



CASSA CENTRALE BANCA
CREDITO COOPERATIVO ITALIANO

**MODELLO PER LA DEFINIZIONE
DELLA COMPOSIZIONE
QUALI – QUANTITATIVA OTTIMALE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione

Data: 28.12.2018

INDICE

1. PREMESSA	2
1.1. OBIETTIVI DEL DOCUMENTO	2
1.2. ADOZIONE, DIFFUSIONE E AGGIORNAMENTO DEL DOCUMENTO	2
1.3. DEFINIZIONI	3
1.4. QUADRO GIURIDICO E ALTRE DISPOSIZIONI RILEVANTI	4
2. IL MODELLO DI GOVERNANCE DELLA CAPOGRUPPO - IL SISTEMA TRADIZIONALE	5
3. COMPOSIZIONE QUANTITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	5
4. COMPOSIZIONE QUALITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	6
4.1. REQUISITI DI PROFESSIONALITÀ E COMPETENZA	7
4.2. REQUISITI DI ONORABILITÀ, ONESTÀ ED INTEGRITÀ	9
4.3. REQUISITI DI CORRETTEZZA	10
4.4. INCOMPATIBILITÀ ED ALTRE SITUAZIONI RILEVANTI	10
4.5. INDIPENDENZA DI GIUDIZIO - CONFLITTI DI INTERESSE	11
4.6. DISPONIBILITÀ DI TEMPO	11
4.7. RAPPRESENTATIVITÀ DELLA BASE SOCIALE E CONOSCENZA DEI TERRITORI DI RIFERIMENTO	12
4.8. EQUILIBRIO TRA I GENERI E DIVERSITÀ	12
4.9. CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E REQUISITI DI INDIPENDENZA	12
4.10. REQUISITI ATTITUDINALI	13
4.11. FORMAZIONE	13
5. INFORMATIVA SULLE CARATTERISTICHE PROFESSIONALI E PERSONALI DEI CANDIDATI	13

1. PREMESSA

1.1. OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

La Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 s.m.i., Parte Prima – Titolo IV – Capitolo I, in materia di governo societario (di seguito la “**Circolare 285**”), prevede che il Consiglio di Amministrazione identifichi preventivamente la propria composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale, individuando e motivando il profilo teorico dei candidati ritenuto opportuno a questi fini.

Si ritiene opportuno premettere, a tali fini, che Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A. (di seguito anche la “**Capogruppo**” o “**Cassa Centrale Banca**”), in qualità di capogruppo di Gruppo Bancario Cooperativo (di seguito il “**Gruppo Bancario Cooperativo**”), si colloca ora tra le banche di maggiori dimensioni e complessità operativa ed è dunque soggetta alla Vigilanza della Banca Centrale Europea. Nella predisposizione del presente documento, si è dunque tenuto conto anche delle indicazioni in materia di qualificazione degli organi di governo delle banche provenienti dall'European Banking Authority e dalla Banca Centrale Europea.

In questa prospettiva, il presente documento è adottato dal Consiglio di Amministrazione di Cassa Centrale Banca, sentito il Comitato Nomine costituito in seno allo stesso, in sostituzione del precedente documento sul medesimo argomento approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 aprile 2016.

Le disposizioni che seguono, coerenti quindi anche con l'evoluzione delle regole, dei principi e delle linee guida elaborati a livello europeo, forniscono ai consiglieri ed ai soci della Capogruppo, nell'intento di aiutarli a formulare proposte in linea con il perseguimento di detto obiettivo, alcuni indirizzi e suggerimenti in merito alla individuazione e selezione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, al fine di garantire che gli stessi possano svolgere in modo efficace le funzioni che sono chiamati ad esercitare. In tale contesto, il presente documento individua *ex ante* il profilo teorico (ivi comprese le caratteristiche di professionalità, esperienza, competenza e di indipendenza) dei candidati alla carica di consigliere di Amministrazione. Tali profili saranno rivisti nel tempo a fronte dell'emergere di eventuali criticità, anche alla luce dell'esigenza che il processo di selezione e di nomina dei candidati tenga conto dell'evoluzione delle necessità e del *business* della Capogruppo, e/o a fronte di eventuali novità normative e regolamentari.

In ogni caso, il Consiglio di Amministrazione si sottopone con cadenza almeno annuale ad un processo di autovalutazione volto a valutare aspetti relativi sia alla propria composizione quali-quantitativa sia al proprio funzionamento, secondo la procedura adottata nell'ambito del “*Regolamento del Processo di Autovalutazione degli Organi Sociali di Cassa Centrale Banca - Credito Cooperativo Italiano S.p.A.*”, approvato dalla Capogruppo stessa.

1.2. ADOZIONE, DIFFUSIONE E AGGIORNAMENTO DEL DOCUMENTO

Il presente documento è approvato e adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, secondo le procedure e le facoltà specifiche in capo ad esso.

L'Ufficio Affari Generali e Partecipazioni della Capogruppo, coordinandosi con le altre funzioni aziendali di volta in volta interessate, è responsabile dell'aggiornamento del presente documento.

L'aggiornamento del presente documento e la decadenza della versione precedentemente vigente sono approvati con delibera del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo.

L'Ufficio Affari Generali e Partecipazioni della Capogruppo verifica l'adeguatezza del presente documento e la necessità di eventuali modifiche od integrazioni con cadenza almeno annuale.

Il presente documento ed i relativi aggiornamenti sono pubblicati nel documentale della Capogruppo.

1.3. DEFINIZIONI

Nel presente documento l'espressione:

- **"Alta Direzione"** indica il Direttore Generale, i suoi vicari e chi esercita funzioni equivalenti, nonché i Responsabili ed i referenti delle Funzioni aziendali di controllo;
- **"Assemblea"** indica l'assemblea dei soci di Cassa Centrale Banca;
- **"Autorità Competente"** indica le Autorità che, a seconda dei casi e in coerenza con quanto previsto dalla normativa nazionale ed europea di settore, esercitano attività di vigilanza, quali a titolo esemplificativo, la Banca Centrale Europea, la Banca d'Italia, Consob, Ivass, Ministeri e organi governativi;
- **"Banca/Banche affiliata/e"** indica singolarmente ovvero collettivamente le Banche di Credito Cooperativo, Casse rurali e/o Casse *raiffeisen* aderenti al Gruppo Bancario Cooperativo, in quanto soggette all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo in virtù del Contratto di Coesione con essa stipulato;
- **"Capogruppo"** o **"Cassa Centrale Banca"** indica Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo del Nord Est S.p.A. in qualità di Capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo;
- **"Circolare 285"** indica la Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013, recante le Disposizioni di Vigilanza per le Banche;
- **"Comitato Nomine"** indica il comitato endo-consiliare della Capogruppo specializzato in tema di "nomine", istituito ai sensi delle Disposizioni di vigilanza per le banche;
- **"Comitato Remunerazioni"** indica il comitato endo-consiliare della Capogruppo specializzato in tema di "remunerazioni", istituito ai sensi delle Disposizioni di vigilanza per le banche;
- **"Comitato Rischi"** indica il comitato endo-consiliare della Capogruppo specializzato in tema di "rischi", istituito ai sensi delle Disposizioni di vigilanza per le banche;
- **"Contratto di Coesione"** o **"Contratto"** indica il contratto stipulato tra la Capogruppo e la singola Banca affiliata ai sensi dell'articolo 37-bis, comma terzo, del TUB, comprensivo dell'Accordo di Garanzia;
- **"Gruppo Bancario Cooperativo"** indica il Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca;
- **"Organi Aziendali"** indica l'Organo con funzione di supervisione strategica, l'Organo con funzione di gestione e l'Organo con funzione di controllo;
- **"Organo con funzione di controllo"** indica l'Organo aziendale cui, ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria, spetta di vigilare sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca;

- **“Organo con funzione di gestione”** indica l’Organo aziendale o i componenti di esso a cui, ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria, spettano o sono delegati compiti di gestione, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell’esercizio della funzione di supervisione strategica;
- **“Organo con Funzione di Supervisione Strategica”** indica l’Organo aziendale a cui, ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria, sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione di impresa, mediante, tra l’altro, esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche;
- **“Società del Gruppo”** indica ciascuna delle Banche affiliate, delle società da queste controllate direttamente o indirettamente e delle eventuali altre banche, società finanziarie e strumentali controllate dalla Capogruppo, come individuate dalla normativa tempo per tempo vigente;
- **“Statuto di Cassa Centrale Banca”** indica l’atto contenente le norme relative al funzionamento di Cassa Centrale come previsto dall’art. 2328 c.c.;
- **“Testo Unico Bancario (TUB)”** indica il Decreto Legislativo 1° settembre 1993, n. 385 e successive modifiche ed integrazioni.

1.4. QUADRO GIURIDICO E ALTRE DISPOSIZIONI RILEVANTI

Oltre alla Circolare 285, assumono rilevanza ai fini del processo di autovalutazione degli Organi Aziendali della Capogruppo:

- Articolo 26 del TUB;
- Legge Regionale del Trentino - Alto Adige del 14 gennaio 2000 n. 1 come modificata con Legge Regionale del Trentino - Alto Adige n. 6 del 26 settembre 2011 e s.m.i., per quanto applicabile;
- Orientamenti congiunti emanati da ESMA e ABE sulla valutazione dell’idoneità dei membri dell’organo di gestione e del personale che riveste ruoli chiave (ABE/GL/2017/12) e Orientamenti sulla governance interna (EBA/GL/2017/11) emananti dall’ABE del 21 marzo 2018;
- Articolo 36 del D.L.6 dicembre 2011, n. 201, convertito dalla Legge del 22 dicembre 2011, n. 214, in materia di *interlocking directorates*;
- Circolare n. 229 della Banca d’Italia, Istruzioni di Vigilanza per le Banche Tit. II, Cap. 2;
- Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 sull’accesso all’attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento (CRD IV);
- *Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità* della Banca Centrale Europea - maggio 2018;
- Statuto di Cassa Centrale Banca, in particolare:
 - Titolo V, Sezione I, articoli 22, 23, 24, 25, 26, 30 e 31, che disciplinano composizione, durata in carica, requisiti di indipendenza, modalità di nomina, decadenza, revoca, cessazione e sostituzione nonché attribuzioni e modalità di svolgimento delle adunanze del Consiglio di Amministrazione e dei comitati endo-consiliari;
 - Titolo V, Sezione II, articoli 32 e 33, che disciplinano composizione, modalità di svolgimento delle adunanze, deliberazioni e attribuzioni del Comitato Esecutivo;
 - Titolo V, Sezione I, articolo 27, relativo al ruolo del Presidente e dei Vice-Presidenti;
 - Titolo VI, articoli 38, 39, 40 e 41, che disciplinano composizione, durata in carica, modalità di nomina e attribuzioni del Collegio Sindacale;

- il Progetto di Governo Societario approvato dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo tempo per tempo vigente;
- i Regolamenti interni adottati dalla Capogruppo;
- il Codice Etico adottato dalla Capogruppo e tempo per tempo vigente.

2. IL MODELLO DI GOVERNANCE DELLA CAPOGRUPPO - IL SISTEMA TRADIZIONALE

Il modello di *governance* adottato dalla Capogruppo è il sistema tradizionale, basato sulla distinzione tra Consiglio di Amministrazione, con funzione di indirizzo e supervisione strategica, e Collegio Sindacale, cui è attribuita la funzione di controllo e che vigila sull'osservanza delle disposizioni normative e statutarie, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

All'interno del Consiglio di Amministrazione è prevista la nomina di un Amministratore Delegato e, su proposta dello stesso, di un eventuale Direttore Generale, di eventuali Condirettori e/o Vice Direttori Generali, e di un eventuale Comitato Esecutivo composto da 5 (cinque) consiglieri, nominati dal Consiglio stesso, tra cui l'Amministratore Delegato.

Ulteriormente - in conformità alla Circolare 285 - è prevista la costituzione, in seno al Consiglio di Amministrazione, dei seguenti comitati: Comitato Nomine, Comitato Rischi e Comitato Remunerazioni, ciascuno dei quali composto da un minimo di 3 (tre) ad un massimo di 5 (cinque) consiglieri non esecutivi ed in maggioranza indipendenti.

*

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che il modello tradizionale di amministrazione e controllo, rispetto a quello dualistico o monistico, sia idoneo, con gli opportuni presidi organizzativi e di governo societario adottati nella regolamentazione interna, a perseguire gli obiettivi di un appropriato bilanciamento dei poteri e di una puntuale distinzione delle funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo.

Tale modello consente infatti una equilibrata distribuzione e combinazione dei poteri strategici e di indirizzo, riservati al Consiglio di Amministrazione, con i poteri di gestione attribuiti all'Amministratore Delegato ed ulteriormente ripartiti, se del caso, con il Comitato Esecutivo, assicurando una chiara individuazione delle competenze gestorie e di controllo ed un più snello processo decisionale, funzionale anche all'accentramento presso la Capogruppo delle funzioni centrali, lasciando alle Banche affiliate e alle altre Società del Gruppo di focalizzarsi sul proprio *core business* nei mercati di riferimento.

3. COMPOSIZIONE QUANTITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

In occasione del recente aggiornamento della Circolare 285, Banca d'Italia ha stabilito che nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa il numero massimo dei consiglieri non può essere superiore a 15 (quindici), fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati.

In linea con quanto precede, lo Statuto di Cassa Centrale Banca stabilisce che il **Consiglio di Amministrazione sia composto da 15 (quindici) consiglieri**, eletti dall'Assemblea sulla base di

liste presentate dal Consiglio di Amministrazione e/o da soci che rappresentino almeno il 15% (quindici per cento) delle azioni aventi diritto di voto. Tra i consiglieri vengono nominati il Presidente ed uno o più Vice-Presidenti - fino ad un massimo di 2 (due) - e fra questi ultimi un Vice-Presidente Vicario.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che il numero di 15 (quindici) consiglieri possa considerarsi coerente e congruo rispetto:

- (i) alle esigenze della Capogruppo, avuto riguardo in particolare alla dimensione, alla complessità e alle prospettive dell'attività nonché al ruolo di direzione e coordinamento dalla stessa svolta nei confronti delle società appartenenti al Gruppo Bancario Cooperativo;
- (ii) all'esigenza di assicurare una adeguata dialettica interna, senza pregiudicare l'agilità dell'attività consiliare ed anzi incentivando la partecipazione dei componenti;
- (iii) alla rappresentanza delle varie componenti in cui si articola la base sociale nei territori di riferimento;
- (iv) alla necessità di garantire un'appropriata articolazione dell'organo nei diversi Comitati endo-consiliari, assicurando a ciascuno di essi una corretta composizione ed un efficace funzionamento.

4. COMPOSIZIONE QUALITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

In tema di composizione e nomina degli Organi Aziendali, la Circolare 285 e gli orientamenti espressi a livello europeo prevedono che, sotto il profilo qualitativo, il corretto assolvimento delle funzioni richiede che negli organi di vertice siano presenti soggetti:

- (i) pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere;
- (ii) dotati di conoscenza, competenze ed esperienza adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni, e commisurate alle caratteristiche operative e dimensionali della Capogruppo ed alle proprie responsabilità;
- (iii) con competenze diffuse tra tutti i componenti e opportunamente diversificate, in modo da consentire che ciascuno dei componenti, sia all'interno dei comitati di cui sia parte che nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, fra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della Capogruppo;
- (iv) che dedichino tempo sufficiente per adempiere alle proprie funzioni e responsabilità e risorse adeguate alla complessità del loro incarico;
- (v) che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della Capogruppo, indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti; essi operano con autonomia di giudizio.

L'autorevolezza e la professionalità dei consiglieri devono essere adeguate all'efficace esercizio di queste funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della Capogruppo.

In aggiunta ai requisiti più sopra elencati con riferimento ai singoli esponenti, la composizione del Consiglio di Amministrazione deve essere adeguatamente diversificata in modo da:

- alimentare il confronto e la dialettica interna agli organi;
- favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione di decisioni;
- agevolare opinioni indipendenti e procedure decisionali ragionevoli in seno agli Organi Aziendali;

- supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, gestione delle attività e dei rischi, controllo sull'operato dell'alta dirigenza;
- tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione della Capogruppo.

A tali fini, è opportuno che ciascuna area di competenza sia presidiata con specifiche professionalità specialistiche in grado di assicurare una gestione efficace e consapevole. Peraltro, la gestione del livello di complessità della Capogruppo comporta la necessità della presenza nel Consiglio di Amministrazione di profili professionali, per quanto diversificati, tra loro coerenti e complementari, al fine di favorire un efficace dialogo interno all'organo amministrativo assicurando possibilità di approfondimento, apertura e capacità di dibattito e permettere un'adeguata costituzione e funzionalità dei comitati endo-consiliari.

L'obiettivo è garantire che – sia a seguito del processo di nomina, sia nel continuo – negli organi di vertice siano presenti soggetti idonei ad assicurare che il ruolo ad essi attribuito sia svolto in modo efficace. Ciò richiede che le professionalità necessarie a realizzare questo risultato siano chiaramente definite *ex ante*, ed eventualmente riviste nel tempo per tenere conto delle criticità emerse, e che il processo di selezione e di nomina dei candidati tenga conto di tali indicazioni.

In tale contesto, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo deve innanzitutto identificare la propria composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale, individuando il profilo teorico dei candidati ritenuto opportuno a questi fini.

Il Consiglio di Amministrazione, avuto riguardo ai principi sopra esposti, ritiene di formalizzare i seguenti criteri di selezione e/o adeguatezza qualitativa per i propri componenti.

4.1. REQUISITI DI PROFESSIONALITÀ E COMPETENZA

Tenuto conto delle considerazioni sopra evidenziate, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ritiene che, nella propria composizione ottimale, tutti i componenti debbano possedere un livello base di esperienza teorica e pratica nei seguenti ambiti:

- (i) mercati bancari e finanziari;
- (ii) contesto normativo di riferimento e obblighi giuridici derivanti;
- (iii) programmazione strategica, consapevolezza e comprensione degli indirizzi strategici aziendali o del piano industriale di un ente creditizio e relativo conseguimento;
- (iv) assetti organizzativi e di governo societari;
- (v) gestione dei rischi (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e metodi di mitigazione delle principali tipologie di rischio di un ente creditizio) compresa l'esperienza riguardante espressamente le deleghe dell'esponente;
- (vi) contabilità e revisione dei conti;
- (vii) valutazione dell'efficacia dei meccanismi di *governance* di un ente creditizio, finalizzati ad assicurare un efficace sistema di supervisione, direzione e controllo;
- (viii) interpretazione dei dati finanziari di un ente creditizio, individuazione delle principali problematiche nonché di adeguati presidi e misure sulla base di tali informazioni.

Con riferimento ai consiglieri con incarichi esecutivi, le competenze sopra evidenziate devono essere state acquisite mediante l'esercizio, almeno quinquennale, di una o più delle seguenti attività:

- (i) attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;
- (ii) attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi presso società quotate o aventi una dimensione e complessità maggiore o assimilabile (in termini di fatturato, natura e complessità dell'organizzazione o dell'attività svolta) a quella della Capogruppo.

I consiglieri non esecutivi, invece, possono avere acquisito le summenzionate competenze mediante l'esercizio almeno triennale, oltre che delle attività di cui all'elenco che precede, anche delle attività che seguono:

- (i) attività professionali in materia attinente al settore creditizio, finanziario, mobiliare, assicurativo o comunque funzionali all'attività della Capogruppo; l'attività professionale deve connotarsi per adeguati livelli di complessità anche con riferimento ai destinatari dei servizi prestati e deve essere svolta in via continuativa e prevalente nei settori sopra richiamati;
- (ii) attività d'insegnamento universitario, quali docente di prima o seconda fascia, in settore giuridico o economico o in altre materie comunque funzionali all'attività del settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;
- (iii) funzioni direttive, dirigenziali o di vertice, comunque denominate, presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni aventi attinenza con il settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo e a condizione che l'ente presso cui l'esponente svolgeva tali funzioni abbia una complessità comparabile con quella della Capogruppo.

L'esperienza è valutata, alla luce del principio di proporzionalità ed in considerazione della natura della funzione esercitata, sulla base delle posizioni precedentemente occupate tenendo conto della durata dell'incarico, delle dimensioni dell'ente, delle funzioni ricoperte, del numero dei collaboratori subordinati, della natura delle attività svolte nonché, tra l'altro, dell'effettiva pertinenza dell'esperienza maturata.

Rientrano nella valutazione del requisito di esperienza anche i piani di formazione che l'esponente designato ha già concluso o ha in programma di seguire.

*

Il Consiglio di Amministrazione, consapevole dell'elevata importanza di alcuni ruoli all'interno dell'organo amministrativo, formula alcune raccomandazioni ulteriori circa le caratteristiche specifiche degli esponenti chiamati a ricoprire gli stessi.

Presidente e Vice-Presidenti del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente ed i Vice-Presidenti del Consiglio di Amministrazione dovrebbero, auspicabilmente, possedere un'approfondita competenza del *business* bancario – finanziario e della regolamentazione del sistema bancario acquisita mediante almeno 10 (dieci) anni di esperienza professionale specifica maturata di recente e tenendo conto che, nella valutazione della specificità dell'esperienza pregressa, andrebbe considerato il grado di analogia in termini di dimensioni e complessità degli enti presso cui questa è stata maturata. Tale esperienza deve includere una proporzione significativa di posizioni gestionali di alto livello e conoscenze tecniche significative in ambito bancario o equivalente.

Amministratore Delegato

Nominato dal Consiglio di Amministrazione al proprio interno, dovrebbe auspicabilmente avere almeno 10 (dieci) anni di esperienza professionale recente maturata in settori attinenti ai servizi bancari, finanziari, mobiliari, assicurativi o in società quotate o aventi una dimensione e

complessità comparabili con quella della Capogruppo entro i 12 (dodici) anni precedenti la nomina; tale esperienza deve includere una proporzione significativa di posizioni gestionali di alto livello, nonché:

- (i) *vision*, elevato orientamento strategico al risultato e *business judgment*;
- (ii) orientamento alla trasparenza ed alla narratività nei confronti del Consiglio di Amministrazione ed alla condivisione delle decisioni con i consiglieri;
- (iii) autorevolezza, elevate doti di *leadership* e capacità esecutive, apertura al contributo e alla critica costruttiva;
- (iv) significative capacità di relazione.

Consiglieri esecutivi

I consiglieri esecutivi dovrebbero auspicabilmente possedere almeno 5 (cinque) anni di esperienza professionale recente maturata, entro i 12 (dodici) anni precedenti la nomina, in settori attinenti ai servizi bancari e finanziari in posizioni gestionali di alto livello.

Consiglieri non esecutivi

I consiglieri non esecutivi dovrebbero auspicabilmente possedere almeno 3 (tre) anni di esperienza professionale specifica maturata di recente in posizioni gestionali di alto livello (comprese le conoscenze tecniche nel settore bancario) ovvero, ferma la valutazione della posizione effettivamente ricoperta, in enti o istituzioni governative o sovranazionali attinenti il mondo bancario ovvero, ancora, tramite insegnamento universitario in materie economico-giuridiche o in materie attinenti al settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo.

Consiglieri esponenti delle Banche affiliate

Fermo quanto precede con riferimento alla generalità dei consiglieri, con riferimento a quelli che siano scelti tra soggetti che ricoprono, ovvero che hanno ricoperto nei due esercizi precedenti l'assunzione dell'incarico, cariche negli organi di amministrazione e controllo o dell'Alta Direzione delle Banche affiliate, ovvero di società ed enti da queste partecipati operanti nel settore del credito cooperativo, si dovranno tenere in considerazione gli specifici requisiti di meritevolezza definiti per le Banche affiliate nello Statuto di Cassa Centrale Banca e dalla normativa tempo per tempo applicabile.

4.2. REQUISITI DI ONORABILITÀ, ONESTÀ ED INTEGRITÀ

Considerata l'importanza che i requisiti di onorabilità rivestono sotto il profilo reputazionale, il Consiglio di Amministrazione esprime la raccomandazione che i candidati alla carica di amministratore - oltre a possedere i requisiti di onorabilità previsti dalla normativa applicabile - non abbiano tenuto comportamenti che, pur non integrando fattispecie di illecito e/o reato, appaiano incompatibili con l'incarico di amministratore o possano comportare per la Capogruppo conseguenze pregiudizievoli sul piano reputazionale. I componenti del Consiglio di Amministrazione devono infatti mantenere livelli elevati di integrità e di onestà, da valutarsi, tra l'altro, sulla base dei seguenti fattori:

- (i) prove da cui risulti che il soggetto non è stato trasparente, aperto e collaborativo nei propri rapporti con qualsiasi Autorità Competente;
- (ii) rifiuti, revoche, ritiri o cancellazioni di registrazioni, autorizzazioni, iscrizione o licenze a svolgere attività commerciali, imprenditoriali o professionali in capo al soggetto;

- (iii) i motivi di qualsiasi licenziamento da impieghi precedenti o di qualsiasi destituzione da e/o interruzione di un ruolo fiduciario o situazioni analoghe, o le ragioni di una richiesta di dimissioni dalla posizione ricoperta;
- (iv) interdizione, da parte di qualsivoglia Autorità Competente, di agire in qualità di componente del Consiglio di Amministrazione; e
- (v) qualsiasi prova di altra natura di non conformità della condotta a criteri di ragguardevolezza.

Sotto altro profilo, si raccomanda che nessuno dei candidati alla carica di Consigliere di Amministrazione sia stato destinatario di un provvedimento di revoca dagli organi di amministrazione e controllo delle Società Controllate da parte della Società in virtù dell'esercizio del proprio potere sanzionatorio derivante dal Contratto di Coesione.

4.3. REQUISITI DI CORRETTEZZA

In aggiunta ai requisiti di onorabilità, i consiglieri devono soddisfare anche i criteri di correttezza nelle condotte personali e professionali pregresse previsti dalla normativa tempo per tempo vigente. Ai fini che precedono, dovranno considerarsi gli ulteriori elementi ricavabili dagli orientamenti espressi dall'*European Banking Authority* e dalla Banca Centrale Europea per i quali assumono rilievo una serie di condizioni ed aspetti ulteriori rispetto alla normativa di vigilanza di Banca d'Italia.

Alla luce di tale premessa, si raccomanda che nessuno dei candidati alla carica di consigliere di Amministrazione:

- si trovi (e si sia trovato negli ultimi tre anni) in situazioni che siano (o siano state), anche in via potenziale, atte ad incidere sulla propria reputazione ovvero abbiano determinato rilevanti perdite per la Capogruppo;
- abbia tenuto comportamenti che, pur non configurando un illecito o un reato, non appaiano compatibili con l'incarico di consigliere di Amministrazione o possano comportare per la Capogruppo conseguenze gravemente pregiudizievoli sul piano reputazionale.

Qualora il consigliere si trovi ad essere in una delle situazioni rilevanti ai sensi della normativa applicabile o di cui all'elenco che precede, il Consiglio di Amministrazione ne dichiara senza indugio la sospensione e ne dà tempestiva informazione all'Autorità Competente. La sospensione ha una durata massima di 30 giorni, dal verificarsi della circostanza che l'ha causata. In ogni caso, se la causa di sospensione è l'applicazione di una misura cautelare personale o l'applicazione provvisoria di una misura di prevenzione, la sospensione si applica per l'intera durata della misura.

Prima della scadenza di tali termini, il Consiglio di Amministrazione provvede ad effettuare la valutazione secondo i criteri indicati nel "*Regolamento del Processo di Autovalutazione degli Organi Sociali di Cassa Centrale Banca - Credito Cooperativo S.p.A.*" e a dichiarare la decadenza oppure a reintegrare il soggetto sospeso.

4.4. INCOMPATIBILITÀ ED ALTRE SITUAZIONI RILEVANTI

Il Consiglio di Amministrazione raccomanda che per i candidati sia stata preventivamente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità prescritte dalla normativa vigente, ponendo

particolare attenzione alle disposizioni di cui all'articolo 36 della Legge 214/2011 in materia di incrocio di cariche nei mercati del credito e finanziari (c.d. "*divieto di interlocking*") nonché ai criteri applicativi emanati congiuntamente da Consob, Isvap e Banca d'Italia in data 20 aprile 2012 s.m.i..

Si evidenzia al riguardo che gli eventuali titolari di cariche in organi gestionali, di sorveglianza e di controllo in imprese o gruppi di imprese concorrenti operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari, dovranno assumere sin dall'accettazione della candidatura l'impegno a rinunciare alle suddette cariche nei termini di legge, ovvero di attestare che le cariche detenute non danno luogo a ipotesi di incompatibilità, indicandone dettagliatamente le ragioni.

Nell'applicazione delle disposizioni sopra richiamate non si terrà conto degli incarichi assunti all'interno del Gruppo Bancario Cooperativo, salvo per quanto di seguito evidenziato con riferimento ad eventuali conflitti di interesse.

4.5. INDIPENDENZA DI GIUDIZIO - CONFLITTI DI INTERESSE

I componenti del Consiglio di Amministrazione devono essere in grado di prendere decisioni ragionevoli, obiettive e indipendenti (e dunque agire con indipendenza di giudizio). A tal fine, i componenti del Consiglio di Amministrazione devono essere in possesso delle necessarie competenze comportamentali, tra cui:

- coraggio, convinzione e forza per valutare e contestare efficacemente le decisioni avanzate da altri componenti;
- capacità di porre domande ai consiglieri esecutivi; e
- capacità di resistere alla "mentalità di gruppo".

L'indipendenza di giudizio può essere compromessa da eventuali conflitti di interesse (effettivi o potenziali) di cui il singolo consigliere sia portatore che possano ostacolare la capacità di svolgere i compiti ad esso assegnati in maniera indipendente e oggettiva. In tale contesto, la Capogruppo si è dotata di una politica di *governance* volta ad assicurare l'individuazione, la comunicazione, l'attenuazione, la gestione e la prevenzione dei conflitti di interesse, siano essi effettivi o potenziali (ossia ragionevolmente prevedibili).

Ai fini della valutazione della sussistenza di eventuali conflitti di interesse in capo all'esponente, alla loro rilevanza ed alle misure da adottare per la gestione degli stessi, al presente documento si affianca il "*Regolamento per la gestione dei conflitti d'interesse del Gruppo*" adottato dalla Capogruppo e tempo per tempo vigente.

4.6. DISPONIBILITÀ DI TEMPO

La disponibilità di tempo e risorse da dedicare allo svolgimento dell'incarico, in ragione della natura e qualità dello stesso, risulta essere un requisito fondamentale che i candidati amministratori devono assicurare, anche in relazione alle attività derivanti dalla partecipazione ai lavori dei comitati consiliari, ove essi ne siano membri.

A tal fine occorre tener conto che l'impegno richiesto ai consiglieri della Capogruppo non si esaurisce nella partecipazione alle riunioni collegiali, ma riguarda anche la partecipazione ai Comitati endo-consiliari di cui si sia componente. A ciò va aggiunto l'analisi della (talvolta ingente) documentazione inviata in vista di ciascuna riunione collegiale, oltre che la

partecipazione a sessioni informali e di confronto, nonché l'assolvimento di ogni compito che a Cassa Centrale Banca spetta in ragione del ruolo di capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo.

In relazione a quanto precede, il Consiglio di Amministrazione, in conformità ai principi dettati dalla normativa applicabile, raccomanda, nella selezione dei candidati da proporre all'organo amministrativo della Capogruppo, di verificare che gli stessi candidati siano effettivamente in grado di dedicare un tempo adeguato sia all'assolvimento della carica, tenuto conto della natura e della qualità dell'impegno richiesto, che agli altri loro incarichi in società o enti, impegni o attività lavorative o professionali, nel rispetto dei limiti posti dalla normativa tempo per tempo applicabile.

Nella valutazione della capacità dell'esponente di dedicare tempo sufficiente alle proprie funzioni dovrà tenersi conto, tra l'altro, di eventuali procedimenti giudiziari e amministrativi a carico o che comunque coinvolgono, anche indirettamente, l'esponente.

4.7. RAPPRESENTATIVITÀ DELLA BASE SOCIALE E CONOSCENZA DEI TERRITORI DI RIFERIMENTO

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che un'adeguata rappresentazione della base sociale, anche a livello di territori nei quali il Gruppo Bancario Cooperativo opera, sia imprescindibile ai fini dell'assunzione di decisioni e scelte informate, favorendo l'individuazione ed il perseguimento di idonee strategie aziendali ed assicurando un governo efficace dei rischi rilevanti in tutte le aree di operatività della Capogruppo e del Gruppo Bancario Cooperativo.

In tale contesto, il Consiglio di Amministrazione ritiene condivisibile che alcuni consiglieri - in numero di 10 (dieci) - siano scelti tra soggetti che ricoprono, ovvero che hanno ricoperto nei due esercizi precedenti l'assunzione dell'incarico, cariche negli organi di amministrazione e controllo o dell'Alta Direzione delle Banche affiliate ovvero di società ed enti da queste partecipati operanti nel settore del credito cooperativo e che siano in possesso dei requisiti di meritevolezza previsti dallo Statuto di Cassa Centrale Banca.

4.8. EQUILIBRIO TRA I GENERI E DIVERSITÀ

Il Consiglio di Amministrazione si esprime favorevolmente sull'opportunità di assicurare, nella individuazione delle candidature ed in presenza dei necessari requisiti anche in termini di adeguate professionalità, la più ampia diversità in termini di percorso formativo e professionale, genere ed età (oltre che di provenienza geografica), e ciò per acquisire opinioni ed esperienze diversificate e per agevolare opinioni indipendenti e procedure decisionali ragionevoli.

A tal fine, si raccomanda che almeno un quinto dei consiglieri e dei componenti del Comitato Esecutivo appartenga al genere meno rappresentato.

4.9. CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E REQUISITI DI INDIPENDENZA

La Circolare 285 dispone che il numero di consiglieri in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla normativa applicabile deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti del Consiglio di Amministrazione, in possesso di professionalità e autorevolezza tali da assicurare un

elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza ed apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene dunque di confermare l'attuale orientamento per cui la maggioranza dei consiglieri, tra cui il Presidente, debbano essere non esecutivi ed almeno 4 (quattro) in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto di Cassa Centrale Banca.

4.10. REQUISITI ATTITUDINALI

Il Consiglio di Amministrazione ritiene altresì che, nella propria composizione ottimale, ciascun componente debba possedere anche i seguenti profili attitudinali, qualificanti per il ruolo di consigliere:

- (i) Capacità di apprendere e d'intraprendere nuove sfide, ovvero:
 - possedere curiosità intellettuale e ricercare in maniera proattiva nuove esperienze, idee e contenuti;
 - essere aperti al confronto reciproco e a un feedback costruttivo;
 - comprendere il valore dell'approfondimento continuo, e favorire una cultura orientata al cambiamento;
 - essere in grado di mettersi in gioco sia dal punto di vista personale, sia intellettuale, abbracciando le nuove sfide del Consiglio di Amministrazione;
- (ii) Attitudine a collaborare, ovvero:
 - valorizzare il contributo distintivo degli altri consiglieri in termini di esperienza, conoscenza e competenza funzionale;
 - comprendere l'importanza della diversità e favorire l'inclusione come filosofia e *modus operandi* del Consiglio di Amministrazione;
 - promuovere attivamente la condivisione e favorire un robusto e rigoroso dibattito ricercando il confronto e lo scambio di prospettive.

4.11. FORMAZIONE

In linea con gli orientamenti espressi anche a livello europeo e con le raccomandazioni di Banca d'Italia circa la necessità per le banche di adottare piani di formazione adeguati ad assicurare un idoneo bagaglio di competenze tecniche dei membri degli Organi Aziendali, il Consiglio di Amministrazione auspica che i futuri consiglieri, in particolare di nuova nomina, beneficino di un adeguato percorso formativo con riguardo alla conoscenza degli scenari macroeconomici e dei *framework* regolamentari nonché alle tematiche di rilevanza aziendale e valenza strategica.

Con questo spirito, si ritiene che l'investimento crescente sulla formazione costituisca sia una premessa qualificante verso la piena comprensione degli scenari ad oggi sempre più complessi sia una preziosa opportunità per promuovere il senso di appartenenza al Consiglio di Amministrazione, ricoprendo con piena consapevolezza il proprio ruolo.

5. INFORMATIVA SULLE CARATTERISTICHE PROFESSIONALI E PERSONALI DEI CANDIDATI

Al fine di presentare candidature in linea con la composizione qualitativa del Consiglio di Amministrazione definita dalla normativa applicabile e nel presente documento, considerata

come la più ottimale, ai soci della Capogruppo ed allo stesso Consiglio di Amministrazione è richiesto di effettuare una adeguata preselezione delle candidature.

Resta ferma la facoltà di presentare candidature non in linea con i criteri e gli orientamenti definiti nel presente documento; eventuali profili difformi dovranno tuttavia essere adeguatamente motivati.

Le liste dei candidati devono essere corredate di un *curriculum vitae* del singolo candidato contenente un'esauriente informativa personale comprensiva dei dettagli dell'esperienza formativa e professionale del candidato stesso (comprese l'esperienza professionale, i titoli di studio e altre attività di formazione pertinenti), volta a valutare l'adeguatezza di ciascun profilo.