

MODELLO
PER LA DEFINIZIONE DELLA
COMPOSIZIONE
QUALI – QUANTITATIVA
OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI
AMMINISTRAZIONE
di CASSA CENTRALE BANCA - CREDITO
COOPERATIVO ITALIANO SPA

Fonte Normativa: Modello

Approvato dal Consiglio di Amministrazione

Data della Delibera 27.02.2025

Owner		Autore
Direzione General Counsel		Servizio Governance (FAP)
Destinatari		
Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A.		
N° Versione	Data di approvazione in CdA	Note
1	28.12.2018	
2	27.01.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguamento al D.M. 169/2020, in particolare alla normativa concernente il possesso dei requisiti/criteri di professionalità e competenza (par. 5.1), onorabilità e correttezza (par. 5.2), indipendenza di giudizio (par. 5.4), disponibilità di tempo (par. 5.5), e idoneità collettiva (par. 5.6) degli amministratori; • Adeguamento all'aggiornamento n. 35 della Circolare 285 della Banca d'Italia, in particolare con riferimento alle quote di genere; • Adeguamento allo Statuto di CCB, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> - Modifica delle disposizioni concernenti l'Amministratore Delegato di cui all'art. 34; - Adeguamento alle novità riguardanti la composizione del Consiglio di Amministrazione di cui all'art. 22; • Introduzione del numero minimo di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza; • Introduzione di specifiche disposizioni in merito alla non esecutività degli incarichi di Presidente e Vice Presidente; • Definizione dei criteri per quanto riguarda il Comitato Amministratori Indipendenti e il

		Comitato di indirizzo di Sostenibilità e Identità.
3	10.03.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica delle disposizioni in tema di professionalità degli Amministratori Esecutivi e dell'Amministratore Delegato.
4	31.03.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento in seguito all'approvazione dell'aggiornamento allo Statuto di CCB.
5	27.02.2025	<p>Le modifiche apportate fanno riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepimento delle azioni emerse nell'Autovalutazione 2024 con riferimento alle competenze, conoscenze ed esperienze da rafforzare in previsione dello sviluppo futuro della Capogruppo e del Gruppo; • Modifiche intervenute nel quadro normativo di riferimento (in particolare le <i>"Disposizioni in materia di organizzazione, procedure e controlli interni"</i>, emanate dalla Banca d'Italia nel testo modificato vigente dal 14 novembre 2023 per il recepimento delle Guidelines EBA in materia di AML; la <i>"Policy for more bank board expertise on ICT and security risks"</i>, pubblicata dalla BCE il 21 febbraio 2024; la <i>"Guide on effective risk data aggregation and risk reporting"</i> pubblicata dalla BCE a maggio 2024); • Osservazioni della Vigilanza emerse in ambito di <i>Targeted Analysis on management body effectiveness and diversity</i>

Sommario

1.	Glossario	5
2.	Premessa	6
2.1.	Obiettivi del documento	6
2.2.	Adozione, aggiornamento e diffusione del documento	7
2.3.	Contesto normativo di riferimento.....	7
3.	Il modello di governance della Capogruppo	9
4.	Composizione quantitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione.....	11
5.	Composizione qualitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione	12
5.1.	Requisiti di professionalità e criteri di competenza	13
5.1.1.	Requisiti di professionalità dei singoli amministratori.....	13
5.1.2.	Criteri di competenza dei singoli amministratori	14
5.1.3.	Requisiti di professionalità e criteri di competenza aggiuntivi per specifico ruolo	15
5.1.4.	Criteri di adeguata composizione collettiva.....	16
5.2	Requisiti e criteri di onorabilità e correttezza, onestà ed integrità.....	18
5.3	Incompatibilità ed altre situazioni rilevanti.....	18
5.4	Indipendenza di giudizio - conflitti di interesse.....	19
5.5	Requisiti attitudinali	20
5.6	Disponibilità di tempo	20
6.	Disposizioni finali ed entrata in vigore	23

1. Glossario

Alta Direzione: indica il direttore generale, i suoi vicari e chi esercita funzioni equivalenti, nonché i responsabili e referenti delle funzioni di controllo interno.

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: singolarmente ovvero collettivamente le Banche di Credito Cooperativo, le Casse Rurali e/o le Casse Raiffeisen aderenti al Gruppo Bancario Cooperativo, in quanto soggette all'attività di direzione e coordinamento da parte della Capogruppo in virtù della sottoscrizione del Contratto di Coesione.

Cassa Centrale Banca o Capogruppo: Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A. in qualità di Capogruppo del Gruppo Bancario Cooperativo.

Esponente AML: Esponente responsabile per l'antiriciclaggio previsto dalle Disposizioni in materia di organizzazione, procedure e controlli interni emanate da Banca d'Italia nel testo modificato vigente dal 14.11.2023.

Gruppo Bancario Cooperativo/Gruppo Bancario: Gruppo Cassa Centrale – Credito Cooperativo Italiano S.p.A., composto dalla Capogruppo e dalle Società del Gruppo.

Organi Sociali: Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

Società del Gruppo: le Banche Affiliate, le altre Banche, le Società finanziarie o strumentali controllate, direttamente e/o indirettamente, dalla Capogruppo.

2. Premessa

2.1. Obiettivi del documento

Il presente Modello di Cassa Centrale Banca - Credito Cooperativo Italiano S.p.A. per la definizione della composizione quali-quantitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione (di seguito il **“Modello”**) ha l'obiettivo di descrivere la composizione quali-quantitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione, individuando preventivamente le caratteristiche e i requisiti richiesti ai componenti dell'organo di supervisione strategica, al fine di garantire che possano adempiere efficacemente alle proprie funzioni e alle proprie responsabilità.

La Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 ss.mm.ii., 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 considerata ottimale, individuando e motivando il profilo teorico dei candidati ritenuto opportuno a questi fini. 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 tra le banche di maggiori dimensioni e complessità operativa ed è soggetta alla Vigilanza della Banca Centrale Europea. Nella predisposizione del presente documento, si è dunque tenuto conto anche delle indicazioni in materia di idoneità degli Esponenti e di adeguatezza della composizione collettiva degli Organi Sociali delle banche provenienti dall'European Banking Authority e dalla Banca Centrale Europea.

Le disposizioni che seguono, coerenti quindi anche con l'evoluzione delle regole, dei principi e delle linee guida elaborati a livello europeo, forniscono agli amministratori ed ai soci della Capogruppo, nell'intento di aiutarli a formulare proposte in linea con il perseguimento di detto obiettivo, alcuni indirizzi 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 amministratore. 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.

L'obiettivo è garantire che – sia a seguito del processo di nomina, sia nel continuo¹ – 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 caratteristiche 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.

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.

2.2. Adozione, aggiornamento e diffusione del documento

Il presente Modello, e i suoi aggiornamenti, sono approvati con delibera del Consiglio di Amministrazione di Cassa Centrale Banca, sentito il Comitato Nomine, con il supporto tecnico della Direzione General Counsel della Capogruppo.

Il Modello è sottoposto a riesame quando si verificano cambiamenti rilevanti nella normativa di riferimento, negli assetti organizzativi della Capogruppo e a seguito del processo di autovalutazione, quindi con cadenza almeno annuale. Qualora dal riesame emerga la necessità di apportare modifiche al Modello, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo provvede all'aggiornamento dello stesso in tempo utile per la nomina o cooptazione dei consiglieri.

2.3. Contesto normativo di riferimento

Di seguito si riportano le principali fonti normative primarie e secondarie esterne.

- L'articolo 26 del TUB;
- Gli orientamenti emanati dalle Linee Guida dell'EBA sulla governance interna del 5 luglio 2021, (*EBA Guidelines on Internal Governance under Directive 2013/36/EU*) e dalle Linee Guida congiunte EBA-ESMA sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo amministrativo e del personale che riveste ruoli chiave (*Final report on joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU*);
- L'articolo 36 del D.L. 6 dicembre 2011, n. 201, convertito dalla Legge del 22 dicembre 2011, n. 214, in materia di interlocking directorates;
- Il decreto ministeriale 23 novembre 2020, n. 169, recante il "Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli Esponenti aziendali delle

¹ 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 normativa interna di Cassa Centrale Banca in materia di autovalutazione.

banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositanti”;

- Le Disposizioni in materia di organizzazione, procedure e controlli interni emanate dalla Banca d'Italia nel testo modificato vigente dal 14 novembre 2023;
- L'art. 29-bis della L. 28 dicembre 2005, n. 262, in materia di incompatibilità per i componenti e i dirigenti della CONSOB, della Banca d'Italia e dell'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni;
- La 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);
- La Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità della Banca Centrale Europea - dicembre 2021;
- Gli Orientamenti EBA sulle politiche e procedure relative alla gestione della conformità e al ruolo e alle responsabilità del responsabile antiriciclaggio, EBA/GL/2022/05;
- La *Policy for more bank board expertise on ICT and security risks*, pubblicata dalla BCE il 21 febbraio 2024;
- La *Guide on effective risk data aggregation and risk reporting*, pubblicata dalla BCE a maggio 2024.

Di seguito si riportano le principali fonti normative interne:

- Lo 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;
- Normativa interna in materia di comitati endoconsiliari.

3. Il modello di governance della Capogruppo

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.

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 al Comitato Esecutivo e, ove nominato, all'Amministratore Delegato, 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 la possibilità di focalizzarsi sul proprio core business nei mercati di riferimento.

All'interno del Consiglio di Amministrazione è nominato un **Comitato Esecutivo** composto da 3 o 5 amministratori (di cui, se nominato, fa parte anche l'Amministratore Delegato) ed è prevista la possibilità di nominare un **Amministratore Delegato**.

In applicazione della Circolare 285², almeno 4 amministratori sono in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto di Cassa Centrale Banca nonché dalla normativa vigente in materia (cd. amministratori **indipendenti**).

Ulteriormente - in conformità alla Circolare 285 - è prevista la costituzione, in seno al Consiglio di Amministrazione, dei seguenti **Comitati**: Comitato Nomine, Comitato Rischi e Sostenibilità e Comitato Remunerazioni, ciascuno dei quali composto da un minimo di 3 ad un massimo di 5 amministratori, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti. I comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente.

² La quale dispone che il numero di amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla normativa applicabile debba essere pari ad almeno un quarto dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione ha previsto altresì la costituzione del Comitato Amministratori Indipendenti, composto da 3 a 5 amministratori, tutti in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto e dalla normativa applicabile, al quale sono attribuiti i compiti di cui alla Circolare 285 in materia di procedure deliberative relative alle operazioni con soggetti collegati, nonché in materia di partecipazioni detenibili dalle banche e dai gruppi bancari.

Infine, è previsto che nel Consiglio di Amministrazione della Capogruppo alcuni amministratori - in **numero di 10** - siano scelti tra soggetti che ricoprono cariche nell'Alta Direzione della Capogruppo oppure negli organi di amministrazione o dell'Alta Direzione delle Banche affiliate i quali siano in possesso dei requisiti previsti dallo Statuto di Cassa Centrale Banca.

4. Composizione quantitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione

La Circolare 285 della Banca d'Italia stabilisce che nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa il numero massimo degli amministratori non può essere superiore a 15, 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 amministratori**, eletti dall'Assemblea sulla base di liste presentate dal Consiglio di Amministrazione e/o da soci che rappresentino almeno il 15% delle azioni aventi diritto di voto. Tra gli amministratori vengono nominati il Presidente ed uno o più Vice-Presidenti - fino ad un massimo di 2 - e fra questi ultimi un Vice-Presidente Vicario.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che il numero di 15 amministratori possa considerarsi adeguato rispetto:

- a) alle esigenze della Capogruppo, avuto riguardo in particolare all'attività, alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca, nonché al ruolo di direzione e coordinamento dalla stessa svolta nei confronti delle società appartenenti al Gruppo Bancario Cooperativo;
- b) all'esigenza di assicurare una adeguata dialettica interna, senza pregiudicare l'agilità dell'attività consiliare ed anzi incentivando la partecipazione dei componenti;
- c) alla rappresentanza delle varie componenti in cui si articola la base sociale nei territori di riferimento;
- d) 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.

5. Composizione qualitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione

In tema di composizione e nomina degli Organi Sociali, la Circolare 285 e gli orientamenti espressi a livello europeo prevedono che, sotto il profilo qualitativo, il corretto assolvimento delle funzioni richieda che **nel Consiglio di Amministrazione siano presenti soggetti:**

- a) pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere;
- b) dotati di conoscenza, competenze ed esperienza adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni all'organo, e commisurate alle caratteristiche operative e dimensionali della Capogruppo ed alle proprie responsabilità;
- c) 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;
- d) che dedichino tempo adeguato ad adempiere alle proprie funzioni e responsabilità e risorse adeguate alla complessità del loro incarico;
- e) 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 degli amministratori 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 amministratori, la composizione del Consiglio di Amministrazione deve essere **adeguatamente diversificata** in modo da:

- alimentare il confronto e la dialettica interna all'organo;
- 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 Sociali;
- 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.

5.1. Requisiti di professionalità e criteri di competenza

5.1.1. Requisiti di professionalità dei singoli amministratori

I candidati alla carica di amministratore devono soddisfare i requisiti di professionalità previsti dalla normativa tempo per tempo vigente.

Gli amministratori con incarichi esecutivi, incluso l'amministratore che svolge il ruolo di Esponente AML, dovrebbero essere scelti fra soggetti che abbiano esercitato, per almeno cinque anni, una o più delle seguenti attività:

- a) attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;
- b) 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.

Gli amministratori non esecutivi, invece, sono scelti fra soggetti che abbiano esercitato, per almeno tre anni, una o più oltre che delle attività di cui all'elenco che precede, oppure una o più delle attività che seguono:

- a) 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 rilevante nei settori sopra richiamati;
- b) attività d'insegnamento universitario, quali docente di prima o seconda fascia, in materie giuridiche o economiche o in altre materie comunque funzionali all'attività del settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;
- c) 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 dimensione e complessità comparabile con quella della Capogruppo.

5.1.2. Criteri di competenza dei singoli amministratori

Tenuto conto delle considerazioni sopra evidenziate, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ritiene che, in aggiunta ai requisiti di professionalità di cui sopra, gli amministratori debbano soddisfare criteri di competenza (in termini di conoscenza teorica ed esperienza pratica) volti a comprovare la loro idoneità ad assumere l'incarico, considerando i compiti inerenti al ruolo ricoperto e le caratteristiche, dimensionali e operative, della Capogruppo, in particolare con riferimento ai seguenti ambiti:

- a) mercati finanziari;
- b) regolamentazione nel settore bancario e finanziario;
- c) indirizzi e programmazione strategica;
- d) assetti organizzativi e di governo societari;
- e) gestione dei rischi (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e mitigazione delle principali tipologie di rischio di una banca, incluse le responsabilità dell'Esponente in tali processi);
- f) sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi;
- g) attività e prodotti bancari e finanziari;
- h) informativa contabile e finanziaria;
- i) tecnologia informatica.

Per gli amministratori che abbiano maturato l'esperienza prevista nell'allegato al Decreto Ministeriale n. 169 del 23 novembre 2020, la valutazione dei criteri di competenza può essere omessa.

Rientrano nella valutazione di tali requisiti la conoscenza teorica, e dunque gli studi e i piani di formazione che l'amministratore ha già concluso o ha in programma di seguire, e l'esperienza pratica, conseguita nello svolgimento di attività lavorative precedenti o in corso. L'esperienza e la competenza sono valutate, 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.

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 Sociali, il Consiglio di

Amministrazione auspica che i futuri amministratori, 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, impegnandosi a predisporre anno per anno un adeguato piano formativo che ricopra tutti gli ambiti elencati ai punti da (a) a (i) sopra.

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.

5.1.3. Requisiti di professionalità e criteri di competenza aggiuntivi per specifico ruolo

Il Consiglio di Amministrazione, consapevole dell'elevata importanza di alcuni ruoli all'interno dell'organo amministrativo, in linea con la normativa tempo per tempo vigente, ritiene necessario prevedere caratteristiche aggiuntive in capo agli amministratori chiamati a ricoprire i seguenti ruoli.

Presidente e Vice-Presidenti del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente ed i Vice-Presidenti del Consiglio di Amministrazione devono possedere un'approfondita competenza del business bancario – finanziario e della regolamentazione del sistema bancario, acquisita mediante almeno 5 anni di esperienza professionale maturata attraverso l'esercizio di una o più delle attività sopra elencate.

Per gli stessi, è inoltre valutata anche l'esperienza maturata nel coordinamento, indirizzo o gestione di risorse umane tale da assicurare un efficace svolgimento delle funzioni di coordinamento e indirizzo dei lavori del Consiglio, di promozione del suo adeguato funzionamento, anche in termini di circolazione delle informazioni, efficacia del confronto e stimolo alla dialettica interna.

Il Presidente ed il Vice-Presidente Vicario devono avere un ruolo non esecutivo.

Amministratore Delegato

Ove nominato, l'Amministratore Delegato dovrebbe essere scelto tra persone in possesso di una specifica esperienza in materia creditizia, finanziaria, mobiliare o assicurativa, maturata attraverso almeno dieci anni di attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo, oppure in società quotate o aventi una dimensione e complessità maggiore o assimilabile (in termini di fatturato, natura e complessità dell'organizzazione o dell'attività svolta) con quella della Capogruppo. L'Amministratore Delegato deve inoltre possedere:

- a) vision, elevato orientamento strategico al risultato e *business judgment*;
- b) orientamento alla trasparenza ed alla condivisione delle decisioni con gli amministratori, apertura al contributo e alla critica costruttiva;
- c) autorevolezza, elevate doti di leadership, capacità esecutive;
- d) significative capacità di relazione.

Ai fini di tutto quanto precede, si considera rilevante l'esperienza maturata nel corso dei 20 anni precedenti all'assunzione dell'incarico; esperienze maturate contestualmente in più funzioni si conteggiano per il solo periodo di tempo in cui sono state svolte, senza cumularle.

Esponente AML

L'Esponente AML è individuato fra i soggetti che, in aggiunta ai requisiti richiesti per gli amministratori esecutivi, posseda adeguate conoscenze, competenze ed esperienze concernenti i rischi di riciclaggio, le politiche, i controlli e le procedure antiriciclaggio nonché il modello di business della Banca e del settore in cui opera.

5.1.4. Criteri di adeguata composizione collettiva

In aggiunta ai requisiti di professionalità e ai criteri di competenza dei singoli amministratori e per specifico ruolo, il Consiglio di Amministrazione ritiene importante assicurare, nella individuazione delle candidature, un'adeguata diversificazione, oltre che in termini di percorso formativo e professionale, anche di genere, età e provenienza geografica, e ciò per:

- alimentare il confronto e la dialettica interna al Consiglio;
- favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione di decisioni;
- supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, gestione delle attività dei rischi, controllo sull'operato dell'alta dirigenza;
- tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione del Gruppo.

In termini di **competenza ed esperienza**, tutti gli ambiti di conoscenza necessari per un corretto svolgimento delle attività del Gruppo Bancario dovrebbero essere coperti dal Consiglio di Amministrazione, su base collettiva, con una competenza sufficiente tra i propri membri. Dovrebbe esserci un numero sufficiente di membri con conoscenze in ciascun ambito, per consentire una adeguata discussione sulle decisioni da adottare. I membri del Consiglio di Amministrazione dovrebbero possedere, sempre su base collettiva, le competenze per presentare i loro pareri e per avere una certa influenza sulle procedure decisionali in seno all'Organo. Il Consiglio di

Amministrazione ritiene pertanto che, collegialmente, le esperienze, professionalità e competenze apportate dai singoli membri all'Organo Amministrativo debbano essere sufficientemente diversificate, garantendo in particolare livelli di competenza adeguati su tutti i nove ambiti precedentemente elencati nel paragrafo "Criteri di competenza dei singoli amministratori", garantendo (i) una comprensione adeguata da parte dell'Organo, su base collettiva, degli ambiti per i quali i membri sono responsabili collettivamente e (ii) le competenze per gestire e sorvegliare efficacemente l'ente.

La composizione collettiva dell'Organo deve altresì essere tale da assicurare la presenza di conoscenze, abilità ed esperienze adeguate ad assicurare la piena comprensione, fra l'altro, (i) dei rischi ambientali, sociali e di governance, (ii) dei rischi di riciclaggio e finanziamento al terrorismo correlati alle attività e al modello di business della Banca e (iii) dei rischi in materia di sicurezza informatica e di *Risk Data Aggregation and Risk Reporting*.

Fra i componenti esecutivi è individuato un amministratore responsabile per l'implementazione del Data Governance Framework³.

Inoltre, all'interno del Consiglio dovrebbe essere presente almeno un amministratore non esecutivo con rilevante e recente conoscenza, competenza ed esperienza relativa ai rischi ICT ed i rischi di sicurezza informatica, maturata nel corso di almeno 5 anni⁴.

Sempre a livello di composizione collettiva, si ritiene importante che siano adeguatamente considerate le esperienze nel credito cooperativo e nel settore bancario e finanziario, al fine di garantire un'adeguata conoscenza della cultura cooperativa, delle dinamiche dei territori delle esigenze della clientela di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene opportuno garantire un'adeguata diversificazione dell'Organo anche **in termini di età**, attraverso la presenza di candidati appartenenti a diverse fasce di età.

La composizione collettiva dell'Organo deve inoltre garantire il rispetto di quanto normativamente previsto in merito alla **rappresentatività di genere**, ed in particolare che lo stesso sia composto per

³ Come previsto dalla Guida su "*effective risk data aggregation and risk reporting*" emanata dalla Banca Centrale Europea a maggio 2024.

⁴ Cfr. seconda aspettativa della *ECB Policy for more bank board expertise on ICT and security risks*.

almeno il 33% da componenti appartenenti al genere meno rappresentato⁵. È inoltre buona prassi che nei comitati endo-consiliari almeno un componente appartenga al genere meno rappresentato e che le cariche di Presidente del Consiglio di Amministrazione, di Presidente del Collegio Sindacale e di Direttore Generale non siano ricoperte da Esponenti appartenenti al medesimo genere.

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 geografiche di operatività della Capogruppo e del Gruppo Bancario Cooperativo. In tale ottica, il Consiglio ritiene opportuna la presenza di un componente espressione altresì del socio estero che garantisca un'adeguata proiezione internazionale.

Alla luce della recente formazione del Gruppo Bancario Cooperativo, il Consiglio di Amministrazione ritiene non necessario, allo stato attuale, formulare previsioni particolari in merito alla diversificazione dell'organo in termini di durata di permanenza nell'incarico.

5.2 Requisiti e criteri di onorabilità e correttezza, onestà ed integrità

Considerata l'importanza che i valori di onestà e integrità ricoprono per ogni amministratore, il Consiglio di Amministrazione raccomanda che i candidati alla carica di amministratore - oltre a soddisfare i requisiti e i criteri di onorabilità e correttezza previsti dalla normativa tempo per tempo 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 degli 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 emanata a livello nazionale.

5.3 Incompatibilità ed altre situazioni rilevanti

⁵ Qualora questo rapporto non sia un numero intero, si approssima all'intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5; diversamente si approssima all'intero superiore.

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 cumulo 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, oppure 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.

5.4 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:

- capacità di fornire giudizi obiettivi e imparziali;
- professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza e da apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo;
- 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 amministratore sia portatore che possano ostacolare la capacità di svolgere i compiti ad esso assegnati in maniera indipendente e oggettiva. Rilevano a tale fine le situazioni di potenziale conflitto di interessi personale, professionale, finanziario⁶ e politico previste dallo Statuto e dalle norme regolamentari nazionali ed europee tempo per tempo vigenti.

La Capogruppo si è inoltre dotata di un "*Regolamento di Gruppo per la gestione dei conflitti d'interesse*" e di un "*Regolamento di Gruppo per la gestione delle operazioni con soggetti*

⁶ Fra le situazioni di potenziale conflitto di interessi finanziario rilevanti rientrano, fra l'altro, le esposizioni della Capogruppo, delle società da questa controllate e delle Banche Affiliate nei confronti degli amministratori, dei soggetti ad essi connessi ai sensi della Circolare 285 della Banca d'Italia e delle società presso le quali gli stessi ricoprono cariche di direzione, amministrazione o controllo.

collegati" 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).

5.5 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 amministratore:

- a) Capacità di apprendere e di gestire le complessità, ossia:
 - possedere flessibilità mentale;
 - essere aperti al confronto reciproco e costruttivo;
 - comprendere il valore dell'approfondimento continuo, e favorire una cultura orientata al cambiamento;
 - essere in grado di adottare un approccio costruttivo, dinamico e attivo dinanzi alle complessità che si possono riscontrare in Consiglio;
- b) Attitudine a collaborare, ossia:
 - valorizzare il contributo distintivo degli altri amministratori 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.

5.6 Disponibilità di tempo

La disponibilità di tempo e risorse adeguate 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, il Consiglio di Amministrazione sottolinea che l'impegno richiesto agli amministratori della Capogruppo non si esaurisce nella partecipazione alle riunioni collegiali, ma riguarda anche la partecipazione ai Comitati endo-consiliari di cui si sia eventualmente componente. A ciò va aggiunto il tempo dedicato all'analisi della documentazione inviata in vista di ciascuna riunione collegiale, oltre che quello necessario alle attività di formazione e alla partecipazione a sessioni

informali e di confronto, nonché all'assolvimento di ogni compito che spetta a Cassa Centrale Banca 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 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 coinvolgano, anche indirettamente, l'Esponente.

Ogni amministratore fornisce al Consiglio l'elenco degli incarichi che ricopre presso altri enti, quanto tempo dedica alle proprie attività lavorative e/o professionali e agli eventuali ulteriori impegni che potrebbero inficiare sulla quantità di tempo che effettivamente dedica all'incarico presso la Capogruppo. In particolare, ai sensi della normativa vigente e fatte salve le possibilità di deroga ivi previste, fatto salvo quanto previsto al paragrafo 5.3 che precede in tema di *interlocking directorates*, nessun amministratore può detenere contemporaneamente un numero complessivo di incarichi (ivi incluso quello presso la Capogruppo) in banche o in altre società commerciali superiore a una delle seguenti combinazioni alternative:

- a) n. 1 incarico esecutivo e n. 2 incarichi non esecutivi;
- b) n. 4 incarichi non esecutivi,

calcolati secondo le eventuali esenzioni e modalità di aggregazione previste nella regolamentazione tempo per tempo applicabile.

Si dispone inoltre che vada verificata attentamente anche la disponibilità di tempo in termini qualitativi in capo agli Esponenti oggetto di verifica. In quest'ambito, si presuppone che soddisfino il requisito della disponibilità di tempo gli Esponenti il cui impegno totale dedicato a tutte le attività compresa quella in banca non superi i 260 giorni all'anno e il cui tempo dedicato alla Capogruppo sia almeno pari alle seguenti soglie minime:

Ruolo/Organo	Soglie minime
Presidente del CDA	110 gg/anno
Vice Presidente Vicario	60 gg/anno

Amministratore Delegato	Full time
Amministratore	52 gg/anno
Comitato Rischi e Sostenibilità (Presidente/Membro)	Ulteriori 36/32 gg/anno
Comitato Nomine (Presidente/Membro)	Ulteriori 17/15 gg/anno
Comitato Esecutivo (Presidente/Membro)	Ulteriori 11/10 gg/anno
Comitato Amm. Ind. (Presidente/Membro)	Ulteriori 9/8 gg/anno
Comitato Remunerazioni (Presidente/Membro)	Ulteriori 9/8 gg/anno
Amministratori che abbiano ricevuto deleghe particolari, ivi incluso l'Esponente AML	Ulteriori 12 gg/anno

6. Disposizioni finali ed entrata in vigore

Le disposizioni di cui al presente Modello si applicano alle nomine successive alla data della sua adozione.