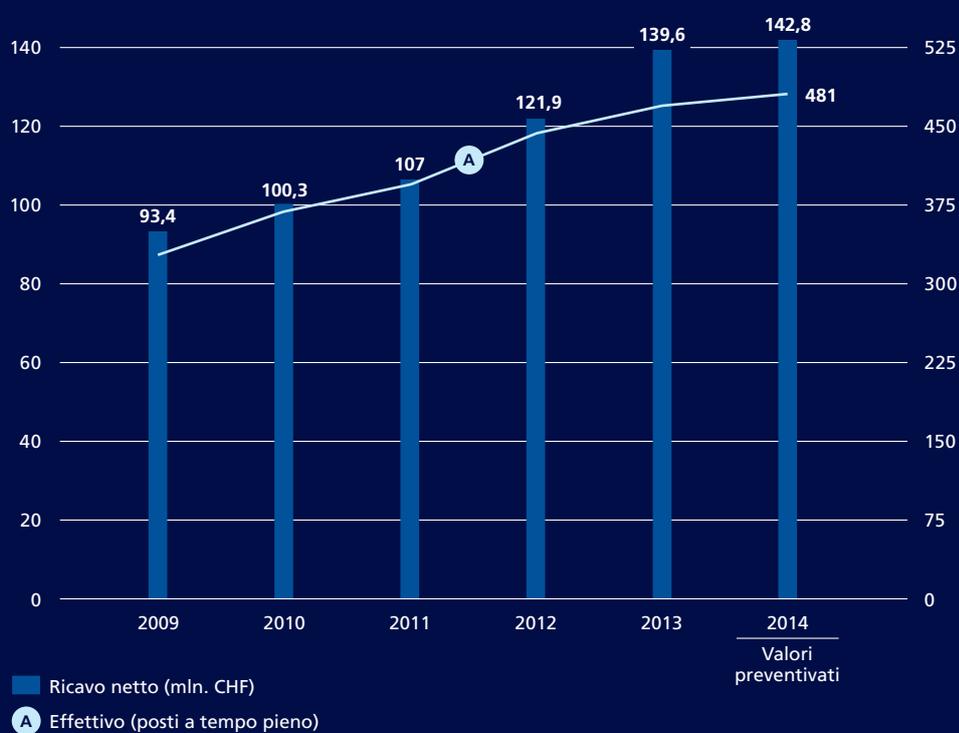
Dal 2009 al 2012 la FINMA ha registrato una crescita del 30%, attestandosi così su un livello analogo alle altre autorità di vigilanza. L'organico del Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Germania, di dimensioni considerevolmente maggiori, è aumentato nello stesso periodo del 22% e quello della Financial Services Authority (FSA)<sup>81</sup> in Gran Bretagna del 30%. In questi quattro anni gli effettivi del settore di vigilanza della Bank of Ireland sono persino raddoppiati (pari a un progresso del 105%).

L'organico relativamente contenuto della FINMA si spiega in parte con il sistema di vigilanza vigente in Svizzera, che coinvolge intensamente le società di audit esterne nell'attività di sorveglianza. Su incarico della FINMA, nel 2012 gli auditor privati che hanno condotto verifiche prudenziali presso banche, assicurazioni e nell'ambito degli investimenti collettivi di capitale sono stati pari in ordine di grandezza a 260 posti a tempo pieno. Anche il ricorso agli specialisti esterni come incaricati dell'inchiesta nell'attività di vigilanza e di *enforcement* contribuisce a sgravare considerevolmente la FINMA.

<sup>81</sup> In data 1° aprile 2013 la Financial Services Authority è confluita nella Prudential Regulation Authority (PRA), facente capo alla Bank of England, e nella Financial Conduct Authority (FCA).

# Andamento dell'organico e del budget della FINMA

Andamento nel periodo 2009-2014



### Due terzi del budget destinati alle funzioni principali di vigilanza

Due terzi degli oneri annuali della FINMA sono impiegati per autorizzazione, vigilanza ed *enforcement*. I processi di supporto generano appena il 20% delle spese e i processi di conduzione circa il 5%. I lavori di progetto richiedono un buon 6% del budget della FINMA.

Grazie a tale approccio, la FINMA ha incrementato l'incasso annuo di emolumenti derivanti da procedimenti, decisioni e altri strumenti di *enforcement* da CHF 11,5 milioni a CHF 18,9 milioni, aumentando così la quota degli emolumenti secondo il principio di causalità in rapporto al reddito complessivo dal 12,3% nel 2009 al 15,5% nel 2012 (cfr. tabella sottostante).

### Finanziamento tramite tasse ed emolumenti

La FINMA si finanzia da un lato con le tasse di vigilanza che riscuote direttamente e in funzione delle dimensioni degli assoggettati, per esempio sul totale di bilancio, la cifra d'affari realizzata con i valori mobiliari e la raccolta premi. Dall'altro lato, è tenuta come ogni altro ufficio dell'Amministrazione pubblica a coprire il più possibile i propri costi tramite l'applicazione di emolumenti secondo il principio di causalità.

### Entrate della FINMA dal 2009 al 2012

ANNO	INCASSO DI EMOLUMENTI	TASSE DI VIGILANZA	ALTRI RICAVI	TOTALE REDDITI	QUOTA IN % DEGLI EMOLUMENTI
2009	11 518	82 015	-154	93 379	12,3
2010	15 592	84 080	623	100 295	15,5
2011	16 517	89 539	970	107 026	15,4
2012	18 871	102 381	677	121 929	15,5

Emolumenti e tasse di vigilanza, in migliaia di CHF.

Nel 2012 la FINMA ha operato modifiche puntuali del proprio Codice di condotta e precisato la regolamentazione in materia di detenzione di valori mobiliari. Ora l'adempimento di tali normative sarà verificato anche da un auditor esterno.

La FINMA attribuisce grande importanza al comportamento integro da parte del proprio personale e a tal proposito ha emanato un apposito Codice di condotta. Tale codice mira a garantire l'integrità dei membri del Consiglio di amministrazione e dei collaboratori della FINMA nonché a disciplinare la gestione dei conflitti d'interesse.

A metà del 2012 la FINMA ha rielaborato il proprio Codice di condotta, precisando determinate norme. Ora la detenzione di valori mobiliari di assoggettati alla vigilanza da parte di collaboratori della FINMA non è più ammessa nemmeno nell'ambito di mandati di gestione patrimoniale.

Inoltre, la revisione del Codice di condotta prevede ora che una persona esterna e indipendente verifichi annualmente se le regolamentazioni in materia di valori mobiliari di assoggettati sono adempiute da tutti i membri del Consiglio di amministrazione e della Direzione. Per quanto riguarda gli altri collaboratori della FINMA saranno effettuati controlli a campione. Tale verifica è stata condotta per la prima volta nel 2013.

Infine, il Consiglio federale ha definito una nuova regolamentazione circa l'inconciliabilità con il mandato quale membro del Consiglio di amministrazione, che è stata recepita anche nel regolamento dell'organizzazione della FINMA. Ora un membro del Consiglio di amministrazione della FINMA non può più essere attivo per conto degli assoggettati. Di conseguenza, eventuali mandati in organi societari dovranno essere depositati al più tardi entro il 31 dicembre 2015.

La FINMA ha adeguato i processi per la collaborazione con gli incaricati esterni e stabilito profili dei requisiti specifici per i mandati.

Ai sensi della Legge sulla vigilanza dei mercati finanziari e delle leggi sui mercati finanziari, la FINMA può ricorrere a incaricati per l'adempimento dei suoi compiti. La FINMA si avvale in modo mirato di questo strumento di vigilanza efficiente ed efficace in termini di risorse, tenendo un apposito elenco dei candidati per l'assegnazione di tali mandati.

I mandati della FINMA pongono agli incaricati diversi livelli di requisiti e necessitano di rispettive specializzazioni. Sono stati definiti i seguenti nuovi mandati standard:

- inchieste o audit presso intermediari finanziari autorizzati;
- inchieste su attività prive della necessaria autorizzazione;
- risanamenti e gestione delle crisi presso intermediari finanziari autorizzati;
- procedure di liquidazione del fallimento e liquidazioni presso assoggettati.

Tutti gli offerenti interessati ad assumere un mandato della FINMA possono richiedere l'inserimento nell'elenco dei candidati, se dispongono delle conoscenze specialistiche necessarie.

Le esperienze raccolte finora nell'impiego di incaricati hanno dimostrato l'elevata rilevanza della certezza del diritto in questo ambito. Di conseguenza, la FINMA si avvarrà di incaricati esclusivamente tramite decisione. I requisiti per l'espletamento di un mandato della FINMA sono stati ancorati in una nuova Guida pratica per gli incaricati della FINMA per un adempimento diligente del mandato.