

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI
(modello di amministrazione e controllo tradizionale)

Società: **Banca Farmafactoring S.p.A.**

Sito *Internet*: **www.bffgroup.com**

Esercizio a cui si riferisce la Relazione: **01.01.2018 – 31.12.2018**

Data di approvazione: **19 febbraio 2019**

Sommario

GLOSSARIO	5
PREMESSA	10
1. PROFILO DELL’EMITTENTE	10
1.1 LA CAPOGRUPPO	10
1.2 IL GRUPPO BFF	12
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, TUF)	15
2.1 STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA A), TUF)	15
2.2 RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DI TITOLI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA B), TUF)	17
2.3 PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA C), TUF)	17
2.4 TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA D), TUF)	18
2.5 PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI: MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA E), TUF)	18
2.6 RESTRIZIONI AL DIRITTO DI VOTO (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA F), TUF)	18
2.7 ACCORDI TRA AZIONISTI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA G) TUF)	18
2.8 CLAUSOLE DI CHANGE OF CONTROL (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA H), TUF) E DISPOSIZIONI STATUTARIE IN MATERIA DI OPA (EX ARTT. 104, COMMA 1-TER, E 104-BIS, COMMA 1)	19
2.9 DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE E AUTORIZZAZIONI ALL’ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA M), TUF)	19
2.10 ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (EX ART. 2497 E SS. COD. CIV.)	20
3. COMPLIANCE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA A), TUF)	22
4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	23
4.1 NOMINA E SOSTITUZIONE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA L), TUF)	23
4.1.1 NOMINA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	23
4.1.2 SOSTITUZIONE.....	25
4.1.3 PIANI DI SUCCESSIONE	26
4.2 COMPOSIZIONE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERE D) E D-BIS), TUF)	27
4.2.1 POLITICHE DI DIVERSITÀ.....	34
4.2.2 CUMULO MASSIMO AGLI INCARICHI RICOPERTI IN ALTRE SOCIETÀ	36
4.2.3 INDUCTION PROGRAMME	39
4.3 RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)	39
4.3.1 RIUNIONI E FUNZIONAMENTO	39
4.3.2 COMPITI.....	43
4.3.3 AUTOVALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	48
4.4 ORGANI DELEGATI	49
4.4.1 AMMINISTRATORI DELEGATI.....	49
4.4.2 PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	50
4.4.3 COMITATO ESECUTIVO (SOLO SE COSTITUITO) (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)	52

4.4.4	INFORMATIVA AL CONSIGLIO	52
4.5	ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI	53
4.6	AMMINISTRATORI INDIPENDENTI	53
4.7	LEAD INDEPENDENT DIRECTOR	55
5.	TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	56
6.	COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)	58
7.	COMITATO NOMINE.....	61
7.1	COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO NOMINE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)	61
7.1.1	COMPOSIZIONE.....	61
7.1.2	FUNZIONAMENTO	61
7.2	FUNZIONI DEL COMITATO NOMINE	62
8.	COMITATO PER LE REMUNERAZIONI.....	67
9.	REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI.....	67
10.	COMITATO CONTROLLO E RISCHI.....	68
10.1	COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO CONTROLLO E RISCHI (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)	68
10.1.1	COMPOSIZIONE.....	68
10.1.2	FUNZIONAMENTO	69
10.1.3	FUNZIONI ATTRIBUITE AL COMITATO CONTROLLO E RISCHI	71
11.	SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI.....	77
11.1	AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E DELLA GESTIONE DEI RISCHI	84
11.2	RESPONSABILE DELLA FUNZIONE INTERNAL AUDIT	85
11.3	MODELLO ORGANIZZATIVO EX D. LGS. N. 231/2001	89
11.4	SOCIETÀ DI REVISIONE LEGALE	91
11.5	DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI	92
11.5.1	IL DIRIGENTE PREPOSTO	92
11.5.2	IL RESPONSABILE DELLA FUNZIONE RISK MANAGEMENT	93
11.5.3	IL RESPONSABILE DELLA FUNZIONE COMPLIANCE E AML	95
11.6	COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	96
12.	INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	98
13.	NOMINA DEI SINDACI.....	100
14.	LA COMPOSIZIONE E IL FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERE D) E D-BIS), TUF).....	103
15.	RAPPORTI CON GLI AZIONISTI.....	109
16.	ASSEMBLEE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA C), TUF)	110
17.	ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA A), TUF).....	115
18.	CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO.....	116
19.	CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 13 DICEMBRE 2017 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE.....	117
	TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI.....	119

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI.....	120
TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE.....	121
TABELLA 4: DELEGHE GESTIONALI ALL'AMMINISTRATORE DELEGATO	122

GLOSSARIO

Amministratore Delegato: l'“organo con funzione di gestione” della Capogruppo, ovvero sia il componente del Consiglio di Amministrazione al quale il Consiglio di Amministrazione ha delegato – ai sensi del Codice civile e per disposizione statutaria – compiti di gestione corrente, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica.

Assemblea: l'assemblea degli Azionisti della Banca.

Azioni o le Azioni Ordinarie: le azioni ordinarie di BFF.

Azionisti: coloro che detengono una partecipazione nel capitale sociale della Banca.

Banca o BFF o Società o Emittente o Capogruppo: Banca Farmafactoring S.p.A., capogruppo del Gruppo bancario Banca Farmafactoring, quotata sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana.

BFF Lux o BFF Luxembourg S.à r.l.: la società di diritto lussemburghese controllata da *Centerbridge Partners Europe L.P.* (fondo facente parte della famiglia di fondi di *private equity* compresi nella piattaforma di investimento di Centerbridge Capital Partners) e gestita in ultima istanza da BFF JE GP Ltd. (Jersey), che, a sua volta, controlla l'Emittente ai sensi dell'art. 93 del TUF e dell'art. 2359 cod. civ..

BFF Finance Iberia o BFF ES: la società di diritto spagnolo controllata dalla Banca, BFF Finance Iberia S.A. (in precedenza Farmafactoring España S.A.).

BFF Polska o BFF PL: la società di diritto polacco controllata dalla Banca, BFF Polska S.A. (in precedenza Magellan S.A.).

Borsa Italiana: Borsa Italiana S.p.A., la società per azioni di natura privatistica che organizza e gestisce i mercati italiani per la negoziazione di strumenti finanziari.

Circolare n. 263: la Circolare della Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 (“*Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*”), e successivi aggiornamenti.

Circolare n. 285 o Disposizioni di Vigilanza: la Circolare n. 285 della Banca d'Italia del 17 dicembre 2013 (“*Disposizioni di Vigilanza per le banche*”), e successivi aggiornamenti.

cod. civ. o Codice civile: il codice civile adottato con il Regio Decreto del 16 marzo 1942, n. 262, come successivamente modificato.

Codice di Autodisciplina o Codice: il Codice di Autodisciplina delle società quotate, approvato nel marzo del 2006 dal Comitato per la *Corporate Governance*, e promosso da Borsa Italiana, come da ultimo aggiornato a luglio 2018.

Collegio sindacale: il Collegio sindacale della Banca.

Consiglio di Amministrazione o Consiglio: l'“organo con funzione di supervisione strategica” della Banca. L'organo aziendale a cui – ai sensi del Codice civile e per disposizione statutaria – sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione della Banca, mediante, tra l'altro, l'esame e la delibera dei piani industriali o finanziari ovvero delle operazioni strategiche.

Controllata/e: le società appartenenti al Gruppo.

Dirigente Preposto: il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ai sensi dell'art. 154-*bis* del TUF.

Disposizioni sul Governo Societario: la Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1 (“*Governo societario*”) delle Disposizioni di Vigilanza.

Decreto Fit & Proper: il Decreto Ministeriale recante il “*Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositi, ai sensi degli articoli, 26, 110, comma 1-bis, 112, comma 2, 114-quinquies.3, comma 1-bis, 114-undecies, comma 1-bis, 96-bis.3, comma 3, del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (TUB)*”, in attesa di emanazione.

Esercizio: l'esercizio sociale cui si riferisce la Relazione (2018).

Funzioni Aziendali di Controllo: collettivamente, la Funzione *Compliance* e *AML*, la Funzione *Risk Management*, la Funzione *Internal Audit* e altre strutture aventi funzione di controllo, ovverosia l'insieme delle funzioni aziendali che, per disposizioni legislative, statutarie, regolamentari o di autoregolamentazione, hanno compiti di controllo nel Gruppo.

Funzione *Compliance* e *AML*: la funzione aziendale di conformità alle norme e di prevenzione e contrasto della realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, attribuita alla Funzione *Compliance* e *AML* della Capogruppo.

Funzione *Internal Audit*: la funzione aziendale di revisione interna attribuita alla Funzione *Internal Audit* della Capogruppo.

Funzione *Risk Management*: la funzione aziendale di controllo dei rischi attribuita alla Funzione *Risk Management* della Capogruppo.

Funzioni Aziendali o Strutture Aziendali: l'insieme delle strutture aziendali del Gruppo, quali, ad esempio, i Dipartimenti, le Funzioni e le Unità Organizzative.

Gruppo bancario Banca Farmafactoring o Gruppo o Gruppo BFF: collettivamente, la Banca e le sue Controllate.

gruppo BFF Polska : il gruppo BFF Polska è composto dalla capogruppo BFF Polska, società di diritto polacco attiva nel campo dei finanziamenti al Servizio Sanitario Nazionale e agli Enti locali, e dalle sue controllate: (i) BFF MEDFinance S.A.; (ii) BFF Central Europe S.R.O.; (iii) BFF Česká Republika S.R.O.; (iv) Debt-Rnt S.p Z.O.O.; (v) lo studio legale Kancelaria Prawnicza Karnowski i Wspólnik Spółka Komandytowa, (vi) Restrukturyzacyjna Prawnicza Karnowski Wspolnik sp.k., e (vii) il fondo chiuso di investimento Muncypalny Fundusz Inwestycyjny Zamkniety, aventi sedi in Polonia, Repubblica Ceca e Slovacchia.

Gruppo CRR: il Gruppo BFF con il consolidamento prudenziale di BFF Luxembourg S.à r.l., tramite il quale Centerbridge Partners L.P. detiene la propria partecipazione nella Banca.

ICAAP: l’*“Internal Capital Adequacy Assessment Process”*, il processo interno di determinazione dell’adeguatezza patrimoniale della Capogruppo, la quale effettua un’autonoma valutazione attuale e prospettica, anche a livello di Gruppo CRR, della propria adeguatezza patrimoniale, in relazione ai rischi assunti e alle strategie aziendali, ai sensi e per gli effetti della Parte Prima, Titolo III, Capitolo 1, della Circolare n. 285.

ILAAP: l’*“Internal Liquidity Adequacy Assessment Process”*, il processo interno di determinazione dell’adeguatezza del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità della Capogruppo, la quale effettua un’autonoma valutazione, attuale e prospettica, anche a livello di Gruppo CRR, del sistema di governo e gestione del rischio di liquidità, in relazione ai rischi assunti e alle strategie aziendali ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza.

MTA: il Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana.

Organismo di Vigilanza o OdV: l’Organismo di Vigilanza istituito dalla Banca ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, come successivamente modificato.

Organi Aziendali: collettivamente, il Consiglio di Amministrazione, l’Amministratore Delegato e il Collegio sindacale.

Piano di Stock Option o SOP: il *“Piano di Stock Option a favore di amministratori e dipendenti della Società e di società controllate”* approvato dal Consiglio di Amministrazione l’8 luglio 2016 e dall’Assemblea il 5 dicembre 2016.

Personale più Rilevante o Risk Taker: le categorie di soggetti la cui attività professionale ha o può avere un impatto rilevante sul profilo di rischio del Gruppo, individuate secondo quanto previsto dal Regolamento (UE) n. 604/14 e dalla regolamentazione interna.

Policy di Diversità del CdA: la “*Politica in materia di diversità del Consiglio di Amministrazione di Banca Farmafactoring S.p.A.*” adottata dal Consiglio di Amministrazione ed elaborata ai sensi dell’art. 123-bis, lettera d-bis) del TUF, che disciplina (i) la composizione degli organi di amministrazione e di gestione della Banca relativamente ad aspetti quali, a esempio, l’età, il genere, o il percorso formativo e professionale, (ii) gli obiettivi di tale politica sulla diversità, (iii) le modalità di attuazione, e (iv) le modalità di monitoraggio dei risultati conseguiti nel periodo di riferimento.

Quotazione: il processo conclusosi il 4 aprile 2017 con il collocamento istituzionale delle azioni ordinarie della Banca, finalizzato alla costituzione del flottante necessario alla negoziazione delle azioni della Società sul MTA, che è stata avviata il 7 aprile 2017.

RAF: il *Risk Appetite Framework* (sistema degli obiettivi di rischio), ovvero il documento approvato dal Consiglio di Amministrazione della Banca, che definisce, a livello di Gruppo, la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli, in coerenza con il massimo rischio assumibile, il *business model* e il piano strategico.

Recovery Plan: il piano adottato dalla Banca, che prevede le strategie e le azioni da intraprendere in caso di significativo deterioramento della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo, per assicurarne, tra l’altro, il ripristino.

Regolamento del Consiglio di Amministrazione: il “*Regolamento del Consiglio di Amministrazione*” adottato dal Consiglio di Amministrazione, al fine di disciplinare la composizione e il funzionamento del predetto organo, in conformità, tra l’altro, ai principi di cui alle Disposizioni sul Governo Societario. Il Regolamento del Consiglio di Amministrazione è pubblicato sul Sito *Internet* della Banca al seguente indirizzo:

<https://it.bffgroup.com/it/regolamento-consiglio-di-amministrazione>.

Regolamento degli Organi Aziendali, delle Funzioni di Controllo e dei Flussi Informativi o ROA: il “*Regolamento degli Organi Aziendali, delle Funzioni di Controllo e dei Flussi Informativi*”, adottato dal Consiglio di Amministrazione, al fine di disciplinare i compiti e le responsabilità degli Organi Aziendali e delle Funzioni Aziendali di Controllo, nonché i flussi informativi tra gli Organi Aziendali e le Funzioni Aziendali di Controllo, e verso il Comitato Controllo e Rischi, e l’Organismo di Vigilanza. Il ROA è pubblicato sul Sito *Internet* della Banca al seguente indirizzo:

<https://it.bffgroup.com/it/regolamento-consiglio-di-amministrazione>.

Regolamento Emittenti Consob: il Regolamento in materia di emittenti, emanato dalla Consob con deliberazione n. 11971 del 1999, come successivamente modificato.

Regolamento Mercati Consob: il Regolamento in materia di mercati, emanato dalla Consob con deliberazione n. 20249 del 2017.

Regolamento Parti Correlate Consob: il Regolamento in materia di operazioni con parti correlate emanato dalla Consob con deliberazione n. 17221 del 2010, come successivamente modificato.

Relazione: la presente relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari, che la Banca è tenuta a redigere ai sensi dell'art. 123-*bis* del TUF.

Relazione sulla Remunerazione: la “*Relazione annuale sulle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo bancario Banca Farmafactoring*”, predisposta ai sensi dell'art. 123-*ter* del TUF, dell'art. 84-*quater* del Regolamento Emittenti Consob, e delle previsioni di cui al Titolo IV, Capitolo I, Tavola 15, della Circolare n. 263, disponibile sul Sito *Internet* nella sezione “*Governance/Documentazione Assembleare*”.

SCI o Sistema dei Controlli Interni: l'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle finalità individuate nelle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli interni, quali, tra l'altro, la gestione dei rischi.

Sito *Internet*: il sito *internet* della Banca, accessibile al seguente indirizzo www.bffgroup.com.

Società di Revisione Legale: la società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A., incaricata della revisione legale dei conti della Banca.

Statuto: lo statuto sociale della Banca, vigente alla data della Relazione. Lo Statuto è pubblicato sul Sito *Internet* al seguente indirizzo:

<https://it.bffgroup.com/it/statuto>.

Testo Unico Bancario/TUB: il D. Lgs. del 1° settembre 1993, n. 385 – “*Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*”, come successivamente modificato.

Testo Unico della Finanza/TUF: il D. Lgs. del 24 febbraio 1998, n. 58 – “*Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria*”, come successivamente modificato.

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E GLI ASSETTI PROPRIETARI

EDIZIONE 2018

PREMESSA

La presente Relazione è stata redatta ai sensi dell'art. 123-*bis* del TUF, e del Codice di Autodisciplina¹ (a cui la Banca aderisce nei termini di seguito riportati), nonché in conformità con le indicazioni contenute nel “*Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*” (edizione gennaio 2019) elaborato da Borsa Italiana, con la finalità di fornire un quadro generale degli assetti proprietari della Società e del sistema di governo societario da quest'ultima adottato.

La Relazione è volta altresì ad assolvere gli obblighi di informativa al pubblico previsti per le banche dalle Disposizioni sul Governo Societario, ai quali BFF è soggetta, in quanto banca.

La Relazione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 febbraio 2019.

La Relazione viene, quindi, sottoposta all'approvazione dell'Assemblea convocata, per il 28 marzo 2019, in unica convocazione. A tal fine, la Relazione è a disposizione del pubblico presso la sede sociale della Banca, e pubblicata sul Sito *Internet* nella sezione “*Governance/Documentazione Assembleare*”.

Le informazioni contenute nella Relazione, ove non diversamente specificato, sono riferite alla data della sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

1.1 LA CAPOGRUPPO

La Società, costituita nel 1985, è *leader* in Italia nel settore della **gestione e dello smobilizzo**, nonché del **factoring pro soluto**, **dei crediti** vantati dai fornitori della Pubblica Amministrazione e, in particolare, del Servizio Sanitario italiano.

Nel corso degli ultimi anni, la Banca ha avuto un'importante sviluppo, che l'ha portata a divenire un Gruppo presente in diversi Stati europei. Il Gruppo è attivo in Italia, in Spagna, Portogallo, in Grecia, in Germania e in Croazia attraverso BFF², in Spagna tramite BFF Finance Iberia, e in Polonia, Repubblica Ceca e Repubblica Slovacca attraverso le società del

¹ Il Codice di Autodisciplina è disponibile sul sito *web* del Comitato per la *Corporate Governance* alla pagina: <http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/codice2015.pdf>.

² In Grecia e in Croazia l'attività è svolta in libera prestazione di servizi, in Portogallo e in Spagna attraverso le succursali portoghese e spagnola della Banca.

gruppo BFF Polska. La Banca offre, inoltre, alla clientela *retail* e *corporate* **prodotti di deposito** in Italia, in Spagna e in Germania³. In particolare, la Banca:

- nel 2010, costituisce BFF Finance Iberia per svolgere l'attività di *factoring pro soluto* in Spagna;
- dal 2013, viene iscritta all'albo delle banche come “*Banca Farmafactoring S.p.A.*”, allo scopo di proseguire il percorso di rafforzamento societario a garanzia dei servizi forniti alla propria clientela e al mercato di riferimento. Contestualmente, la Banca è stata iscritta all'albo dei gruppi bancari come “*Gruppo bancario Banca Farmafactoring*”;
- nel 2014, avvia in Italia l'operatività di **raccolta diretta tramite il conto deposito online** “*Conto Facto*”, per aumentare la diversificazione delle fonti di finanziamento, e comincia a operare in regime di libera prestazione di servizi in Portogallo;
- nel 2015, costituisce una *branch* in Spagna “*Banca Farmafactoring S.p.A. Sucursal en España*” (la “**Branch Spagnola**”), tramite la quale viene avviata nel mercato locale l'attività di raccolta mediante il conto deposito *online* “*Cuenta Facto*”. Nello stesso anno, avviene un importante avvicendamento nella compagine azionaria della Società, la cui partecipazione azionaria di maggioranza viene acquisita da BFF Lux;
- nel 2016, per il tramite della *Branch* Spagnola, avvia in Germania l'attività di raccolta mediante il conto deposito *online*, e acquisisce il gruppo BFF Polska, nell'ambito della strategia di diversificazione commerciale e geografica adottata a livello di Gruppo;
- dal 7 aprile 2017, le azioni della Banca sono negoziate sul MTA;
- nel 2017 e nel 2018 comincia a operare in regime di libera prestazione di servizi rispettivamente in Grecia e in Croazia;
- nel 2018 costituisce una *branch* in Portogallo “*Banca Farmafactoring S.p.A. – Sucursal em Portugal*” (la “**Branch Portoghese**”).

BFF si qualifica come ente creditizio *less significant* ai sensi dell'art. 6, par. 4 del Regolamento (UE) n. 1024/2013, che attribuisce alla Banca Centrale Europea compiti specifici in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi.

In quanto società quotata, la Banca rientra – ai fini di vigilanza prudenziale della Banca d'Italia in materia di governo societario – tra le banche di maggiori dimensioni e complessità

³ Come di seguito meglio precisato, l'attività di raccolta è effettuata dalla Banca, in Italia mediante il conto deposito *online Conto Facto* e, in Spagna e in Germania, tramite la sua succursale spagnola, attraverso *Cuenta Facto*.

operativa, mentre si qualifica come banca intermedia ai fini dell'applicazione della disciplina sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione di cui alla Circolare n. 285.

BFF adotta il sistema di amministrazione e controllo tradizionale basato su due Organi Aziendali nominati dall'Assemblea: il Consiglio di Amministrazione (organo con funzione di supervisione strategica e di gestione dell'impresa) e il Collegio sindacale (organo con funzione di controllo). La *governance* aziendale prevede, inoltre, che il Consiglio di Amministrazione designi tra i suoi componenti un Amministratore Delegato, a cui è affidata la gestione dell'impresa.

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, altresì, l'istituzione dell'OdV e la costituzione dei seguenti Comitati endoconsiliari con compiti istruttori, consultivi, propositivi nei confronti del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato:

- il Comitato per le Remunerazioni;
- il Comitato Nomine;
- il Comitato Controllo e Rischi;
- il Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate e con Soggetti Collegati.

La revisione legale dei conti è affidata dall'Assemblea alla Società di Revisione Legale.

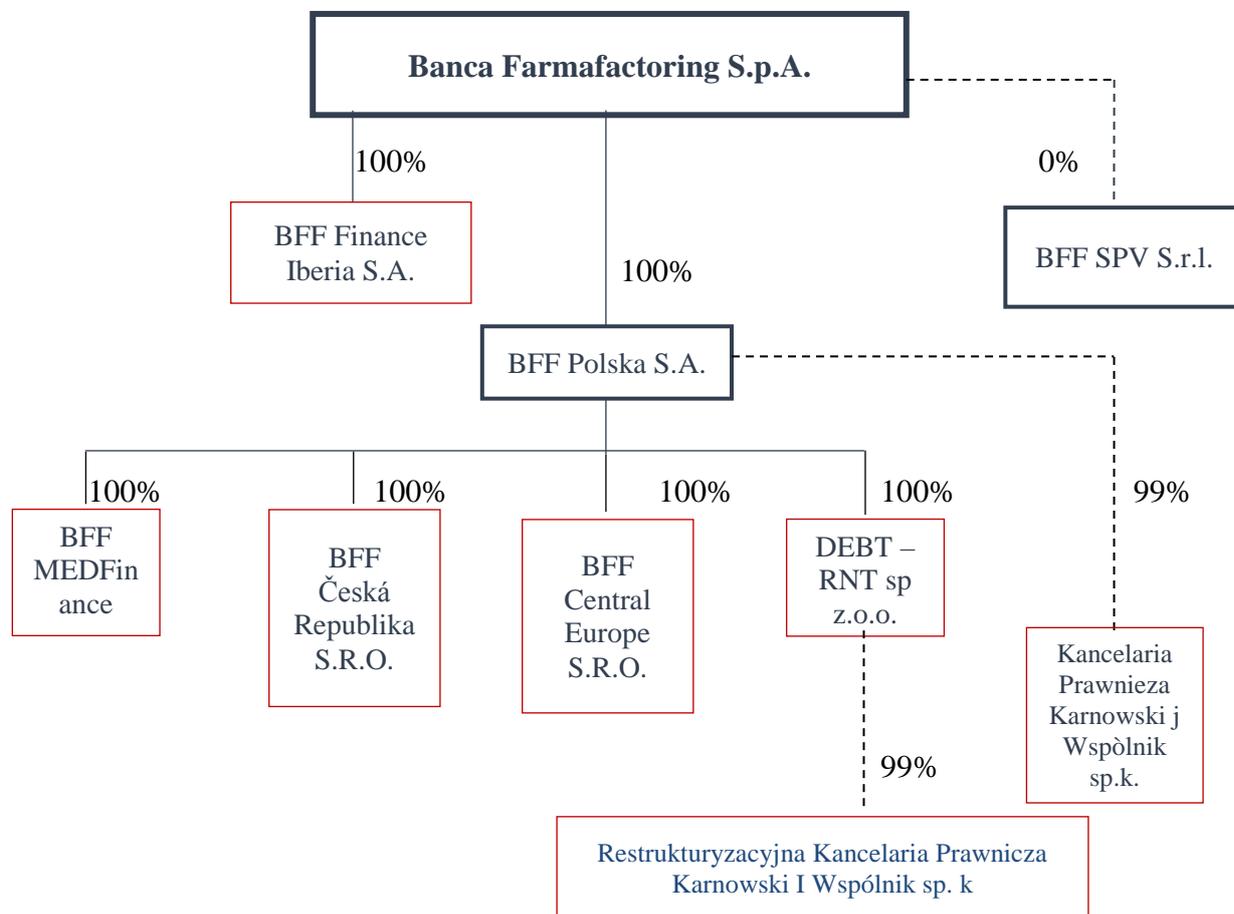
Si segnala che l'Emittente è qualificabile quale "PMI" ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. w-*quater*.1) del TUF, sulla base del criterio del fatturato consolidato, pari per l'esercizio 2017, a Euro 244.083.253, mentre il valore della capitalizzazione è superiore alla soglia normativa di Euro 500 milioni.⁴

1.2 IL GRUPPO BFF

L'Emittente è iscritto all'Albo dei Gruppi Bancari, di cui all'art. 64 del TUB, quale capogruppo del Gruppo bancario Banca Farmafactoring, che include l'Emittente, BFF Finance Iberia e il gruppo BFF Polska, nonché la società a destinazione specifica BFF SPV S.r.l..

⁴ Ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. w-*quater*.1) del TUF sono qualificabili quali "PMI" le piccole e medie imprese, emittenti azioni quotate, il cui fatturato anche anteriormente all'ammissione alla negoziazione delle proprie azioni, sia inferiore a 300 milioni di euro, ovvero che abbiano una capitalizzazione di mercato inferiore ai 500 milioni di euro.

Di seguito, viene riportata una rappresentazione grafica del Gruppo, con indicazione delle partecipazioni detenute dall’Emittente alla data della presente Relazione.



Quale Capogruppo del Gruppo BFF, la Banca, oltre all’attività bancaria, svolge, ai sensi degli artt. 60 e ss. del TUB e delle disposizioni della Parte Prima, Titolo I, Capitolo 2, Sezione II, della Circolare n. 285, le funzioni di direzione e coordinamento, nonché di controllo unitario nei confronti di BFF Finance Iberia e di BFF Polska.

Per le suddette finalità, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il “*Regolamento Infragruppo*”, che definisce l’architettura organizzativa, gli obiettivi e i contenuti dell’attività di direzione, coordinamento e di controllo, e il “*Regolamento di Gruppo*”, che disciplina le fonti normative interne alla Banca – quale Capogruppo del Gruppo BFF – e alle sue Controllate, definendone, in particolare, la gerarchia e le modalità di adozione e di aggiornamento.

Il “*Regolamento Infragruppo*” è inteso a garantire la realizzazione del disegno imprenditoriale unitario del Gruppo nel suo complesso e lo sviluppo del *business*, mediante l’esercizio, da

parte della Capogruppo, del suo ruolo di governo sulle Controllate, assicurandone la direzione, il coordinamento e il controllo. Nell'esercizio della suddetta attività, la Società favorisce la valorizzazione delle singole Controllate e del Gruppo nel suo complesso, orientando le politiche di sviluppo e la gestione secondo obiettivi di efficienza operativa e redditività sostenibile nel tempo. Il *management* delle Controllate contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del Gruppo.

In particolare, la Capogruppo, nella sua qualità di referente dell'Autorità di Vigilanza, emana, nei confronti delle Controllate, le disposizioni necessarie per dare attuazione alle istruzioni di carattere generale e particolare impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo, ai sensi dell'art. 61, comma 4, del TUB e della Circolare n. 285.

La Società non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di altre entità giuridiche (come meglio precisato alla Sezione 2.10 della Relazione), pur includendo nel Gruppo CRR, la controllante BFF Luxembourg S.à r.l..

2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, TUF)

2.1 STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA A), TUF)

Il capitale sociale sottoscritto e versato della Banca ammonta a Euro 130.982.698 (centotrenta milioni novecento ottantadue mila seicento novantotto) diviso in n. 170.107.400 (centosettanta milioni centosette mila quattrocento) **Azioni Ordinarie** prive del valore nominale, tutte rappresentative della medesima frazione di capitale. Le Azioni sono emesse in forma dematerializzata ai sensi dell'articolo 83-*bis* del TUF, sono indivisibili e liberamente trasferibili. Ciascuna Azione attribuisce il diritto a un voto nelle Assemblee ordinarie e straordinarie della Società, nonché gli altri diritti amministrativi previsti dalle applicabili disposizioni di legge e di Statuto.

Per quanto riguarda altri strumenti finanziari che attribuiscono il diritto alla sottoscrizione di azioni di nuova emissione, si segnala che l'Assemblea, il 5 dicembre 2016, ha approvato un aumento del capitale sociale a pagamento, in via scindibile, per massimi Euro 6.899.200 (sei milioni ottocento novantanove mila duecento), mediante emissione, anche in più *tranche*, di massime n. 8.960.000 (otto milioni novecento sessanta mila) nuove azioni, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 8, cod. civ., al servizio dell'attuazione del Piano di Stock Option (approvato dall'Assemblea in pari data), entro il termine ultimo della scadenza del 12° anno dal 5 dicembre 2016 (l'“**Aumento di Capitale 2016**”).

Quanto al Piano di Stock Option, che è entrato in vigore alla data della Quotazione, il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente in data 13 febbraio 2017 e 28 marzo 2018, ha assegnato un determinato numero di opzioni della prima e della seconda *tranche* all'Amministratore Delegato e complessivamente a n. 58 dipendenti del Gruppo, di cui n. 6 alti dirigenti (come indicato nelle Tabelle analitiche sulle “*Stock option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategica*” *sub* di cui alla Sezione II, capitolo 14 della Relazione sulla Remunerazione).

Infine, si informa che, ai sensi dell'articolo 5, comma 5, dello Statuto, l'Assemblea straordinaria può deliberare l'emissione di *warrant*, nei limiti e alle condizioni prescritte dalla Banca d'Italia, a condizione che l'esercizio degli stessi avvenga entro cinque anni dalla relativa emissione.

Alla chiusura dell'Esercizio, la Banca risulta titolare di n. 41.552 Azioni Ordinarie proprie.

Al 31 dicembre 2018, l'azionariato risulta così composto (quote superiori al 5%):

AZIONISTA	N. DI AZIONI	% SUL CAPITALE
BFF Luxembourg S.à r.l.	77.896.108	45,792

Gli ulteriori Azionisti di BFF detengono il 54,208% delle Azioni della Banca.

In data 14 dicembre 2018, la Banca d'Italia ha rilasciato il provvedimento di accertamento *ex artt. 56 e 61 del TUB*, inerente, tra l'altro, alla proposta di modifica dello Statuto sociale – deliberata dal Consiglio di Amministrazione in data 28 settembre 2018 – che sarà sottoposta all'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2018.

La proposta riguarda:

- (1) la modifica dell'art. 5 dello Statuto, volta ad attribuire al Consiglio di Amministrazione, una delega, *ex art. 2443 cod. civ.*, per un periodo di 5 anni, ad aumentare gratuitamente il capitale sociale della Banca, in via scindibile e in più *tranche*, ai sensi dell'art. 2349 cod. civ., per un importo massimo complessivo non superiore a Euro 3.003.000,00, mediante emissione di massime n. 3,9 milioni di Azioni Ordinarie a servizio delle seguenti finalità connesse con le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo:
 - (i) la soddisfazione delle esigenze di bilanciamento tra la componente in denaro (*cash*) e quella in strumenti finanziari, che sarà eventualmente dovuta a titolo di remunerazione variabile al Personale Più Rilevante del Gruppo ai sensi del "*Management by Objective*" previsto dalla "*Policy di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli organi di supervisione strategica, gestione e controllo, e del personale del Gruppo bancario Banca Farmafactoring*";
 - (ii) le eventuali assegnazioni di Azioni ai dipendenti del Gruppo (nell'ambito, a esempio, di piani di *stock grant*), che in futuro potranno essere deliberate dall'Assemblea, su proposta del Consiglio di Amministrazione, e
 - (iii) l'esercizio *cash-less* del vigente SOP, che verrebbe modificato come indicato al punto (3) che segue;
- (2) un'ulteriore modifica dell'art. 5 dello Statuto, al fine di consentire l'aumento di capitale a pagamento, in via scindibile, mediante l'emissione di massime n. 8.960.000 Azioni Ordinarie prive di indicazione del valore nominale, aventi le stesse caratteristiche di

quelle in circolazione e godimento regolare, per un importo di nominali massimi Euro 6.899.200,00, oltre sovrapprezzo, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del cod. civ., per servire l'esercizio del Piano di Stock Option da parte di tutti i beneficiari (dipendenti e non dipendenti), ivi incluso l'Amministratore Delegato, previa revoca dell'Aumento di Capitale 2016 riservato soltanto ai dipendenti beneficiari del SOP;

- (3) la modifica del Piano di Stock Option, volta ad:
- (i) attribuire al Consiglio di Amministrazione il potere di concedere ai beneficiari che ne facciano richiesta la facoltà di esercitare le opzioni in modalità *cash-less*, ricevendo Azioni di nuova emissione a valere sull'aumento di capitale delegato di cui al precedente punto (1); e
 - (ii) apportare al Piano medesimo alcune modifiche di natura procedurale.

Per maggiori informazioni, si rimanda alle relazioni illustrative sui punti all'ordine del giorno dell'Assemblea convocata per il 28 marzo 2019, predisposte ai sensi dell'art. 125-ter del TUF, e rese disponibili sul Sito *Internet* della Banca nella sezione *Governance/Documentazione Assembleare*.

2.2 RESTRIZIONI AL TRASFERIMENTO DI TITOLI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA B), TUF)

Le azioni della Società sono liberalmente trasferibili. Non sono previsti limiti al possesso di azioni, né clausole di gradimento.

In data 6 aprile 2018, l'Amministratore Delegato e alcuni *manager* dell'Emittente hanno assunto nei confronti di BFF Lux un impegno di *lock up*, con durata di tre anni. Per maggiori informazioni si rinvia al Paragrafo 2.7.

2.3 PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA C), TUF)

Sulla base delle comunicazioni ricevute ai sensi dell'art. 120 del TUF e delle informazioni a disposizione della Società, l'unico Azionista che detiene (direttamente o indirettamente) una percentuale di possesso azionario, con diritto di voto, superiore al 5% del capitale sociale è BFF Lux, come meglio dettagliato nella Tabella 1 – “Informazioni sugli assetti proprietari” in appendice alla Relazione.

2.4 TITOLI CHE CONFERISCONO DIRITTI SPECIALI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA D), TUF)

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo ovvero poteri speciali. Lo Statuto non prevede azioni a voto plurimo o maggiorato.

2.5 PARTECIPAZIONE AZIONARIA DEI DIPENDENTI: MECCANISMO DI ESERCIZIO DEI DIRITTI DI VOTO (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA E), TUF)

Non risulta un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti in cui il diritto di voto sia esercitato da loro rappresentanti.

2.6 RESTRIZIONI AL DIRITTO DI VOTO (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA F), TUF)

Lo Statuto non prevede restrizioni al diritto di voto.

2.7 ACCORDI TRA AZIONISTI (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA G) TUF)

In data 6 aprile 2018 sono stati stipulati da BFF Lux con l'Amministratore Delegato e con alcuni *manager* della Banca singoli accordi (rispettivamente gli “**Azionisti di Minoranza**” e gli “**Accordi**”) aventi le medesime previsioni, in base ai quali questi ultimi si sono impegnati a non disporre, per un periodo massimo di tre anni, di una quota rilevante delle Azioni dagli stessi allora detenute (il “**Lock-up**”).

In particolare, ciascun Azionista di Minoranza, i suoi affiliati e le persone che agiscono per suo o loro conto si sono impegnati, in mancanza di preventivo consenso scritto di BFF Lux, per un periodo massimo di tre anni, a non (i) trasferire o altrimenti disporre, direttamente o indirettamente, le rispettive Azioni oggetto di Lock-up (le “**Azioni Locked-up**”) o qualsiasi strumento finanziario convertibile in/o esercitabile/scambiabile con le rispettive Azioni Locked-up; (ii) stipulare qualsiasi *swap* o accordo o transazione che preveda (anche su base condizionale) il trasferimento, in tutto o in parte, direttamente o indirettamente, dei proventi derivanti dal possesso delle rispettive Azioni Locked-up, indipendentemente dal fatto che qualunque operazione sopra descritta debba essere regolata mediante consegna di Azioni o altri strumenti finanziari, in danaro o in altro modo; nonché (iii) annunciare pubblicamente l'intenzione di effettuare qualsiasi delle predette operazioni.

Il Lock-up scadrà anticipatamente, nell'ipotesi in cui la partecipazione di BFF Lux nella Società dovesse ridursi al di sotto del 20% del relativo capitale sociale.

Gli Accordi, che configurano patti parasociali rilevanti ai sensi dell'art. 122, comma 5, lett. b), del TUF, sono stati comunicati alla Consob e al pubblico, nonché depositati presso il

Registro delle Imprese di Milano in data 11 aprile 2018, in conformità con il richiamato art. 122 del TUF.

Per maggiori informazioni relativamente agli Accordi si rinvia alla documentazione pubblicata sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://investor.bffgroup.com/ita/patti-parasociali/>.

2.8 CLAUSOLE DI CHANGE OF CONTROL (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA H), TUF) E DISPOSIZIONI STATUTARIE IN MATERIA DI OPA (EX ARTT. 104, COMMA 1-TER, E 104-BIS, COMMA 1)

BFF Polska e le sue controllate sono beneficiarie di alcuni contratti di finanziamento che prevedono alcuni eventi rilevanti – tra cui la circostanza che l’Emittente cessi di avere il controllo di BFF Polska, ovvero, indirettamente, delle sue controllate – al cui verificarsi la relativa banca finanziatrice avrà il diritto di: (i) risolvere il relativo contratto di finanziamento; (ii) sospendere il diritto del beneficiario di utilizzare il proprio conto corrente (*overdraft facility*); (iii) chiedere la costituzione di nuove e ulteriori garanzie; ovvero, a seconda dei casi, (iv) dichiarare la decadenza dal beneficio del termine.

* * *

In materia di OPA, si segnala che lo Statuto della Banca non prevede:

- i) deroghe alle disposizioni sulla *passivity rule* previste dall’art. 104, commi 1 e 1-*bis*, del TUF;
- ii) l’applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall’art. 104-*bis*, commi 2 e 3, del TUF.

2.9 DELEGHE AD AUMENTARE IL CAPITALE SOCIALE E AUTORIZZAZIONI ALL’ACQUISTO DI AZIONI PROPRIE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA M), TUF)

Alla data della Relazione, l’Assemblea non ha delegato il Consiglio di Amministrazione ad aumentare il capitale sociale ai sensi dell’art. 2443 del cod. civ. mediante emissione di azioni, né sono state attribuite al Consiglio di Amministrazione facoltà per l’emissione di strumenti finanziari partecipativi ai sensi dell’art. 2346, comma 6, del cod. civ..

L’Assemblea convocata per il 28 marzo 2019 sarà chiamata, in sede straordinaria, a deliberare sulla proposta di modifiche statutarie, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 28 settembre 2018 – descritta al precedente paragrafo 2.1. – la quale include l’attribuzione al Consiglio di Amministrazione di una delega di durata quinquennale, *ex art.* 2443 del cod. civ.,

ad aumentare il capitale sociale della Banca, a titolo gratuito, in via scindibile e in più *tranche*, ai sensi dell'art. 2349 del cod. civ. per le finalità connesse con le politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo.

* * *

Il 5 aprile 2018, l'Assemblea ha autorizzato la Banca all'acquisto di Azioni proprie nel rispetto dell'art. 2357 del cod. civ. (l'“**Autorizzazione Assembleare**”). Di seguito, si riportano i termini essenziali della suddetta delibera:

- *durata dell'autorizzazione*: 18 (diciotto) mesi;
- *numero massimo di azioni acquistabili*: 26.196.539;
- *prezzo di acquisto di ciascuna azione*: non può discostarsi, né in diminuzione, né in aumento, per più del 20% rispetto al prezzo di riferimento registrato dal titolo nella seduta di Borsa precedente ogni singola operazione.

La Banca non può acquistare Azioni proprie se non nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio, regolarmente approvato.

Alla chiusura dell'esercizio 2018, la Banca detiene n. 41.552 azioni proprie.

In data 14 dicembre 2018, la Banca d'Italia ha autorizzato BFF ad acquistare – in attuazione dell'Autorizzazione Assembleare – Azioni proprie per un importo massimo di Euro 1,680 milioni, con finalità di supporto dei piani di incentivazione del personale dipendente della Banca.

2.10 ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (EX ART. 2497 E SS. COD. CIV.)

Come indicato, tra l'altro, alla Sezione 1.2 della Relazione, la partecipazione di maggioranza nel capitale dell'Emittente, pari, alla data di chiusura dell'Esercizio, al 45,792%, è detenuta da BFF Lux, società indirettamente partecipata per una quota di maggioranza dal fondo Centerbridge Capital Partners III (PEI) L.P., facente parte della famiglia di fondi di *private equity* compresi nella piattaforma di investimento di Centerbridge Capital Partners, e gestita in ultima istanza da BFF JE GP Ltd. (Jersey).

L'Emittente reputa, tuttavia, di non essere soggetto ad attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 cod. civ, in quanto la presunzione relativa di cui all'art. 2497-*sexies* cod. civ. in capo al soggetto controllante dell'Emittente deve essere superata dalla circostanza che non si ritiene esistente il concreto esercizio, da parte di BFF Lux, di tale attività nei confronti dell'Emittente.

La mancanza di direzione e coordinamento da parte di BFF Lux viene desunta, *inter alia*, dalle seguenti circostanze:

- (i) le decisioni relative alla gestione dell'impresa dell'Emittente e delle sue Controllate sono prese all'interno degli Organi Aziendali della Banca;
- (ii) al Consiglio di Amministrazione compete, tra l'altro,
 - a) l'approvazione/revisione dei piani industriali e finanziari e/o del *budget*, e la verifica del raggiungimento dei relativi obiettivi,
 - b) la determinazione dei criteri per il coordinamento e la direzione delle società del Gruppo, e per l'esecuzione delle istruzioni della Banca d'Italia,
 - c) la competenza in materia di politica di gestione del rischio, nonché la valutazione delle funzionalità, efficienza, efficacia del sistema dei controlli interni e dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- (iii) l'Emittente opera in condizioni di autonomia societaria e imprenditoriale, avendo, tra l'altro, piena autonomia rispetto alla conduzione dei rapporti con la clientela e con i fornitori, senza che vi sia alcuna ingerenza di soggetti estranei alla Società stessa;
- (iv) BFF Lux non esercita alcuna funzione di tesoreria accentrata a favore dell'Emittente;
- (v) il Consiglio di Amministrazione di BFF Lux e quello dell'Emittente sono due organi fra loro distinti, composti da differenti soggetti a eccezione del Dott. Luigi Sbrozzi, il quale, come si dirà meglio *infra*, ricopre nell'Emittente il ruolo di amministratore non esecutivo.

* * *

Le informazioni richieste dall'art. 123-*bis*, comma 1, lettera i), del TUF sono contenute nella Sezione II, capitolo 14 della Relazione sulla Remunerazione e le informazioni richieste dall'art. 123-*bis*, comma 1, lettera l), del TUF sono illustrate nella Sezione 4.1 della presente Relazione, dedicata al Consiglio di Amministrazione.

3. COMPLIANCE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA A), TUF)

A far data dalla Quotazione, la Banca aderisce al Codice di Autodisciplina, che è disponibile sul sito *web* del Comitato per la *Corporate Governance* promosso da Borsa Italiana, alla pagina <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/codice.htm>.

* * *

La struttura di *corporate governance* di BFF non è influenzata da disposizioni di legge diverse da quelle italiane o dell'Unione Europea.

BFF Polska e BFF Finance Iberia, controllate al 100% dall'Emittente, sono società di diritto rispettivamente polacco e spagnolo, e, pertanto, sono sottoposte alle legislazioni rispettivamente polacca e spagnola, circostanza, questa, che, tuttavia, non influisce in alcun modo sulla struttura di *corporate governance* della Banca.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 NOMINA E SOSTITUZIONE (EX ART. 123-BIS, COMMA 1, LETTERA L), TUF)

4.1.1 Nomina del Consiglio di Amministrazione

Lo Statuto⁵ prevede che la Società sia amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero di membri che viene stabilito dall'Assemblea, che comunque non può essere inferiore a 5 (cinque) né superiore a 13 (tredici).

I membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica per il periodo, non superiore a 3 (tre) esercizi, stabilito all'atto della nomina, e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica, e sono rieleggibili.

La **nomina degli Amministratori di BFF** avviene, così come previsto dallo Statuto, sulla base del meccanismo del voto di lista, e la composizione del Consiglio di Amministrazione assicura:

- il possesso da parte di tutti gli Amministratori dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dalla normativa vigente;
- la presenza di n. 1 (uno) Amministratore di minoranza, in quanto, al termine della votazione, risultano eletti i candidati delle due liste che hanno ottenuto il maggior numero di voti, secondo i seguenti criteri: (a) dalla lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti espressi (c.d. "**lista di maggioranza**") è tratto, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, un numero di Amministratori pari al numero totale dei componenti da eleggere, tranne uno; (b) il restante Amministratore è tratto dalla seconda lista che ha ottenuto in assemblea il maggior numero di voti (c.d. "**lista di minoranza**"), che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista di maggioranza;
- l'equilibrio tra i generi; infatti, qualora l'applicazione del meccanismo del voto di lista non assicuri la nomina di amministratori appartenenti al genere meno rappresentato, almeno nella misura minima prevista dalla Legge n. 120/2011, il candidato appartenente al genere più rappresentato eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista di maggioranza, è sostituito dal primo candidato appartenente al genere meno rappresentato e non eletto, tratto dalla stessa lista, secondo l'ordine progressivo di

⁵ Articoli 14 e seguenti dello Statuto della Banca, disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://www.bffgroup.com/statuto>

presentazione ovvero, in difetto, dal primo candidato del genere meno rappresentato e non eletto, tratto dalle altre liste, secondo il numero di voti da ciascuna ottenuto. A tale procedura di sostituzione si fa luogo (limitatamente alle liste che contengono un numero di candidati pari o superiore a tre) sino a che la composizione del Consiglio di Amministrazione risulti conforme alla normativa, anche regolamentare, vigente in materia di equilibrio tra i generi;

- la presenza di Amministratori indipendenti, almeno nel numero minimo previsto dalla normativa, anche regolamentare, vigente, sostituendo, ove necessario, il candidato non indipendente eletto come ultimo in ordine progressivo nella lista di maggioranza con il primo candidato indipendente non eletto, tratto dalla stessa lista, secondo l'ordine progressivo di presentazione ovvero, in difetto, dal primo candidato indipendente non eletto, tratto dalle altre liste, secondo il numero di voti da ciascuna ottenuto. A tale procedura di sostituzione si fa luogo (limitatamente alle liste che contengono un numero di candidati pari o superiore a tre) sino a completare il numero minimo di Amministratori indipendenti richiesto dalla normativa e fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi.

Qualora, infine, dette procedure non assicurino l'equilibrio tra i generi e/o la presenza del numero minimo di Amministratori indipendenti richiesto dalla normativa, la sostituzione avviene con delibera assunta dall'Assemblea a maggioranza relativa, previa presentazione di candidature di soggetti appartenenti al genere meno rappresentato o in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla normativa.

Il procedimento di nomina e sostituzione degli Amministratori è pure regolato dallo Statuto, ove è indicato quanto segue.

Il deposito delle liste dei candidati alla carica di Amministratore presso la sede sociale deve avvenire in conformità con l'art. 147-ter del TUF, entro il venticinquesimo giorno precedente la data dell'Assemblea chiamata a deliberare sulla nomina dei componenti del Consiglio. Le liste sono messe a disposizione del pubblico presso la sede sociale, sul Sito *Internet* e con le altre modalità previste dalla normativa vigente, almeno ventuno giorni prima della data dell'Assemblea. Possono presentare le liste soltanto i Soci che, da soli o insieme ad altri Soci, siano complessivamente titolari di Azioni rappresentanti una percentuale almeno pari al 2,5% del capitale sociale dell'Emittente, ovvero la minore misura richiesta dalla disciplina regolamentare emanata dalla Consob (art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti Consob).

L'Assemblea convocata per il 28 marzo 2019 è chiamata, tra l'altro, ad approvare, in sede straordinaria, il progetto di modifica dello Statuto, al fine di dotare il Consiglio di Amministrazione uscente della facoltà di presentare una lista di candidati per la nomina del Consiglio di Amministrazione stesso.

In ottemperanza alle vigenti disposizioni normative e regolamentari, il Consiglio di Amministrazione, ai fini sia della nomina sia della cooptazione dei propri membri, definisce, a seguito del processo di autovalutazione *infra* descritto, la propria composizione qualitativa e quantitativa considerata ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e delle responsabilità affidate all'organo amministrativo dalla legge, dalle Disposizioni di Vigilanza e dallo Statuto. Nel proprio Regolamento, il Consiglio di Amministrazione ha altresì stabilito i requisiti che gli Amministratori di BFF devono possedere, in aggiunta a quelli previsti dalla normativa applicabile⁶, e ha espresso il proprio orientamento riguardo al numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti in altre società dagli Amministratori stessi (articolo 7 e seguenti del Regolamento del Consiglio di Amministrazione).

Il Consiglio, prima della nomina del nuovo organo amministrativo, porta a conoscenza degli Azionisti la composizione ritenuta ottimale affinché la scelta dei candidati possa tener conto delle professionalità richieste. Il Consiglio di Amministrazione, con il contributo del Comitato Nomine, mette a disposizione degli Azionisti, in occasione del suo rinnovo, un documento di orientamento alla selezione dei candidati alla carica di Amministratore della Banca. Ciò, al fine di ottenere una composizione adeguata del Consiglio di Amministrazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere e proiezione internazionale.

Resta ovviamente salva la facoltà per gli Azionisti di svolgere autonome e diverse valutazioni sulla composizione ottimale dell'organo amministrativo, motivando lo scostamento delle candidature rispetto alle indicazioni fornite dal Consiglio.

Il Consiglio di Amministrazione, qualora non vi provveda l'Assemblea, elegge fra i suoi membri non esecutivi un Presidente, che deve possedere i requisiti di indipendenza ai sensi del TUF, e può eleggere fra i suoi membri non esecutivi un Vice Presidente.

4.1.2 Sostituzione

⁶ Si fa riferimento agli artt. 147-ter, comma 4, e 148 del TUF, nonché alle disposizioni contenute nel D.M. 18 marzo 1998, n. 161 (il "D.M. n. 161/1998") e nel D.M. 30 marzo 2000, n. 162 (il "D.M. n. 162/2000"), nonché all'art. 26 del TUB e al Codice di Autodisciplina.

Se nel corso dell'esercizio venissero a mancare uno o più Amministratori, si provvede alla loro sostituzione ai sensi dell'art. 2386 cod. civ., fermo restando, in ogni caso, il rispetto del numero complessivo minimo di Amministratori indipendenti e dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa. Qualora, peraltro, venga a cessare la maggioranza degli Amministratori di nomina assembleare, deve intendersi decaduto l'intero Consiglio di Amministrazione con effetto dal momento della sua ricostituzione, e l'Assemblea dovrà essere senza indugio convocata per la nomina di un nuovo Consiglio di Amministrazione.

4.1.3 Piani di successione

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso della riunione del 20 dicembre 2017, ha approvato il “*Piano di successione dell'Amministratore Delegato*” (il “**Piano di Successione**”), composto dal: (i) “*Contingency Plan*”, volto a individuare (a) le azioni da compiere nell'immediato a seguito del verificarsi di un impedimento definitivo o temporaneo, e (b) il soggetto deputato a subentrare in via provvisoria all'Amministratore Delegato, per il periodo necessario alla nomina di un nuovo Amministratore Delegato nei casi di impedimento definitivo, ovvero sino alla cessazione dello stato di impedimento, nei casi di impedimento temporaneo; (ii) dal “*Succession Planning*”, che stabilisce le azioni da intraprendere per l'individuazione e la nomina di un nuovo Amministratore Delegato in caso di accertamento di un impedimento definitivo.

Il Piano di Successione prevede, tra l'altro, che:

- al verificarsi di un impedimento temporaneo o definitivo dell'Amministratore Delegato, il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione subentrerà in via provvisoria all'Amministratore Delegato, e gli saranno attribuiti dal Consiglio di Amministrazione i poteri per la gestione della Società e per il coordinamento delle attività delle Controllate;
- al verificarsi di un impedimento definitivo accertato dal Consiglio di Amministrazione, quest'ultimo delibererà la cessazione anticipata dell'Amministratore Delegato e, acquisite preventivamente apposite indicazioni circa la sostituzione dell'Amministratore Delegato da parte del Comitato Nomine, provvederà alla cooptazione di uno dei candidati individuati, la cui nomina dovrà essere confermata dalla prima Assemblea successiva;
- in alternativa, qualora l'impedimento definitivo venga accertato dal Consiglio di Amministrazione entro 90 giorni precedenti la data di un'Assemblea già pianificata, il

Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di rimettere all'Assemblea stessa la nomina del sostituto dell'Amministratore Delegato cessato.

Il Piano di Successione è rivisto annualmente dal Comitato Nomine, che ne dà informativa al Consiglio di Amministrazione ai fini dell'assunzione delle relative deliberazioni.

Si precisa che in data 20 dicembre 2018 il Piano di Successione è stato rivisto dal Consiglio di Amministrazione – previo esame da parte del Comitato Nomine –, che non ha ritenuto di apportarvi modifiche sostanziali.

4.2 COMPOSIZIONE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERE D) E D-BIS), TUF)

Il Consiglio di Amministrazione uscente, in vista del rinnovo dell'organo amministrativo, tenuto conto degli esiti del processo di Autovalutazione (*infra* definito) per l'esercizio 2017, ha espresso agli Azionisti, prima dell'assemblea convocata *inter alia* per la nomina del Consiglio di Amministrazione (tenutasi il 5 aprile 2018), orientamenti sulle figure manageriali e professionali, la cui presenza era auspicata in Consiglio, pubblicando le “*Linee guida sulla composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione: indicazioni ai soci e al nuovo consiglio di amministrazione*” (le “**Linee Guida agli Azionisti**”), disponibili sul Sito *Internet* nella sezione *Governance/Documentazione Assembleare*.

Il Consiglio di Amministrazione si compone di Amministratori (i) esecutivi, (ii) non esecutivi e (iii) indipendenti, nel rispetto di un principio di diversificazione anche in termini di esperienze, genere, competenze, età, provenienza geografica e proiezione internazionale.

La nomina del Consiglio di Amministrazione da parte dell'Assemblea ordinaria del 5 aprile 2018 è avvenuta mediante applicazione del meccanismo del voto di lista (descritto alla Sezione 4.1 che precede, e all'articolo 14 e seguenti dello Statuto), nonché nel rispetto delle disposizioni in materia di equilibrio tra i generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate, ai sensi degli artt. 147-*ter*, comma 1-*ter*, e 148, comma 1-*bis* del TUF.

Per la nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione, sono state presentate due liste⁷, rispettivamente da parte di:

- BFF Luxembourg S.à r.l., che ha proposto all'Assemblea i candidati: (i) Avv. Salvatore Messina, (ii) Dott. Massimiliano Belingheri, (iii) Dott. Luigi Sbrozzi, (iv) Dott. Ben

⁷ Per maggiori informazioni si rinvia alle liste rese disponibili sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://investor.bffgroup.com/ita/documentazione-assembleare/assemblea-degli-azionisti-5-aprile-2018/>.

Carlton Langworthy, (v) Dott.ssa Gabriele Michaela Aumann, (vi) Ing. Barbara Poggiali, (vii) Dott.ssa Isabel Aguilera, (viii) Dott. Federico Fornari Luswergh, e (ix) Giampaolo Zambelletti Rossi (la “**Lista n. 1**”);

- Studio Legale Trevisan per conto di un gruppo di azionisti di minoranza composto da investitori istituzionali, privi di rapporti di collegamento con la Lista n. 1, rappresentanti complessivamente il 4,189% del capitale sociale della Banca, che ha proposto all’Assemblea i candidati: (i) Ing. Carlo Paris e (ii) Dott.ssa Chiara Frigerio (la “**Lista n. 2**”).

La Lista n. 1 ha ottenuto il maggior numero di voti pari al 47,60%, mentre la Lista n. 2 ha ottenuto un numero di voti pari al 18,47% del capitale sociale della Banca rappresentato in Assemblea, corrispondente al 68,02% del capitale sociale della Banca stessa⁸.

Il **Consiglio di Amministrazione in carica**, così nominato dall’Assemblea ordinaria il 5 aprile 2018, è risultato composto dai seguenti n. 9 (nove) membri:

Avv. Salvatore Messina	Presidente e Consigliere indipendente
Dott. Luigi Sbrozzi	Vice Presidente e Consigliere non esecutivo
Dott. Massimiliano Belingheri	Amministratore Delegato
Dott. Ben Carlton Langworthy	Consigliere non esecutivo
Dott.ssa Gabriele Michaela Aumann	Consigliere indipendente
Ing. Barbara Poggiali	Consigliere indipendente
Dott.ssa Isabel Aguilera	Consigliere indipendente
Dott. Federico Fornari Luswergh	Consigliere indipendente
Ing. Carlo Paris	Consigliere indipendente

Per completezza, si segnala che alcuni degli attuali membri del Consiglio di Amministrazione hanno già rivestito la carica di Consiglieri dell’Emittente prima della suddetta nomina. In particolare: (i) l’Avv. Salvatore Messina è stato nominato per la prima volta Consigliere e Presidente del Consiglio di Amministrazione dell’Emittente il 14 gennaio 2013; (ii) il Dott. Massimiliano Belingheri è stato nominato per la prima volta Consigliere non esecutivo dell’Emittente il 19 dicembre 2006 e, a partire dal 24 dicembre 2013, è divenuto Amministratore Delegato; (iii) il Dott. Federico Fornari Luswergh è stato nominato per la

⁸ I dati sono riportati con approssimazione per difetto o per eccesso al secondo decimale. Per maggiori informazioni si rinvia alla rendicontazione sintetica delle votazioni dell’Assemblea del 5 aprile 2018, pubblicata sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://investor.bffgroup.com/ita/documentazione-assembleare/assemblea-degli-azionisti-5-aprile-2018/>.

prima volta Consigliere dell'Emittente il 24 aprile 2010; (iv) la Dott.ssa Gabriele Michaela Aumann è stata nominata per la prima volta Consigliere dell'Emittente il 21 dicembre 2015; (v) il Dott. Ben Carlton Langworthy è stato nominato per la prima volta Consigliere dell'Emittente il 4 novembre 2015.

Con l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017, hanno cessato l'incarico di Consigliere Elisabetta Oliveri, Mark John Arnold, Marco Riccardo Rabuffi e Giancarlo Zambelletti Rossi. Il Consiglio di Amministrazione, come sopra composto, rimarrà in carica nella sua attuale composizione sino all'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020.

Nessuna variazione nella composizione del Consiglio è intervenuta successivamente al rinnovo dell'organo amministrativo.

Il Consiglio di Amministrazione ha verificato, sulla base delle dichiarazioni rese dai Consiglieri al momento della nomina, la sussistenza dei requisiti, *ex art. 26 del TUB*, di professionalità e onorabilità di cui al D.M. n. 161/1998 e al D.M. n. 162/2000, e, in capo ad alcuni Consiglieri, di indipendenza ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF e dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina, nonché l'insussistenza di cause di incompatibilità (incluse quelle previste all'art. 36 del D.L. n. 201/2011 in materia di *interlocking*) e il rispetto del limite al cumulo degli incarichi di cui all'art. 7 e ss. del Regolamento del Consiglio di Amministrazione.

La composizione del Consiglio di Amministrazione, con riferimento al numero di Amministratori che devono avere i requisiti di indipendenza, riflette le prescrizioni di cui alla Sezione IV, punto 2.2, lett. c), delle Disposizioni sul Governo Societario⁹, nonché del TUF e del Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio di Amministrazione ha accertato la sussistenza del requisito di indipendenza ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF in capo al Presidente del Consiglio di Amministrazione, Avv. Salvatore Messina, e ai sensi sia dell'art. 148, comma 3, del TUF sia dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina in capo ai Consiglieri: Dott.ssa Isabel Aguilera,

⁹ Il punto 2.2, lett. c), della Sezione IV delle Disposizioni sul Governo Societario, infatti, prevede che: "Nell'organo con funzione di supervisione strategica, almeno **un quarto** dei componenti devono possedere i requisiti di indipendenza", e si precisa che ove tale rapporto non sia un numero intero, **si approssima all'intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5**, altrimenti, si approssima all'intero superiore.

Dott.ssa Gabriele Michaela Aumann, Dott. Federico Fornari Luswergh, Ing. Barbara Poggiali e Ing. Carlo Paris.

Ai sensi del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, oltre ai requisiti di professionalità previsti dalla normativa vigente, i Consiglieri devono essere in possesso di almeno uno dei seguenti requisiti:

- a) adeguata conoscenza del settore bancario, delle dinamiche e del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi, acquisita tramite un'esperienza pluriennale di amministrazione, direzione e controllo nel settore finanziario;
- b) esperienza maturata nella gestione di operazioni dirette a facilitare lo smobilizzo, la gestione e l'incasso di crediti, in particolare nei confronti di Enti erogatori di prestazioni sanitarie nonché verso la Pubblica Amministrazione;
- c) esperienza di gestione imprenditoriale e di organizzazione aziendale acquisita tramite un'attività pluriennale di amministrazione, direzione o controllo in imprese, o gruppi di rilevanti dimensioni economiche, o nella Pubblica Amministrazione;
- d) capacità di lettura e di interpretazione di dati economico-finanziari acquisita tramite un'esperienza pluriennale di amministrazione e controllo in imprese, o di esercizio di attività professionali, o di insegnamento universitario;
- e) esperienza internazionale e conoscenza dei mercati esteri acquisite attraverso lo svolgimento di attività imprenditoriali o professionali pluriennali presso istituzioni estere o enti, imprese o gruppi a vocazione internazionale.

Il Consiglio di Amministrazione ha verificato che i propri componenti sono in possesso di almeno uno dei requisiti di cui sopra.

Infine, in generale, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto la composizione effettiva risultante dal processo di nomina rispondente alla composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale, indicata nelle Linee Guida agli Azionisti.

Oltre alle informazioni sulla composizione del Consiglio di Amministrazione riportate nella Tabella 2 – “*Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati*” in appendice alla Relazione, ai sensi dell'art. 144-*decies* del Regolamento Emittenti Consob, di seguito sono indicate le principali caratteristiche personali e professionali di ciascun Amministratore (i cui *curricula vitae* sono stati pubblicati per estratto sul Sito *Internet* nella sezione “*Governance/Struttura di governo/Consiglio di Amministrazione*”).

<p>Salvatore Messina (Presidente, indipendente)</p>	<p>Grande Ufficiale al merito della Repubblica Italiana e avvocato. Si laurea con lode in Giurisprudenza all'Università degli Studi di Catania. Nel 1971 inizia la sua attività in Banca d'Italia, presso cui ha svolto molteplici e diversificate funzioni sino a divenire, nel luglio 2004, direttore della sede di Milano dell'Istituto. Nel corso della propria attività presso l'Istituto ha altresì coordinato e fatto parte di numerosi gruppi di studio aziendali su tematiche a rilevanza istituzionale, e rappresentato l'Istituto in qualità di relatore a convegni e seminari organizzati da enti pubblici e privati ed esponenti del mondo finanziario e accademico. Ha lasciato Banca d'Italia nel 2011. Dal 18 aprile 2012 sino al 30 giugno 2014 è stato membro indipendente del consiglio di amministrazione di Banca Esperia S.p.A.. Ha ricoperto altresì l'incarico di componente dell'organismo di vigilanza ex D. Lgs. n. 231/2001 della Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. (dal 25 maggio 2012 al 18 aprile 2018) e di quasi tutte le società del gruppo. E' Presidente dell'Emittente dal 14 gennaio 2013. Dal 1° ottobre 2015 è presidente del consiglio di amministrazione di Diners Club Italia S.r.l.. Attualmente, è componente dell'organismo di vigilanza ex D. Lgs. n. 231/2001 di Unicredit S.p.A. e di Fineco Bank S.p.A., controllata da Unicredit S.p.A.. Dall'anno accademico 2011/2012 è docente a contratto di Istituzioni di Diritto Pubblico e di Diritto Europeo dell'Economia presso la facoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicuratrici dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Dal 10 luglio 2018 è consigliere di Amministrazione dell'Associazione Bancaria Italiana.</p>
<p>Luigi Sbrozzi (Vice Presidente, non esecutivo)</p>	<p>Si laurea con lode in Economia e Finanza all'Università Bocconi di Milano nel 2006. È stato associato presso la società di investimento in <i>private equity</i> TA Associates di Londra, prima di assumere la carica di <i>director</i> del <i>financial services team</i> di CVC Capital Partners, che ha rivestito per quattro anni. Nel corso di questi ultimi, ha svolto un ruolo di primo piano nell'acquisizione di Skrill Group Ltd e nell'investimento in Avolon Aerospace Ltd, società presso le quali ha ricoperto la carica di membro del consiglio di amministrazione. Nel 2014 si è unito al <i>team</i> europeo di investimento in servizi finanziari di Centerbridge Partners, in cui ricopre il ruolo di <i>managing director</i>. Ha gestito l'acquisizione della Banca e l'investimento in Tranquilidade ed in Canopi. E' Consigliere non esecutivo di Fortuna Holdings Limited.</p>
<p>Massimiliano Belingheri</p>	<p>Si laurea con lode in Economia delle Amministrazioni Pubbliche e delle Istituzioni Internazionali presso l'Università Bocconi di</p>

<p>(Amministratore Delegato)</p>	<p>Milano nel 1997, trascorrendo un periodo anche alla Wharton School della University of Pennsylvania a Filadelfia. Ha iniziato la sua carriera professionale come <i>business analyst</i> in McKinsey & Company, a Milano e a Londra. Nel 2001 ha ottenuto un MBA (Baker Scholar) presso la Harvard Business School. Dopo l'MBA, entra in Apax Partners nel <i>team</i> dei servizi finanziari, venendo promosso a <i>partner</i> nel 2007. Nel 2008 assume la responsabilità del <i>team</i> di servizi finanziari in Europa. In Apax Partners ha seguito varie operazioni di investimento e disinvestimento, principalmente nel settore dei servizi finanziari e dei <i>media</i>. È stato consigliere di amministrazione di Azimut Holding S.p.A. dal 2002 al 2004 e di Psagot Investment House dal 2011 al 2013. È Consigliere dell'Emittente dal dicembre 2006 e Amministratore Delegato dal dicembre 2013. È consigliere di amministrazione e membro del comitato esecutivo di Assifact, nonché consigliere di amministrazione della Camera di Commercio Spagnola in Italia.</p>
<p>Isabel Aguilera (Consigliere indipendente)</p>	<p>Si laurea in Architettura e in Urbanistica presso l'Università di Siviglia e consegue un Master in Business Administration presso l'Instituto de Empresa a Madrid. Dal 2006 al 2008, è stata <i>general country manager</i> di Google Inc. in Spagna e Portogallo e, successivamente, presidente di General Electric in Spagna e Portogallo. In precedenza, ha ricoperto incarichi presso NH Hotel Group, come <i>chief operating officer</i>, Dell Computer Corporation, come <i>chief executive officer</i>, and Airtel e HP Compaq. Dopo aver acquisito una vasta esperienza in ambito dirigenziale, è diventata membro del consiglio di amministrazione e consulente indipendente di molte organizzazioni, nonché professore associato presso ESADE e Deusto Business School. Attualmente ricopre la carica di consigliere indipendente in Oryzon, Lar Socimi e Egasa sXXI.</p>
<p>Gabriele Michaela Aumann (Consigliere indipendente)</p>	<p>Si laurea in Economia (specializzazione <i>Finance and Banking</i>) presso l'Università di Augsburg nel 1977. È stata <i>head of credit department</i> presso la Bayerische Landesbank di Monaco di Baviera dal 1991 al 1998. Presso lo stesso istituto ha anche ricoperto le cariche di <i>head of credit department large corporates and energy</i> (1998-2002), di <i>head of lending department globals</i> (nel 2003) e di <i>global division head of credit and collateral services</i> (dal 2004 al 2008). In seguito, è stata direttore generale della sede di Milano della stessa Bayerische Landesbank dal 2008 al 2014.</p>
<p>Federico Fornari Luswergh</p>	<p>Si laurea con lode in Economia e Commercio all'Università "La Sapienza" di Roma nel 1989. È iscritto nel registro dell'Ordine dei</p>

<p>(Consigliere indipendente)</p>	<p>Dottori Commercialisti dal 1990 e nel registro dei Revisori Contabili dal 1992. Nel 1990 inizia la carriera professionale in Deloitte & Touche S.p.A.. Tra il 1994 e il 2002 ricopre diversi incarichi in ambito nazionale ed internazionale nell'area finanza e controllo di gestione all'interno del gruppo Goodyear Italia, U.S.A., Belgio, sino a divenire <i>chief financial officer</i> del gruppo in Italia e presidente di Goodyear Italiana S.p.A.. Tra il 2002 e il 2007 è direttore generale dei servizi centralizzati di Industria Farmaceutica Serono S.p.A. con responsabilità in ambito Finanza ed Amministrazione del Personale, Acquisti, Legale ed IT, e dal 2007 a oggi è <i>chief financial officer</i> di Merck Serono S.p.A. e delle società del Gruppo Merck in Italia. È stato consigliere di amministrazione di Goodyear Italiana S.p.A, Goodyear Dunlop Tires Italiana e Industria Farmaceutica Serono S.p.A.. È attualmente Amministratore Delegato di Merck S.p.A. e consigliere di amministrazione di Merck Serono S.p.A., dell'Istituto di Ricerche Biomediche A. Marxer "RBM S.p.A.", Allergopharma S.p.A. e Fonchim – Associazione Fondo Pensione Complementare a capitalizzazione per i lavoratori dell'industria chimica e farmaceutica. Dal 2018 è professore a contratto in "Corporate Governance & Corporate Finance" presso l'Università Luiss Guido Carli, Dipartimenti di <i>Economia & Finanza</i> e <i>Impresa & Management</i>.</p>
<p>Ben Carlton Langworthy (Consigliere non esecutivo)</p>	<p>Si laurea con lode presso l'Università di Yale – dove è stato eletto membro della Phi Beta Kappa – nel 2000, per poi conseguire un MBA presso la Harvard Business School. Dopo gli studi, ha collaborato con i dipartimenti di <i>mergers & acquisitions</i> di Donaldson, Lufkin & Jenrette e di Credit Suisse First Boston, e in seguito è stato <i>associate</i> presso il gruppo di <i>private equity</i> di Soros Fund Management. Si è unito a Centerbridge Partners nel 2006, dove ricopre la carica di <i>senior managing director</i> responsabile del settore <i>private equity</i> in Europa.</p>
<p>Carlo Paris (Consigliere indipendente)</p>	<p>Si laurea con lode in Ingegneria Meccanica presso l'Università "La Sapienza" di Roma; consegue un Master in Business Administration presso l'American University di Washington e un Executive Master in Social Entrepreneurship presso l'Università Cattolica di Milano, nonché un Master in Professional Coaching, con corsi formazione in Bocconi e Insead. Ha maturato numerose esperienze in ambito nazionale e internazionale in materia di gestione di partecipazioni, presenze in consigli di amministrazione, gestione di enti <i>no profit</i> e finanza sociale. Ha ricoperto numerosi</p>

	<p>ruoli operativi e strategici in Chase Manhattan Bank, nel Gruppo Banca Nazionale del Lavoro e nel Gruppo Unicredit. È stato <i>advisor</i> di Vegagest SGR S.p.A. per la gestione di fondi di <i>private equity</i>; fondatore e <i>chief executive officer</i> di Paris & Partners S.r.l., per internazionalizzazione, <i>M&A</i> e consulenza finanziaria, in particolare, in India e Brasile; fondatore e <i>chief executive officer</i> di Argy Venture Capital S.r.l.; co-fondatore con Unicredit di Aurora Private Equity S.A. e amministratore delegato di Investimenti S.p.A.. Attualmente è consigliere di ENAV S.p.A. dove ricopre la carica di presidente del comitato remunerazioni e nomine e di membro del Comitato Sostenibilità. Sia in ENAV S.p.A che in Banca Farmafactoring S.p.A, è Consigliere indipendente di nomina Assogestioni.</p>
<p>Barbara Poggiali (Consigliere indipendente)</p>	<p>Si laurea in Ingegneria presso il Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, Massachusetts, USA., con Bachelor nel 1984; consegue un Master nel 1985 e il Dottorato di Ricerca nel 1987. Inizia l'esperienza professionale presso McKinsey & Company, e poi presso Bain. Dal 1995 al 2000 è in Omnitel (ora Vodafone Italy) prima come direttore Strategie e poi come direttore <i>marketing & sales consumer</i>. Lavora poi in E.Biscom S.p.A. (ora Fastweb) in qualità di <i>chief operating officer</i> fino al 2002 e poi in Cable and Wireless Plc. come <i>group director mobile</i>. Dal 2004 al 2011 è in RCS Mediagroup in qualità di <i>chief development officer</i> e, infine, dal 2009 al 2011 è stata amministratore delegato e direttore generale di Dada S.p.A.. Dal 2014 al 2017 ricopre il ruolo di <i>direttore marketing</i> strategico di Poste Italiane S.p.A., e presidente di PosteMobile. È amministratore indipendente di: Falck Renewables S.p.A. (dal 2012), ASTM Autostrade Torino-Milano (dal 2013), SnaiTech S.p.A (dal 2013) Elica S.p.A. (dal 2018) e Fabrick S.p.A. (dal 2018); è inoltre consigliere dell'Università Bocconi e dal 21 gennaio 2019 è responsabile della divisione <i>cybersecurity</i> di Leonardo S.p.A..</p>

4.2.1 Criteri e politiche di diversità

La composizione del Consiglio di Amministrazione in carica rispetta i criteri di diversità, anche di genere, raccomandati dal Codice di Autodisciplina, essendo presenti, all'interno del Consiglio, n. 3 (tre) membri appartiene al genere meno rappresentato.

Lo Statuto, il Regolamento del Consiglio di Amministrazione e la Politica di Diversità del CdA contengono previsioni volte ad assicurare l'applicazione dei suddetti criteri nella composizione del Consiglio di Amministrazione.

In particolare, lo Statuto prevede che le liste che contengono un numero di candidati pari o superiore a n. 3 (tre) debbano includere candidati di genere diverso, almeno nella misura minima richiesta dalla normativa in relazione alla composizione del Consiglio di Amministrazione.

Il Regolamento del Consiglio prevede, inoltre, che il processo di nomina assicuri, nel rispetto della disciplina dell'equilibrio di genere, che nel Consiglio siano presenti soggetti idonei a svolgere in modo efficace il ruolo loro attribuito.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 28 settembre 2018, ha approvato, su proposta del Comitato Nomine, la Politica di Diversità del CdA.

Tale Politica è sottoposta a un processo di revisione e, ove necessario, aggiornata con cadenza almeno annuale, eventualmente anche con l'ausilio di professionisti esterni, su proposta del Comitato Nomine. Le revisioni sono conformi agli esiti del processo di Autovalutazione – effettuato con cadenza annuale in conformità con le Disposizioni sul Governo Societario – e sono finalizzate a cogliere e ad anticipare i cambiamenti della Società, in modo che l'individuazione dei requisiti di composizione consiliare risulti coerente con tali esiti.

La Politica di Diversità del CdA definisce le caratteristiche ottimali della composizione dell'organo amministrativo, affinché il medesimo possa esercitare nel modo più efficace i propri compiti, assumendo decisioni sulla base di una pluralità di qualificati ed eterogenei punti di vista. In particolare, si ritiene che la composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione debba essere orientata a soddisfare almeno i seguenti criteri:

- (i) la presenza di un congruo numero di Amministratori non esecutivi e/o indipendenti. In ogni caso, il numero dei Consiglieri indipendenti deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti dell'intero organo, nonché garantire un'eterogenea composizione dei Comitati interni;
- (ii) il mantenimento di almeno una quota di un terzo dei membri del Consiglio di Amministrazione, al momento della nomina e nel corso del mandato, appartenenti al genere meno rappresentato;
- (iii) l'eterogeneità di età anagrafiche, in modo da consentire una pluralità di prospettive e di esperienze manageriali e professionali;

- (iv) il bilanciamento di diverse anzianità di carica, per perseguire un equilibrio tra esigenze di continuità e rinnovamento nella gestione;
- (v) in considerazione della proiezione internazionale del Gruppo, la presenza di almeno un terzo di amministratori che abbiano maturato un'adeguata esperienza in contesti internazionali (preferibilmente nell'ambito dei mercati in cui opera il Gruppo), al fine, tra l'altro, di prevenire l'omologazione delle opinioni e il fenomeno del “*group thinking*”.

In generale, i Consiglieri dovrebbero essere caratterizzati da un profilo manageriale e/o professionale e/o accademico e/o istituzionale tale da realizzare un *mix* di competenze ed esperienze, maturate per almeno un triennio, tra loro diverse e complementari.

Con specifico riferimento al Presidente del Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato, la Politica di Diversità del CdA indica i requisiti di professionalità che questi devono aver rispettivamente maturato per almeno un quinquennio.

Come anticipato, inoltre, oltre ai requisiti di professionalità previsti dalla normativa, gli Amministratori devono essere in possesso degli ulteriori requisiti previsti dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione, disponibile sul Sito *Internet* della Banca, al quale si rinvia per maggiori dettagli: <https://it.bffgroup.com/it/regolamento-consiglio-di-amministrazione>.

L'attuazione della Politica di Diversità del CdA avviene – nel rispetto delle previsioni di legge e statutarie sulla nomina del Consiglio di Amministrazione e del suo Presidente con il meccanismo del voto di lista, nonché del Piano di Successione dell'Amministratore Delegato – principalmente in sede di (i) rinnovo del Consiglio di Amministrazione, mediante la formulazione da parte del Consiglio di Amministrazione uscente dei propri orientamenti per gli Azionisti sulla composizione quali-quantitativa ottimale dell'organo amministrativo; (ii) cooptazione; (iii) anticipata cessazione dell'Amministratore Delegato e (iv) nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione. Per la nomina del Consiglio di Amministrazione e per la cooptazione di cui, rispettivamente, ai punti (i) e (ii), è fondamentale il processo di Autovalutazione.

In considerazione dell'approvazione della Politica di Diversità del CdA, avvenuta nel terzo trimestre 2018, il monitoraggio degli esiti derivanti dalla sua attuazione potrà essere svolto nel corso dell'esercizio 2019.

4.2.2 Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

L'orientamento sul numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori della Società – in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina e delle Disposizioni di Vigilanza – è espresso nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione, nel quale – fatte salve le diverse prescrizioni in argomento che potrebbero derivare dal recepimento della Direttiva CRD IV (Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013) nell'ordinamento nazionale e, pertanto, dall'emanazione del Decreto Fit & Proper – è stabilito che:

- a) l'Amministratore Delegato non può ricoprire: i) alcun altro incarico esecutivo; ii) più di n. 2 (due) incarichi non esecutivi;
- b) gli Amministratori indipendenti e gli Amministratori non esecutivi non possono assumere nello stesso tempo, alternativamente: i) più di n. 4 (quattro) incarichi di amministratore non esecutivo; ii) n. 1 (uno) incarico di amministratore esecutivo e n. 2 (due) incarichi di amministratore non esecutivo,

fermo che:

- a) sono considerati come un unico incarico:
 - gli incarichi di amministratore esecutivo e non esecutivo ricoperti nello stesso gruppo;
 - gli incarichi di amministratore esecutivo e non esecutivo ricoperti nell'ambito di: i) enti che siano membri dello stesso sistema di tutela istituzionale ove siano rispettate le condizioni di cui all'art. 113, par. 7, del Regolamento (UE) n. 575/2013, e ii) imprese (comprese le entità non finanziarie) in cui l'ente detenga una partecipazione qualificata;
- b) non rilevano quelli di amministratore esecutivo e non esecutivo ricoperti in organizzazioni che non perseguono principalmente obiettivi commerciali.

Pertanto, nel computo degli incarichi non si tiene conto delle cariche ricoperte: a) in società controllate dalla Banca o nella controllante; b) in società appartenenti allo stesso gruppo; c) in *onlus*, fondazioni, associazioni, enti *no profit*, e in comitati aventi natura consultiva o propositiva.

Per incarichi esecutivi si intendono le seguenti cariche: amministratore delegato, membro di organi gestori societari con deleghe operative, direttore generale; per incarichi non esecutivi o di controllo si intendono le seguenti cariche: membro del consiglio di amministrazione senza deleghe, membro del consiglio di sorveglianza, membro del collegio sindacale.

Il Presidente e l'Amministratore Delegato non possono assumere la carica di membro di collegi sindacali.

I candidati alla carica di Amministratore della Società devono fornire al Consiglio la situazione aggiornata degli incarichi di amministrazione, direzione e controllo da ciascuno rivestiti. Successivamente alla nomina, gli Amministratori devono mantenere il Consiglio tempestivamente aggiornato sui propri incarichi, al fine di consentire al Consiglio stesso di verificare l'eventuale superamento dei limiti sopra indicati.

In caso di superamento del limite, il Consiglio valuta la situazione alla luce della normativa vigente.

Per la designazione nelle società partecipate dalla Banca, il Consiglio dovrà preventivamente valutare il rispetto del limite degli incarichi e, nel caso in cui il superamento del limite avvenga successivamente alla nomina, assumere le conseguenti determinazioni.

Se un membro del Consiglio è candidato a un incarico esecutivo in una società bancaria, assicurativa o finanziaria, prima di accettarlo egli dovrà essere preventivamente autorizzato dall'Assemblea ai sensi dell'art. 2390 cod. civ., ferme restando le norme di volta in volta vigenti in materia di divieto di *interlocking directorships* (art. 36, commi 2-bis e 2-ter, del Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201, c.d. "Decreto Salva Italia", convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011, n. 214).

La tabella che segue riporta il numero complessivo di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dai Consiglieri in carica in altre società alla data di approvazione della Relazione.

Consigliere	Numero complessivo di incarichi ricoperti in altre società	Consigliere	Numero complessivo di incarichi ricoperti in altre società
Salvatore Messina	1 NON ESECUTIVO	Federico Fornari Luswergh	1 ESECUTIVO
Luigi Sbrozzi	1 NON ESECUTIVO	Ben Carlton Langworthy	4 NON ESECUTIVI
Massimiliano Belingheri	0	Carlo Paris	2 NON ESECUTIVI
Isabel Aguilera	3 NON ESECUTIVI	Barbara Poggiali	4 NON ESECUTIVI
Gabriele Michaela Aumann	0		

Il Comitato Nomine e il Consiglio di Amministrazione hanno ritenuto i limiti al cumulo di incarichi degli Amministratori in altre società rispettati alla luce delle ponderazioni applicabili per gli incarichi ricoperti nel medesimo gruppo, e delle dichiarazioni rese dagli stessi.

4.2.3 Induction Programme

L'articolo 5 del Regolamento del Consiglio di Amministrazione prevede che la Banca adotti piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale, nonché dei responsabili delle principali Funzioni Aziendali, necessario per svolgere con consapevolezza il proprio ruolo, sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, programmi di formazione specifici sono predisposti per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti negli Organi Aziendali.

Per le suddette finalità, nel corso del 2018, su impulso del Presidente del Consiglio di Amministrazione, sono state promosse iniziative finalizzate, in particolare, a fornire ai Consiglieri di nuova nomina una conoscenza approfondita del settore di attività della Banca e del Gruppo, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi, nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento.

Nel corso dell'Esercizio, i Consiglieri e i Sindaci hanno dunque preso parte, con oneri a carico della Banca, a sessioni di formazione organizzate da personale interno e da professionisti esterni. Le sessioni hanno avuto a oggetto tematiche inerenti alla *corporate governance*, alla *market abuse regulation* e alla *cybersecurity*.

Sono state inoltre organizzate riunioni *extra* consiliari finalizzate ad approfondire tematiche di natura strategica e di *business*.

4.3 RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)

4.3.1 Riunioni e funzionamento

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio di Amministrazione si è riunito n. 19 volte, e ogni seduta ha avuto una durata media di circa 2 ore e 35 minuti.

In data 20 dicembre 2018, il Consiglio di Amministrazione ha approvato, tra l'altro, il calendario finanziario per l'Esercizio, disponibile sul Sito *Internet* nella sezione "*Investor Relations/Calendario Finanziario*".

Quanto alla percentuale di partecipazione di ciascun Amministratore alle riunioni consiliari, si rimanda alla Tabella 2 – "*Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati*" in appendice alla Relazione.

Con riferimento all'esercizio 2019, sono programmate n. 19 riunioni; alla data della Relazione, il Consiglio di Amministrazione si è riunito n. 3 volte, e, in particolare, il 29 gennaio 2019, l'8 febbraio 2019 e il 19 febbraio 2019.

Nello Statuto e nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione sono formalizzate adeguate procedure di funzionamento dell'organo amministrativo, oltre a essere contemplati adeguati flussi informativi, metodi di lavoro e convocazioni/tempistiche delle riunioni, che garantiscono il corretto ed efficiente funzionamento del Consiglio di Amministrazione, nonché la tempestività della sua azione.

Secondo quanto disposto dall'articolo 17 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione si riunisce su convocazione del Presidente, nonché su convocazione del Collegio sindacale, presso la sede sociale, salvi i casi in cui per ragioni di opportunità le riunioni debbano tenersi altrove.

È inoltre prevista all'articolo 19 dello Statuto la possibilità che le riunioni consiliari si svolgano anche con interventi dislocati in più luoghi contigui o distanti, audio e/o video collegati, a condizione che siano rispettati il metodo collegiale e i principi di buona fede e di parità di trattamento dei partecipanti. In particolare, è necessario che tutti i partecipanti possano essere identificati, sia loro consentito seguire la discussione e intervenire in tempo reale alla trattazione e alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno. In tale ipotesi, il Consiglio si considera svolto nel luogo in cui si trova il Presidente, che deve essere il medesimo in cui si trova il Segretario, onde consentire la stesura e la sottoscrizione del relativo verbale.

Quanto all'informativa pre-consiliare, il Presidente e l'Unità Organizzativa Segreteria Affari Societari della Società si sono premurati di trasmettere agli Amministratori e ai Sindaci la documentazione sulle materie all'ordine del giorno di ciascuna adunanza con congruo anticipo, anche in ragione del contenuto degli argomenti trattati, secondo quanto previsto dall'articolo 12 del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, che espressamente recita: *“il Presidente stabilisce l'ordine del giorno, coordina i lavori consiliari e provvede affinché sulle materie all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i Consiglieri informazioni adeguate e tempestive”*.

Per consentire un'ottimale e informata partecipazione alle attività del Consiglio, il termine ritenuto congruo per la trasmissione della documentazione prima di ciascuna adunanza è stato fissato pari a n. 3 (tre) giorni, ed è stato generalmente rispettato.

Si segnala altresì che è prassi consolidata che la documentazione messa a disposizione degli Amministratori e dei Sindaci sia corredata da apposite note di sintesi e/o *executive summary*, al fine di rendere più agevole la comprensione dei punti all'ordine del giorno.

Lo svolgimento delle riunioni consiliari avviene nel rispetto delle indicazioni fornite dall'articolo 1 del Codice, che è stato sostanzialmente recepito nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione. In particolare, il Presidente del Consiglio di Amministrazione cura che agli argomenti posti all'ordine del giorno venga dedicato il tempo necessario per consentire un costruttivo dibattito, incoraggiando, nello svolgimento delle riunioni, i contributi dei Consiglieri.

Tutte le adunanze del Consiglio sono verbalizzate a cura del Segretario, che può essere nominato anche al di fuori dei suoi componenti.

Si segnala che il Consiglio di Amministrazione ha nominato quale Segretario l'Avv. Romina Guglielmetti, soggetto esterno al Consiglio, che, in coordinamento con il Presidente e l'U.O. Segreteria Affari Societari (che agisce a riporto della Funzione *General Counsel*), cura le attività necessarie al funzionamento dell'attività consiliare.

I verbali sono sottoscritti congiuntamente dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e dal Segretario (o dal Notaio, nei casi previsti dalla vigente normativa). Tali verbali sono portati a conoscenza degli Amministratori e del Collegio sindacale in occasione della prima riunione del Consiglio successiva e rimangono disponibili per la consultazione a richiesta di ciascuno dei Consiglieri o dei Sindaci.

Alle sedute del Consiglio partecipano di diritto i membri del Collegio sindacale e possono essere invitati a partecipare, nei casi e con le modalità di volta in volta stabilite dal Presidente, dirigenti e dipendenti della Banca, rappresentanti della Società di Revisione Legale e consulenti, la cui presenza sia ritenuta utile in relazione agli argomenti da trattare (limitatamente alla fase di trattazione degli argomenti di loro competenza) o per lo svolgimento dei lavori.

Per quanto riguarda i membri del Collegio sindacale, si segnala che: la Dott.ssa Paola Carrara (Presidente) ha partecipato a n. 14 riunioni (su un totale di 14 riunioni indette dalla data di nomina), il Dott. Marco Lori ha partecipato a n. 17 riunioni e la Dott.ssa Patrizia Paleologo Oriundi a n. 18 riunioni.

In occasione delle adunanze del Consiglio di Amministrazione sono stati invitati ad assistere a:

- n. 17 riunioni, il *General Counsel*;
- n. 6 riunioni, il Responsabile della Funzione *Compliance e AML*;
- n. 8 riunioni, il Responsabile della Funzione *Risk Management*;
- n. 6 riunioni, la Responsabile della Funzione *Internal Audit*;
- n. 4 riunioni, il *Vice President* Dipartimento *Factoring*;
- n. 5 riunioni, il *Vice President* Dipartimento Finanza e Credito;
- n. 6 riunioni, il *Vice President* Dipartimento Pianificazione, Amministrazione e Controllo;
- n. 6 riunioni il Dirigente Preposto;
- n. 2 riunioni il Presidente dell'OdV;
- n. 3 riunioni il Responsabile dell'U.O. *Information and Communication Technologies*;
- n. 9 riunioni l'*Investor Relator*;
- n. 2 riunioni l'*Integration Manager*;
- n. 7 riunioni il Responsabile del Dipartimento *Mercati internazionali e Sviluppo*;
- n.1 riunione il Responsabile del Trattamento in ambito *Privacy*;
- n. 2 riunioni, un rappresentante della Società di Revisione;
- n. 1 riunione, i rappresentanti di Avvera S.r.l.,

per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione ha partecipato anche la Responsabile dell'U.O. Segreteria Affari Societari. Si segnala che la Funzione *General Counsel* (cui fa capo l'U.O. Segreteria Affari Societari) costituisce il presidio e il controllo specialistico dei principali processi di governo societario, assicurando ogni opportuna consulenza legale per il corretto funzionamento degli istituti di governo societario della Banca e del Gruppo, ivi inclusi quelli relativi ai requisiti di idoneità degli esponenti aziendali, ai rapporti con parti correlate e alla correttezza del processo deliberativo, nonché alle connesse interazioni con le Autorità di Vigilanza.

4.3.2 *Compiti*

Ai sensi del Codice civile, dell'articolo 18 dello Statuto e dell'articolo 4 del ROA, al Consiglio di Amministrazione spettano tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, esclusi soltanto quelli che la legge o lo Statuto riservano tassativamente all'Assemblea.

Oltre alle attribuzioni non delegabili a norma di legge, e fermo restando quanto previsto dalle disposizioni regolamentari e di vigilanza *pro tempore* vigenti e dall'articolo 16, ultimo comma, dello Statuto, al Consiglio di Amministrazione competono:

- a) l'approvazione/revisione dei piani industriali e finanziari e/o del *budget*, e la verifica del raggiungimento dei relativi obiettivi;
- b) le decisioni concernenti l'assunzione e la cessione di partecipazioni del Gruppo, nonché la determinazione dei criteri per il coordinamento e la direzione delle società del Gruppo, e per l'esecuzione delle istruzioni della Banca d'Italia.

Ai sensi del ROA, il Consiglio di Amministrazione, inoltre, definisce l'assetto complessivo di governo e approva l'assetto organizzativo della Banca, ne verifica la corretta attuazione, e promuove tempestivamente le misure correttive a fronte di eventuali lacune o inadeguatezze.

In particolare:

- a) approva l'assetto organizzativo e di governo societario della Banca, garantendo la chiara distinzione di compiti e funzioni, nonché la prevenzione dei conflitti di interesse;
- b) approva i sistemi contabili e di rendicontazione (*reporting*);
- c) supervisiona il processo di informazione al pubblico e di comunicazione della Banca;
- d) assicura un efficace confronto dialettico con l'Amministratore Delegato e con i responsabili delle principali Funzioni Aziendali, e verifica nel tempo le scelte e le decisioni da questi assunte;
- e) elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la politica di remunerazione e incentivazione, ed è responsabile della sua corretta attuazione, assicurando che sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale;
- f) definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione, ovvero i compensi, per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale, ove nominato, e per gli Amministratori che rivestono particolari cariche, oltre che per il "personale più rilevante", come identificato nella *Policy di Remunerazione e incentivazione a favore*

dei componenti degli Organi di Supervisione Strategica, Gestione e Controllo, e del Personale del Gruppo bancario Banca Farmafactoring, pubblicata sul Sito Internet. In particolare, il Consiglio di Amministrazione assicura che detti sistemi siano coerenti con le scelte complessive della Banca in termini di assunzione dei rischi, strategie, obiettivi di lungo periodo, assetto di governo societario e dei controlli interni;

- g) determina il contenuto delle deleghe a favore dell'Amministratore Delegato in modo analitico, chiaro e preciso, anche nell'indicazione dei limiti quantitativi e di valore, e delle eventuali modalità di esercizio, ciò anche al fine di consentire all'organo collegiale l'esatta verifica del loro corretto adempimento, nonché l'esercizio dei propri poteri di direttiva e di avocazione.

Ai sensi del Regolamento Infragruppo, il Consiglio di Amministrazione, quale organo con funzioni di supervisione strategica della Banca, capogruppo del Gruppo BFF, esercita altresì le seguenti attribuzioni a livello di Gruppo:

- a) l'approvazione/revisione dei piani industriali e finanziari e/o del *budget* e del Gruppo, e la verifica del raggiungimento dei relativi obiettivi;
- b) la definizione e l'approvazione del sistema di governo societario e della struttura di Gruppo;
- c) la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle Controllate, con particolare riferimento al Sistema dei Controlli Interni e alla gestione dei conflitti di interesse. A tale proposito, tra l'altro, verifica periodicamente che il Sistema dei Controlli Interni sia coerente con gli indirizzi strategici, e che le Funzioni Aziendali di Controllo siano indipendenti all'interno della struttura organizzativa, nonché dotate di risorse professionali e *budget* di spesa adeguati;
- d) la definizione e l'approvazione del modello di *business* del Gruppo, avendo consapevolezza dei rischi a questo inerenti, e comprensione delle modalità attraverso le quali tali rischi sono rilevati, misurati e valutati;
- e) la definizione e l'approvazione degli indirizzi strategici di Gruppo e il loro riesame, avendo riguardo all'evoluzione dell'attività di Gruppo e delle condizioni di mercato, al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo;
- f) la definizione e l'approvazione della struttura organizzativa del Gruppo e dei regolamenti di Gruppo, assicurando che, al loro interno, i compiti e le responsabilità

- siano allocati in modo chiaro e appropriato, anche con riguardo ai meccanismi di delega;
- g) la definizione e l'approvazione del processo di gestione dei rischi, e la valutazione della sua compatibilità con gli indirizzi strategici e le politiche di governo dei rischi adottati dalla Banca a livello di Gruppo;
 - h) la definizione e l'approvazione del quadro di riferimento per la determinazione del RAF, per fissare *ex ante* gli obiettivi di rischio/rendimento che il Gruppo intende raggiungere e i conseguenti limiti operativi, nonché la verifica che l'attuazione del RAF sia coerente con gli obiettivi di rischio e la soglia di tolleranza ivi identificata, e la valutazione periodica dell'adeguatezza e dell'efficacia del RAF, e della compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio;
 - i) le decisioni concernenti l'assunzione e la cessione (diretta o indiretta) di partecipazioni in altre società, che comportano una variazione nella composizione del Gruppo, nonché la determinazione dei criteri per il coordinamento e la direzione delle Controllate e per l'esecuzione delle istruzioni della Banca d'Italia.

Nella riunione del 22 febbraio 2018 e del 7 agosto 2018, in occasione dell'approvazione, rispettivamente, della relazione finanziaria annuale consolidata al 31 dicembre 2017 e della relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 giugno 2018 del Gruppo BFF, il Consiglio di Amministrazione ha valutato l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Emittente, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, sulla scorta dell'istruttoria svolta dal Comitato Controllo e Rischi – in coordinamento con il Collegio sindacale – e della relazione presentata dal Dirigente Preposto, sull'adeguatezza e sull'applicazione delle procedure amministrativo-contabili.

Il Consiglio di Amministrazione, nelle sedute del 22 febbraio 2018 e del 7 agosto 2018, in occasione dell'approvazione, rispettivamente, della relazione finanziaria annuale consolidata al 31 dicembre 2017 e della relazione finanziaria semestrale consolidata del Gruppo al 30 giugno 2018, ha valutato, tra l'altro, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo delle società controllate aventi rilevanza strategica. In particolare, tali valutazioni sono state adottate previo parere del Comitato Controllo e Rischi che, nell'ambito delle proprie riunioni – in coordinamento con il Collegio sindacale – (su cui v. *infra*), ha potuto verificare con continuità

l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo, con particolare riferimento alle Controllate aventi rilevanza strategica.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 24 aprile 2018, in linea con quanto previsto dalla normativa di riferimento¹⁰, ha svolto un'analisi quali-quantitativa al fine di identificare le Società del Gruppo da classificare come "rilevanti", ossia le entità che contribuiscono maggiormente al profilo di rischio, alla redditività e, in senso lato, risultano essere più importanti per la sopravvivenza del Gruppo stesso¹¹. In particolare, è stato valutato se ciascuna Controllata: i) contribuisce in maniera significativa all'utile, al *funding*, all'attivo o al patrimonio netto consolidati del Gruppo; ii) incorpora attività principali o funzioni essenziali; iii) svolge in maniera accentrata funzioni operative, di rischio o amministrative; iv) assume rischi considerevoli che potrebbero, nello scenario più sfavorevole, minacciare la sopravvivenza del Gruppo; v) non è cedibile né liquidabile senza compromettere la continuità aziendale del Gruppo. Dall'analisi svolta sono state classificate come Controllate aventi rilevanza strategica, le seguenti società: BFF Finance Iberia e BFF Polska.

In generale, il Consiglio presidia e garantisce l'adeguatezza dell'assetto organizzativo amministrativo e contabile generale delle Controllate di rilevanza strategica – attuato anche attraverso l'emanazione di specifiche normative interne, quali *policy*, linee guida e regolamenti interni – tramite l'esame della struttura del Gruppo e delle strutture delle singole società. In particolare, verifica periodicamente che l'assetto dei controlli interni del Gruppo sia coerente con il principio di proporzionalità e con gli indirizzi strategici, e che le funzioni aziendali di controllo della Banca e del Gruppo siano autonome all'interno della struttura organizzativa, nonché a livello di risorse. Con riferimento a tale valutazione, si rinvia a quanto rappresentato al riguardo nella successiva Sezione 11 – "*Sistema di controllo interno*".

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio ha valutato con cadenza almeno trimestrale il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato, nonché confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati.

Sulla scorta delle attribuzioni che sono proprie della Banca nella sua qualità di Capogruppo, il Consiglio di Amministrazione esamina e approva preventivamente le operazioni della Banca

¹⁰ Cfr. Regolamento Delegato (UE) 2016/1075 della Commissione del 23 marzo 2016 – Articolo 7.

¹¹ Analisi contenuta all'interno del Piano di Risanamento approvato dal Consiglio di Amministrazione.

e delle Controllate aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario per il Gruppo stesso.

A norma dell'art. 18 dello Statuto, al Consiglio di Amministrazione competono le decisioni concernenti l'assunzione e la cessione di partecipazioni del Gruppo BFF.

Ai sensi del ROA sono, infatti, riservati all'esclusiva competenza del Consiglio: i) l'esame e l'approvazione degli indirizzi strategici, il loro riesame periodico, in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale e del contesto esterno, al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo; ii) i criteri per individuare le operazioni di maggiore rilievo da sottoporre al vaglio preventivo della Funzione *Risk Management*.

Nei diversi ambiti di operatività del Gruppo, un'operazione è considerata "di maggior rilievo" (le "OMR") in funzione della rilevanza degli aspetti di rischio a essa riconducibili, attinenti all'operazione in sé e/o al complesso di operazioni analoghe già in essere.

La definizione delle OMR rappresenta un presidio fondamentale nel processo di assunzione e gestione dei rischi, in quanto permette di identificare le operazioni (o il complesso delle stesse) che, pur rientrando nei poteri di delega della singola unità organizzativa/dipartimento e/o *legal entity* del Gruppo, presentano potenziali impatti rilevanti sul complesso di rischi a cui il Gruppo è esposto; per una valutazione preventiva di tali impatti le OMR sono sottoposte all'analisi della Funzione *Risk Management*.

L'identificazione delle OMR avviene sulla base di criteri qualitativi e quantitativi, distinti e specifici per ciascun ambito di operatività. Tali criteri sono definiti dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo in ottica "*risk based*", anche sulla base delle indagini effettuate dalla Funzione *Risk Management*, e in coerenza con la propensione al rischio stabilita nel RAF.

Le operazioni approvate direttamente dal Consiglio di Amministrazione e/o dall'Amministratore Delegato non rientrano nella definizione di OMR. Tuttavia, per tali operazioni il Consiglio di Amministrazione e/o l'Amministratore Delegato hanno la facoltà di chiedere un parere di tipo consultivo alla Funzione *Risk Management*.

Il parere preventivo della Funzione *Risk Management* sulle OMR rappresenta, quindi, una misura di *escalation* volta a coinvolgere il Consiglio di Amministrazione e/o l'Amministratore Delegato su operazioni che rientrano nei poteri delegati alle Funzioni di *business*, e che, per i particolari profili di rischio, sono ritenute meritevoli di attenzione; le

valutazioni sugli aspetti di rischio che caratterizzano una OMR riguardano sia le singole operazioni sia quelle cumulate nel tempo.

4.3.3 Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione

In ottemperanza a quanto previsto dalla Circolare n. 285, il Consiglio di Amministrazione ha definito nel “*Regolamento sul processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione*” – approvato l’11 dicembre 2015 – il processo di autovalutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso (l’“**Autovalutazione**”).

L’Autovalutazione interessa gli aspetti relativi alla composizione e al funzionamento del Consiglio e dei suoi Comitati interni, tenendo anche conto, tra l’altro, della composizione quali-quantitativa, della dimensione, del grado di diversità e di preparazione professionale dei componenti, la presenza di componenti non esecutivi e indipendenti, l’adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione, al fine di verificare e garantire nel tempo la più corretta funzionalità e la conseguente efficacia dell’organo con funzione di supervisione strategica e dei comitati endoconsiliari, e garantire l’effettività di una *governance* doverosamente ispirata a principi di sana e prudente gestione.

Nell’Esercizio 2018, l’Autovalutazione è stata svolta tra luglio e novembre, ed è stata effettuata internamente dalla Banca con il supporto dell’U.O. Segreteria Affari Societari e di Starclx - Studio legale associato Guglielmetti per l’espletamento delle attività operative con esso connesse (il “**Consulente**”).

La Banca si è già avvalsa e si avvale dei servizi resi dal Consulente, tra l’altro, nelle attività di assistenza all’U.O. Segreteria Affari Societari e al Consiglio di Amministrazione, e nella predisposizione della Politica di Diversità del CdA, anche sulla base degli esiti del processo di Autovalutazione svolto nell’esercizio 2018¹².

Il Consulente ha supportato la Banca, in particolare:

- (i) nella predisposizione di questionari riguardanti gli aspetti rilevanti sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati endoconsiliari, nei quali era altresì fornita ai Consiglieri la possibilità di segnalare eventuali temi meritevoli di approfondimenti;

¹² *Board evaluation* relativa al periodo decorrente dal 1° ottobre 2017 al 30 settembre 2018.

- (ii) nella predisposizione di una relazione, con evidenza, tra l'altro, dei punti di forza e di debolezza riscontrati, e di eventuali opportune misure correttive, oltre che di confronto rispetto alle risultanze dell'autovalutazione del 2017 e agli orientamenti ivi espressi.

Il processo di *board evaluation* si è articolato in diverse fasi comprendenti, tra l'altro, la compilazione, da parte dei Consiglieri, del suddetto questionario, l'elaborazione dei dati e delle informazioni raccolti, la partecipazione del Consulente alle riunioni consiliari e dei Comitati, l'esame della documentazione societaria, la predisposizione della relazione contenente gli esiti del processo di Autovalutazione, con l'individuazione dei punti di forza e di debolezza riscontrati.

Il Comitato Nomine ha espresso al Consiglio di Amministrazione le proprie determinazioni sul processo di Autovalutazione del Consiglio stesso, al fine di coadiuvarlo nelle attività di propria competenza.

L'esito dell'Autovalutazione è stato positivo. I Consiglieri, infatti, hanno espresso soddisfazione per il funzionamento e per il lavoro svolto sia dal Consiglio di Amministrazione collegialmente, sia dai suoi componenti individualmente.

Si rammenta che il Consiglio, tenuto conto degli esiti della *board evaluation* per l'esercizio 2017, ha espresso agli Azionisti, prima dell'Assemblea convocata *inter alia* per la nomina del Consiglio di Amministrazione (tenutasi il 5 aprile 2018), orientamenti sulle figure manageriali e professionali, la cui presenza in Consiglio era ritenuta opportuna, tenendo in considerazione anche i criteri di diversità di genere, pubblicando il documento "*Linee guida sulla composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione: indicazioni ai soci e al nuovo consiglio di amministrazione*".

L'Assemblea non ha autorizzato in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 cod. civ..

4.4 ORGANI DELEGATI

4.4.1 Amministratori Delegati

Nel modello adottato da BFF, il Consiglio di Amministrazione ha individuato l'organo con funzione di gestione nell'Amministratore Delegato, scelto tra i suoi membri, determinandone i poteri e la durata in carica.

La Banca non ha nominato direttori generali.

Il Consiglio ha conferito all'Amministratore Delegato, entro limiti prestabiliti e con facoltà di *sub-delega*, poteri in tutti i settori dell'attività della Banca. In particolare, l'Amministratore Delegato gestisce l'attività della Società, nei limiti dei poteri a esso conferiti e in conformità con gli indirizzi generali di gestione determinati dal Consiglio di Amministrazione, e cura l'attuazione delle delibere del Consiglio di Amministrazione e degli adempimenti richiesti dalla legge. È a capo del personale e della struttura, e cura che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Informazioni dettagliate su tali poteri sono indicate nella Tabella 4 – “*Deleghe gestionali*” in appendice alla presente Relazione.

L'Amministratore Delegato è il Dott. Massimiliano Belingheri, il quale, come accertato dal Comitato Nomine e dal Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 24 aprile scorso, non ricopre altri incarichi al di fuori del Gruppo.

4.4.2 Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione svolge una funzione cruciale per garantire il buon funzionamento del Consiglio di Amministrazione, favorire la dialettica interna e assicurare il bilanciamento dei poteri, in coerenza con i compiti in tema di organizzazione dei lavori del Consiglio e di circolazione delle informazioni, che gli vengono attribuiti dal Codice civile e dalle Disposizioni sul Governo Societario. Egli garantisce l'equilibrio dei poteri tra i vari Organi Aziendali, ponendosi come interlocutore loro e dei Comitati interni, a cui partecipa di diritto. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, se l'Assemblea non vi ha provveduto, è nominato dal Consiglio fra i suoi membri non esecutivi e indipendenti.

Il Presidente garantisce l'efficacia del dibattito consiliare, e favorisce in modo neutrale la partecipazione meditata dei Consiglieri, in particolare di quelli non esecutivi, sollecitandone il concorso attivo alla discussione e alla deliberazione sulle materie all'ordine del giorno.

Il Presidente si adopera affinché le deliberazioni alle quali giunge il Consiglio siano il risultato di un'adeguata dialettica, e del contributo consapevole e ragionato di tutti i suoi componenti.

Più in dettaglio, ai sensi dell'articolo 13 del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, il Presidente:

- a) ha la rappresentanza legale della Banca di fronte ai terzi e in giudizio, nonché la firma sociale, disgiuntamente dall'Amministratore Delegato e dal Direttore Generale, se nominato, nei limiti delle rispettive deleghe;
- b) presiede l'Assemblea e coordina i lavori assembleari verificando, tra l'altro, la regolarità della costituzione dell'organo, accertando l'identità e la legittimazione dei presenti, regolando la discussione e stabilendo le modalità di votazione;
- c) convoca il Consiglio, ne fissa l'ordine del giorno e ne coordina i lavori. Nella predisposizione dell'ordine del giorno e nella conduzione del dibattito consiliare assicura che siano trattate con priorità le questioni di rilevanza strategica, garantendo che a esse sia dedicato tutto il tempo necessario;
- d) provvede affinché ai Consiglieri sia trasmessa con congruo anticipo la documentazione a supporto delle deliberazioni del Consiglio o, almeno, una prima informativa sulle materie che verranno discusse. Ai fini di una corretta informativa, la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno è trasmessa a Consiglieri e Sindaci, di norma, almeno tre giorni prima della data fissata per la riunione consiliare (salvo che ostino motivi di riservatezza, avuto particolare riguardo alle informazioni “*price sensitive*”);
- e) provvede affinché la documentazione a supporto delle deliberazioni, in particolare quella resa ai componenti non esecutivi, sia adeguata in termini quantitativi e qualitativi rispetto alle materie iscritte all'ordine del giorno; favorisce una partecipazione meditata dei Consiglieri alla discussione e alla deliberazione delle materie oggetto di trattazione;
- f) cura che i Consiglieri e i Sindaci possano partecipare, nelle forme più opportune, a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera la Banca, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi, nonché del quadro normativo e regolamentare di riferimento;
- g) organizza almeno una volta all'anno un incontro tra tutti i Consiglieri, anche al di fuori della sede consiliare, per approfondire e per confrontarsi sulle questioni strategiche, chiedendo la presenza di tutti i membri del Consiglio;
- h) assicura che: (i) il processo di autovalutazione previsto dalle Disposizioni di Vigilanza sia svolto con efficacia, le modalità con cui esso è condotto siano coerenti rispetto al grado di complessità dei lavori del Consiglio, siano adottate le misure correttive

necessarie per fare fronte a eventuali carenze riscontrate; (ii) la Banca predisponga e attui programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti degli organi, e i piani di successione delle posizioni di vertice dell'esecutivo della Società;

- i) esercita le attribuzioni che gli sono delegate dal Consiglio, sempre che non ne compromettano l'indipendenza e siano compatibili con le applicabili disposizioni di legge e regolamentari;
- j) vigila sull'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea e del Consiglio, nonché sull'aderenza della politica aziendale agli indirizzi strategici.

In caso di assenza del Presidente, le facoltà e i poteri a questi attribuiti sono esercitati dal Vice Presidente (che è un consigliere non esecutivo). Di fronte a terzi, la firma del Vice Presidente fa piena prova dell'assenza o dell'impedimento del Presidente. In caso di assenza o impedimento del Presidente, il Consiglio di Amministrazione è presieduto dal Vice Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal consigliere con il maggior numero di mandati consecutivi.

Il Presidente contribuisce, in qualità di componente del Consiglio di Amministrazione con le relative prerogative di voto, all'elaborazione delle strategie aziendali, la cui approvazione è di esclusiva competenza del Consiglio stesso.

Il Presidente, Avv. Salvatore Messina, non ha deleghe gestionali e non ricopre il ruolo di *Chief Executive Officer* né quello di azionista di controllo della Società.

4.4.3 Comitato esecutivo (solo se costituito) (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

L'articolo 16 dello Statuto prevede che il Consiglio può altresì delegare le proprie attribuzioni a un Comitato Esecutivo fissandone, con le limitazioni previste dall'art. 2381 cod. civ., i poteri, il numero dei componenti e le norme che ne regolano il funzionamento.

A oggi, la Società non ha costituito alcun Comitato esecutivo.

4.4.4 Informativa al Consiglio

Nel corso dell'Esercizio, l'Amministratore Delegato ha riferito al Consiglio di Amministrazione sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle sue Controllate, con una periodicità almeno trimestrale e, comunque, alla prima riunione utile.

4.5 ALTRI CONSIGLIERI ESECUTIVI

Ai sensi del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, sono considerati amministratori esecutivi i Consiglieri che:

- i) sono destinatari di deleghe o svolgono, anche di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa;
- ii) rivestono incarichi direttivi nella Banca, ovvero hanno l'incarico di sovrintendere ad aree determinate della gestione aziendale, assicurando l'assidua presenza in azienda, acquisendo informazioni dalle relative strutture operative, partecipando a comitati manageriali e riferendo all'organo collegiale sull'attività svolta;
- iii) rivestono gli incarichi *sub* i) e *sub* ii) in qualsiasi società del Gruppo BFF.

L'attribuzione di poteri vicari o per i soli casi di urgenza ad amministratori non muniti di deleghe gestionali non vale di per sé a configurarli come amministratori esecutivi, salvo che tali poteri siano di fatto esercitati con notevole frequenza.

Nel Consiglio di Amministrazione della Banca non vi sono altri Consiglieri esecutivi, oltre al Dott. Massimiliano Belingheri, Amministratore Delegato.

4.6 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Come indicato alla Sezione 4.2 della Relazione, nel Consiglio di Amministrazione di BFF sono presenti n. 1 (uno) Amministratore indipendente ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF e, n. 5 (cinque) Amministratori indipendenti ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF e dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

Ai sensi del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, il Consiglio di Amministrazione valuta, sulla base delle informazioni e delle dichiarazioni fornite dagli interessati o delle informazioni comunque a propria disposizione, la sussistenza dei requisiti di indipendenza:

- in occasione della nomina, in capo all'amministratore che si qualifica indipendente;
- con cadenza annuale, successivamente all'esercizio di nomina, in capo a tutti gli amministratori nominati quali indipendenti.

Il Consiglio di Amministrazione, dopo la nomina avvenuta il 5 aprile 2018, ha verificato la sussistenza dei requisiti di indipendenza previsti dal TUF e dal Codice in capo a ciascuno dei Consiglieri qualificati come indipendenti.

In particolare, in data 24 aprile 2018, ha accertato:

- (i) il possesso da parte dei Consiglieri Gabriela Michaela Aumann, Barbara Poggiali, Isabel Aguilera, Federico Fornari Luswergh e Carlo Paris dei requisiti di indipendenza previsti dall'art. 148, comma 3, del TUF e dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina, nonché,
- (ii) il possesso, da parte del Presidente del Consiglio di Amministrazione Salvatore Messina, dei soli requisiti di indipendenza di cui all'art. 148, comma 3, del TUF.

L'esito di tali valutazioni è stato oggetto di informativa al mercato mediante comunicato stampa diffuso in data 26 aprile 2018.

In ottemperanza a quanto previsto dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione, per la valutazione della sussistenza del requisito di indipendenza sono stati presi in considerazione i rapporti creditizi intrattenuti con la Banca e riconducibili ai Consiglieri indipendenti, nonché gli eventuali rapporti professionali, commerciali o finanziari, diretti o indiretti, dei Consiglieri indipendenti con società del Gruppo, tenendo anche conto dei seguenti criteri di significatività: durata della relazione commerciale intercorsa, controvalore della prestazione rispetto al fatturato dell'azienda o dello studio professionale cui il Consigliere appartiene, ovvero rispetto al reddito del Consigliere stesso come persona fisica.

Ai sensi del Codice di Autodisciplina, il Collegio sindacale ha verificato la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento dei requisiti di indipendenza dei membri del Consiglio di Amministrazione, nel corso della propria riunione del 24 maggio 2018, all'esito della quale ha ritenuto le procedure adottate dal Consiglio di Amministrazione, idonee all'accertamento dei requisiti di indipendenza dei propri membri.

I Consiglieri Indipendenti, anche in ragione della scadenza di mandato, si sono riuniti, nel corso dell'esercizio 2018, in assenza degli altri Consiglieri, una volta. La riunione ha avuto a oggetto tematiche di *governance* e di natura strategica.

Come previsto dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione, la candidatura dei Consiglieri indipendenti è corredata da una dichiarazione del candidato che ne attesti il possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi di legge, dello Statuto e del Regolamento stesso.

Gli Amministratori si sono impegnati a comunicare tempestivamente al Consiglio di Amministrazione l'eventuale futura assunzione di posizioni che possano incidere sulle valutazioni del Consiglio di Amministrazione con riferimento ai requisiti di indipendenza.

4.7 LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Considerato che, in ottemperanza alle previsioni normative dettate dalla Banca d'Italia per le imprese bancarie, il Presidente del Consiglio di Amministrazione di BFF i) non ha ricevuto alcuna delega gestionale da parte del Consiglio stesso, ii) non ricopre l'incarico di principale responsabile della gestione dell'impresa (c.d. *chief executive officer*), e iii) non è l'azionista di controllo di BFF, il Consiglio non ha designato un amministratore indipendente quale *lead independent director*, non ricorrendo i presupposti di cui al Criterio applicativo 2.C.3 del Codice.

5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

In ottemperanza al Regolamento (EU) n. 596/2014 sugli abusi di mercato (“**MAR**”) e ai relativi regolamenti di esecuzione, il trattamento delle informazioni privilegiate è disciplinato dalla “*Procedura interna per la gestione e la comunicazione all’esterno delle informazioni privilegiate*” (la “**Procedura IP**”), nonché dalla “*Procedura per la tenuta e l’aggiornamento del registro delle persone che hanno accesso a informazioni rilevanti e a informazioni privilegiate*” (la “**Procedura Registro**”), adottate il 28 luglio 2016 dal Consiglio di Amministrazione di BFF, su proposta dell’Amministratore Delegato. La Procedura IP disciplina la valutazione, la gestione e la comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate della Banca. La Procedura Registro disciplina le norme comportamentali, i ruoli e le responsabilità dei soggetti e delle strutture organizzative aziendali coinvolte nella tenuta e nell’aggiornamento del registro delle persone che, in ragione dell’attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso a informazioni rilevanti o a informazioni privilegiate della Banca e/o delle Controllate. Le suddette procedure sono state da ultimo aggiornate dal Consiglio, in data 28 marzo 2018, anche per tenere conto delle Linee Guida n. 1/2017 sulla “*Gestione delle Informazioni Privilegiate*” pubblicate da Consob il 13 ottobre 2017. In pari data, inoltre, il Consiglio ha approvato, le “*Misure attuative della procedura interna per la gestione e la comunicazione all’esterno delle informazioni privilegiate e della procedura per la tenuta e l’aggiornamento dei registri delle persone che hanno accesso a informazioni rilevanti e a informazioni privilegiate*” (le “**Misure Attuative**”), in esecuzione delle sopra menzionate procedure, di cui costituiscono parte integrante.

La Procedura IP della Banca è disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://www.bffgroup.com/procedura-informazioni-privilegiate>. La Procedura Registro della Banca è disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://www.bffgroup.com/procedura-registro-insider>.

Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, aveva approvato, già a far data dal 23 febbraio del 2004, il “*Codice Etico del Gruppo*” (rivisto e aggiornato, da ultimo, il 31 maggio 2018, il “**Codice Etico**”) rivolto a tutti coloro che, nella Banca e in ogni altra società del Gruppo, in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera, ricoprono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione, o che esercitano la gestione e il controllo dell’entità legale di appartenenza, a tutti i dipendenti, senza eccezione alcuna, e ai collaboratori. Il Codice Etico prescrive, in conformità

con il MAR, l'obbligo di non utilizzare o comunicare ad altri, senza giustificato motivo, le informazioni riservate e/o *price sensitive*. Il Codice Etico, inoltre, prevede l'obbligo di non utilizzare le informazioni riservate per scopi non direttamente connessi con l'esercizio dell'attività professionale svolta all'interno del Gruppo. Tali informazioni devono essere gestite con modalità che garantiscano il rispetto della normativa vigente in tema di *privacy*: in particolare, non possono essere comunicate informazioni riservate a terzi all'interno o all'esterno del Gruppo, a meno che tale comunicazione sia necessaria per lo svolgimento dei propri compiti o sia richiesto dalle Autorità nell'ambito di indagini ufficiali.

6. **COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)**

In ottemperanza alle Disposizioni sul Governo Societario, e in linea con le disposizioni del Codice, sono stati istituiti nell'ambito del Consiglio di Amministrazione n. 3 (tre) Comitati, con compiti istruttori, consultivi e propositivi, composti soltanto, o in maggioranza, da Amministratori indipendenti, al fine di supportare il Consiglio di Amministrazione nell'assunzione di decisioni soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi.

Risultano così costituiti:

- il Comitato Nomine (“**Comitato Nomine**”);
- il Comitato per le Remunerazioni (“**Comitato Remunerazioni**”); e
- il Comitato Controllo e Rischi (“**Comitato CR**”).

Nessuna delle funzioni che il Codice attribuisce ai Comitati endoconsiliari è stata riservata al Consiglio di Amministrazione. Inoltre, nessuno di tali Comitati, di per sé, svolge le funzioni di due o più comitati previsti dal Codice. Le funzioni sono state distribuite tra i Comitati in modo coerente a quanto previsto nel Codice, e nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza.

Per la descrizione delle caratteristiche dei predetti Comitati, si rimanda alle Sezioni 7 per il “Comitato per le Nomine”, 8 per il “Comitato per le Remunerazioni” e 10 per il “Comitato Controllo e Rischi” della presente Relazione.

Oltre al Comitato Nomine, al Comitato per le Remunerazioni e al Comitato Controllo e Rischi, il Consiglio di Amministrazione ha costituito il Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate e con Soggetti Collegati (il “**Comitato OPC**”), per garantire un efficiente sistema di informazione e consultazione che permetta al Consiglio stesso una migliore valutazione delle operazioni con parti correlate e con soggetti collegati, in ottemperanza alle previsioni del Regolamento Parti Correlate Consob e alla Circolare n. 263.

Composizione e funzionamento del Comitato OPC

Ai sensi del “*Regolamento del Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate e con Soggetti Collegati*”, il Comitato OPC è composto da n. 3 (tre) membri nominati dal Consiglio di Amministrazione, tutti indipendenti ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF e dell'art. 3 del Codice.

Il Comitato OPC è composto dall'Ing. Carlo Paris (Presidente), dall'Ing. Barbara Poggiali e dalla Dott.ssa Gabriele Michaela Aumann.

La durata del Comitato OPC è pari a quella del Consiglio di Amministrazione. Pertanto, esso decade all'atto di cessazione del Consiglio stesso. Qualora uno o più dei suoi membri vengano a mancare per qualsiasi ragione, il Consiglio provvede alla loro sostituzione con propri membri indipendenti ai sensi della normativa vigente sopra indicata.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, Avv. Salvatore Messina, partecipa di diritto alle adunanze del Comitato OPC.

Il Presidente del Comitato OPC: i) formula l'ordine del giorno e convoca il Comitato ogni qualvolta lo ritenga opportuno o gliene sia fatta richiesta congiunta dagli altri membri del Comitato medesimo, dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o dall'Amministratore Delegato, a mezzo apposito avviso trasmesso almeno 5 (cinque) giorni prima (salvo urgenza); ii) presiede le adunanze, organizzandone i lavori, e fornisce l'informativa preventiva affinché i membri possano agire in modo informato; iii) dirige, coordina e modera il dibattito; iv) riferisce al Consiglio di Amministrazione a nome del Comitato OPC, e v) rappresenta il Comitato stesso nei rapporti con gli altri Organi Aziendali, potendo altresì sottoscrivere a nome del Comitato OPC relazioni e pareri da sottoporre al Consiglio. Di ogni riunione viene redatto apposito verbale, sottoscritto dal Presidente e dal Segretario, di volta in volta nominato dal Comitato stesso anche al di fuori dei propri componenti.

Nel corso del 2018, il Comitato OPC si è riunito n. 5 volte, e la durata media degli incontri è stata di circa 32 minuti.

Nel corso del 2019 sono previste indicativamente n. 5 adunanze, delle quali n. 2 si sono tenute rispettivamente il 28 gennaio 2019 e il 18 febbraio 2019.

Il Comitato OPC dispone delle risorse necessarie allo svolgimento delle proprie funzioni.

Per ulteriori informazioni di dettaglio, si rimanda alla Tabella 2 – “*Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati*” in appendice alla Relazione.

Funzioni del Comitato OPC

Il Comitato OPC costituisce un presidio al rischio che l'eventuale vicinanza di taluni soggetti ai centri decisionali della Banca possa compromettere l'oggettività e l'imparzialità delle decisioni relative a transazioni nei confronti dei medesimi soggetti, con possibili distorsioni nel processo di allocazione delle risorse, esposizioni della Banca a rischi non adeguatamente misurati o presidiati, potenziali danni per gli Azionisti e per gli *stakeholders*.

Il Comitato OPC ha il compito di esprimere un parere preventivo sulle procedure e sulle operazioni con i soggetti collegati, ai sensi della Circolare n. 263 (i “**Soggetti Collegati**”), e

con le parti correlate, ai sensi del Regolamento Parti Correlate Consob (le “**Parti Correlate**”), e svolge un ruolo di valutazione, supporto e proposta in materia di organizzazione e svolgimento dei controlli interni sulla complessiva attività di assunzione e gestione di rischi verso Soggetti Collegati e Parti Correlate, nonché per la generale verifica di coerenza dell’attività con gli indirizzi strategici e gestionali.

Si segnala altresì che, oltre al segretario e al Presidente del Consiglio di Amministrazione, a una riunione del Comitato OPC ha partecipato, su invito del suo Presidente, la Responsabile dell’Unità Organizzativa Segreteria Affari Societari, al fine di fornire contributi sui singoli punti all’ordine del giorno. Almeno un membro del Collegio sindacale ha partecipato a n. 4 riunioni del Comitato OPC.

7. COMITATO NOMINE

Allo scopo di conformare il proprio modello di governo societario alle disposizioni della Circolare n. 285 e alle migliori prassi di *governance* di settore, il Consiglio di Amministrazione ha costituito, dal luglio 2014, un Comitato Nomine. I membri dell'attuale Comitato Nomine sono stati nominati dal Consiglio di Amministrazione il 5 aprile 2018.

7.1 COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO NOMINE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)

7.1.1 Composizione

Ai sensi del “*Regolamento del Comitato Nomine*”, il Comitato Nomine è composto da n. 3 (tre) membri del Consiglio di Amministrazione, nominati da quest'ultimo, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti ai sensi dello Statuto e del Regolamento del Consiglio di Amministrazione (*i.e.* del TUF e del Codice). Pertanto, il Comitato Nomine è composto da n. 3 (tre) Consiglieri non esecutivi: Dott. Federico Fornari Luswergh (Presidente), Dott.ssa Isabel Aguilera e Dott. Ben Carlton Langworthy. Il Presidente, Dott. Fornari Luswergh, e la Dott.ssa Aguilera sono indipendenti ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF e dell'art. 3 del Codice. Il Dott. Ben Carlton Langworthy è un Amministratore non esecutivo.

La presidenza del Comitato Nomine è attribuita a un Amministratore indipendente.

La durata del Comitato è pari a quella del Consiglio di Amministrazione. Pertanto, esso decade all'atto della cessazione del Consiglio stesso. Qualora uno o più membri del Comitato Nomine vengano a mancare per qualsiasi ragione, il Consiglio di Amministrazione provvede alla sostituzione con propri membri che siano in possesso dei requisiti di cui sopra.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, Avv. Salvatore Messina, partecipa di diritto alle adunanze del Comitato Nomine.

7.1.2 Funzionamento

Il Comitato Nomine si riunisce, su invito del suo Presidente o di chi ne fa le veci, nel luogo da lui fissato, preferibilmente presso la sede della Banca, a mezzo avviso contenente l'indicazione delle materie all'ordine del giorno, trasmesso a tutti i suoi membri almeno 3 (tre) giorni prima dell'adunanza (salvo urgenza). La convocazione è, inoltre, trasmessa al Collegio sindacale, i cui membri hanno la facoltà di parteciparvi. Il Presidente presiede le riunioni del Comitato, ne prepara i lavori, curando, tra l'altro, la trasmissione della documentazione illustrativa ed esplicativa dei punti all'ordine del giorno, dirige, coordina e modera la discussione. In sua assenza, il Comitato è presieduto dal suo membro più anziano

d'età. Il Presidente rappresenta il Comitato nelle riunioni del Consiglio di Amministrazione, e sottoscrive le relazioni e i pareri a questi sottoposti dal Comitato stesso.

Tutte le riunioni del Comitato sono verbalizzate a cura del Segretario nominato di volta in volta anche al di fuori dei membri del Comitato stesso; i verbali sono sottoscritti congiuntamente dal Segretario e dal Presidente del Comitato, archiviati per ordine cronologico insieme con la documentazione a sostegno delle valutazioni espresse dal Comitato.

Al primo Consiglio di Amministrazione utile, il Presidente dà informazione delle determinazioni assunte dal Comitato.

Nel corso del 2018, si sono tenute n. 7 riunioni (oltre a n. 2 volte in cui la riunione è stata aggiornata a una data successiva) del Comitato Nomine; la durata media degli incontri è stata di circa 1 ora.

Nel corso del 2019, sono previste indicativamente n. 4 riunioni.

Per ulteriori informazioni di dettaglio, si rimanda alla Tabella 2 “*Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati*” in appendice alla Relazione.

Oltre al segretario, al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Collegio sindacale e/o a un membro del Collegio sindacale, ai lavori del Comitato Nomine ha partecipato con riferimento al processo di Autovalutazione, anche il Consulente incaricato dell'espletamento della attività operative con esso connesse.

7.2 FUNZIONI DEL COMITATO NOMINE

Il Comitato Nomine svolge funzioni propositive e consultive di supporto al Consiglio di Amministrazione nel processo di nomina e cooptazione dei Consiglieri.

A tal fine, il Comitato Nomine assiste il Consiglio di Amministrazione **nel processo di definizione della composizione del Consiglio di Amministrazione della Banca**, avendo cura che questa rifletta un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenza, esperienze, genere e proiezione internazionale, e che sia coerente e adeguata rispetto ai requisiti previsti dalla normativa vigente, dallo Statuto e dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione, oltre che agli esiti del processo di Autovalutazione e alla Politica di Diversità del CdA. Il Comitato Nomine svolge, in particolare, un ruolo consultivo e propositivo a favore del Consiglio di Amministrazione nel processo di:

- a) individuazione preventiva dell'ottimale composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione, nel rispetto, tra l'altro, delle disposizioni in materia di parità di

- genere; avuto riguardo agli esiti dell'Autovalutazione e alla Politica di Diversità del CdA, esprime, inoltre, raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza possa favorire un corretto ed efficace funzionamento del Consiglio;
- b) determinazione del numero massimo di incarichi di amministrazione e controllo, e valutazione delle fattispecie che si dovessero attuare in deroga al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 cod. civ.; e
 - c) verifica la rispondenza tra la composizione del Consiglio di Amministrazione di cui al punto a) e quella effettivamente risultante dal processo di nomina.

In caso di cooptazione – ossia, nel caso di nomina, da parte dei membri in carica, di un consigliere che sostituisca un membro del Consiglio di Amministrazione cessato dall'incarico prima della scadenza, il Comitato Nomine, sulla base, tra l'altro, della Politica di Diversità del CdA, esprime il proprio parere sull'idoneità dei candidati che, in base all'analisi svolta dal Consiglio di Amministrazione in via preventiva, sono stati ritenuti idonei a sostituire il Consigliere cessato. Tale parere viene reso noto dalla Banca agli Azionisti in occasione della prima Assemblea successiva alla cooptazione stessa.

Il Comitato propone, inoltre, al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori indipendenti.

In caso di cooptazione, il Comitato Nomine verifica in via preventiva la sussistenza dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza di cui alle applicabili norme vigenti, allo Statuto e al Regolamento del Consiglio di Amministrazione, in capo ai candidati alla carica di Consigliere della Banca.

Inoltre, il Comitato formula un parere al Consiglio di Amministrazione in ordine alle deliberazioni riguardanti l'eventuale sostituzione dei membri dei Comitati endoconsiliari.

Qualora la nomina dei Consiglieri sia di competenza dell'Assemblea (a esempio, scadenza naturale dell'incarico o decadenza dell'intero Consiglio di Amministrazione), si applicano le disposizioni di cui al Regolamento del Consiglio di Amministrazione, alla Politica di Diversità del CdA e al Regolamento sull'Autovalutazione.

Al Comitato Nomine sono, inoltre, assegnati compiti consultivi e propositivi di supporto al Consiglio di Amministrazione nei seguenti processi di *governance*:

- a) Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione;
- b) verifica dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza dei Consiglieri;
- c) eventuale definizione dei piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo;

d) elaborazione della Politica di Diversità del CdA.

I. Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione

Il Comitato Nomine supporta il Presidente e il Consiglio di Amministrazione nel processo di Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione stesso, così come previsto dal “Regolamento sul processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione”. In particolare, il Comitato Nomine propone al Presidente del Consiglio di Amministrazione il personale interno che dovrà condurre il processo di Autovalutazione. Al fine di assicurare autonomia di giudizio, è stata prevista la possibilità di avvalersi di un professionista esterno eventualmente incaricato di supportare il Consiglio di Amministrazione in detta attività. In tal caso, il Comitato Nomine deve affiancare il Consiglio di Amministrazione nella selezione del professionista esterno. I criteri per l’individuazione del personale interno o dell’eventuale professionista esterno sono indicati nel “Regolamento sul processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione”, tenendo conto delle esigenze di neutralità, obiettività e indipendenza di giudizio che devono caratterizzare il processo di Autovalutazione.

II. Eventuale definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell’esecutivo

Il Comitato Nomine assiste il Consiglio di Amministrazione nell’eventuale processo di formalizzazione di piani volti ad assicurare l’ordinata successione nelle posizioni di vertice all’esecutivo in caso di cessazione per scadenza dell’incarico o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale e di evitare ricadute economiche e reputazionali sulla Banca e sul Gruppo.

III. Elaborazione della Politica di Diversità del Consiglio di Amministrazione

Il Comitato Nomine ha funzioni propositive e consultive di ausilio al Consiglio di Amministrazione nel processo di elaborazione e di revisione della Politica di Diversità del CdA, eventualmente anche con la collaborazione di professionisti esterni.

Inoltre, il Comitato Nomine coadiuva il Consiglio di Amministrazione nella **verifica annuale** della permanenza della sussistenza dei **requisiti** di onorabilità, professionalità, indipendenza, nonché del rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi e del divieto di *interlocking directorships* di cui all’art. 36 del “Decreto Salva Italia”, in capo ai membri del Consiglio stesso.

Altresì, il Comitato Nomine è incaricato di supportare il Comitato Controllo e Rischi nell’**individuazione dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo** la cui nomina

deve essere sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio sindacale.

Il Comitato Nomine svolge le sue funzioni avendo cura di evitare che i processi decisionali del Consiglio di Amministrazione siano dominati da un unico soggetto o da gruppi di soggetti che possano recare pregiudizio alla Banca.

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato Nomine ha, tra l'altro:

- i) affiancato il Consiglio di Amministrazione nella predisposizione delle Linee Guida agli Azionisti;
- ii) supportato il Consiglio di Amministrazione nello svolgimento delle verifiche successive alla nomina, in merito (a) alla sussistenza dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza; (b) all'insussistenza di cause di incompatibilità ai fini *interlocking* di cui all'art. 36 Decreto Salva Italia; (c) al rispetto del limite al cumulo degli incarichi di cui all'art. 9 del Regolamento del Consiglio di Amministrazione;
- iii) effettuato valutazioni in materia di *interlocking* e di cumulo degli incarichi a seguito dell'assunzione di un nuovo incarico da parte di un Consigliere;
- iv) proposto al Consiglio di Amministrazione la nomina del Consulente incaricato di (a) supportare la Società nelle attività operative inerenti al processo di Autovalutazione e (b) predisporre la Politica di Diversità del CdA;
- v) condiviso il contenuto della Politica di Diversità del CdA, proponendo la relativa approvazione al Consiglio di Amministrazione;
- vi) assistito il Presidente e il Consiglio di Amministrazione nel processo di Autovalutazione del Consiglio stesso;
- vii) espresso le proprie valutazioni al Consiglio di Amministrazione in merito alle risultanze del processo di Autovalutazione 2018, e revisionato il Piano di successione dell'Amministratore Delegato;
- viii) verificato l'adeguatezza del Regolamento del Comitato Nomine e sottoposto al Consiglio di Amministrazione le proposte di modifica.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato ha avuto facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie e alle Funzioni Aziendali competenti. Il Comitato si è avvalso del sostegno del Consulente sopra citato.

Il Consiglio di Amministrazione fissa annualmente il *budget* di spesa a disposizione del Comitato per l'espletamento delle proprie attività, che può essere incrementato dietro sua motivata richiesta. Il Consiglio di Amministrazione, in occasione dell'approvazione del *budget* 2018, ha deliberato l'importo di Euro 10.000,00 a favore del Comitato, al fine, a esempio, di potersi avvalere di consulenze specialistiche per il corretto svolgimento dei compiti allo stesso affidati.

8. COMITATO PER LE REMUNERAZIONI

Per le informazioni richieste in relazione alla costituzione, ai compiti e al funzionamento del Comitato per le Remunerazioni si fa riferimento alla Sezione I, capitolo 5 e alla Sezione II, capitolo 13 della Relazione sulla Remunerazione, alla quale si fa espresso rinvio.

9. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Le informazioni in tema di politiche di remunerazione sono riportate nella Sezione I della Relazione sulla Remunerazione alla quale si fa espresso rinvio.

10. COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Al fine di conformare il proprio modello di governo societario alle disposizioni della Circolare n. 285 e alle migliori prassi di *governance* di settore, il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 24 luglio 2014, ha istituito il “*Comitato Rischi*”¹³. A seguito dell’Assemblea del 5 aprile 2018, nel corso della quale i Soci hanno nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione, l’organo amministrativo della Banca – in pari data – ha rinnovato il “*Comitato Controllo e Rischi*” confermando la precedente composizione.

10.1 COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO CONTROLLO E RISCHI (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA D), TUF)

10.1.1 Composizione

Ai sensi del “*Regolamento del Comitato Controllo e Rischi*”, il Comitato CR è costituito da n. 3 (tre) membri del Consiglio, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti ai sensi dello Statuto e del Regolamento del Consiglio di Amministrazione. Pertanto, il Comitato CR risulta composto da n. 3 (tre) membri e, segnatamente, dai Consiglieri non esecutivi: Dott.ssa Gabriele Michaela Aumann (Presidente), Dott. Federico Fornari Luswergh e Dott. Luigi Sbrozzi. Si segnala altresì che il Presidente, Dott.ssa Gabriele Michaela Aumann e il Dott. Fornari Luswergh sono anche indipendenti ai sensi dell’art. 148, comma 3, del TUF e dell’art. 3 del Codice. Il Dott. Luigi Sbrozzi è un Amministratore non esecutivo.

La presidenza del Comitato CR è attribuita alla Dott.ssa Aumann, Amministratore indipendente dotato di un’ampia competenza in materia contabile e finanziaria e/o di gestione dei rischi, come verificato al momento della nomina dal Consiglio di Amministrazione.

Al momento della nomina, il Consiglio di Amministrazione ha accertato che tutti i componenti del Comitato CR posseggono i requisiti di professionalità e onorabilità previsti dalle vigenti disposizioni normative. I membri del Comitato CR possiedono conoscenze, competenze ed esperienze tali da poter comprendere e monitorare appieno le strategie e gli orientamenti al rischio della Banca e del Gruppo. Almeno un componente del Comitato CR deve possedere un’adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria e/o di processo di gestione dei rischi. Tale competenza è valutata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.

¹³ Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 aprile 2016 è stata approvata la modifica – con efficacia subordinata all’ammissione a quotazione (i.e. 7 aprile 2017) della denominazione del Comitato Rischi in “Comitato Controllo e Rischi”.

La durata del Comitato coincide con quella del Consiglio di Amministrazione e, pertanto, il Comitato CR decade all'atto di cessazione del Consiglio stesso.

Qualora uno o più membri del Comitato CR vengano a mancare per qualsiasi ragione, il Consiglio di Amministrazione provvede alla sostituzione con propri membri, assicurando la presenza di almeno due amministratori indipendenti e di almeno un componente in possesso di un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria e/o di gestione dei rischi.

Si segnala altresì che, ai sensi del “*Regolamento del Comitato Controllo e Rischi*”, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, Avv. Salvatore Messina, partecipa di diritto alle riunioni del Comitato CR.

10.1.2 Funzionamento

Il Comitato CR si riunisce, su convocazione del suo Presidente, o di chi ne fa le veci, nel luogo da questi fissato, preferibilmente presso la sede della Società, a mezzo di apposito avviso contenente le materie all'ordine del giorno, trasmesso a tutti i suoi membri almeno 3 (tre) giorni prima dell'adunanza (salvo i casi di urgenza). Il Comitato CR deve, inoltre, essere convocato ogniqualvolta ne sia fatta richiesta dal Presidente del Collegio sindacale.

Alle adunanze del Comitato CR sono stabilmente invitati a partecipare anche:

- come anticipato, il Presidente del Consiglio di Amministrazione e
- il Presidente del Collegio sindacale, affinché sia garantita la presenza di almeno un membro dell'organo di controllo.

L'attività del Comitato CR è coordinata dal Presidente, che prepara i lavori del Comitato, lo presiede e ne dirige, modera e coordina le riunioni. In sua assenza, il Comitato è presieduto dal suo membro più anziano d'età.

Tutte le riunioni del Comitato CR sono verbalizzate a cura del Segretario, di volta in volta nominato, anche al di fuori dei suoi componenti; i verbali sono sottoscritti congiuntamente dal Segretario – incaricato di volta in volta e scelto anche tra soggetti esterni al Comitato CR – e dal Presidente del Comitato CR, archiviati per ordine cronologico e adeguatamente corredati dalla documentazione illustrativa ed esplicativa dei punti all'ordine del giorno, sulla base della quale sono state adottate le relative determinazioni.

Di ciascuna riunione del Comitato CR è data informazione, da parte del suo Presidente, alla prima riunione del Consiglio di Amministrazione utile.

Nel corso del 2018, si sono tenute n. 16 riunioni del Comitato CR; la durata media degli incontri è stata di circa 1 ora e 50 minuti.

Nel corso del 2019, sono previste indicativamente n. 14 riunioni, di cui n. 3 si sono tenute rispettivamente il 28 gennaio, 7 febbraio e 18 febbraio.

Per ulteriori informazioni di dettaglio, si rimanda alla Tabella 2 “*Struttura del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati*” in appendice alla Relazione.

Premesso che tutti i componenti del Comitato CR posseggono i requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari, al momento della nomina il Consiglio di Amministrazione ha accertato il possesso da parte della Dott.ssa Aumann di un’adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria e/o di processo di gestione dei rischi.

Su invito del Presidente, possono essere chiamati a partecipare ai lavori del Comitato, ove lo si ritenga utile e opportuno per la corretta trattazione degli argomenti all’ordine del giorno, anche l’Amministratore Delegato, i Dirigenti, i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, nonché i responsabili di altre funzioni o altri soggetti, anche terzi.

In occasione delle diverse riunioni del Comitato sono stati invitati a partecipare – oltre al Presidente del Consiglio di Amministrazione, in qualità di partecipante di diritto, e ai membri del Collegio sindacale – per la trattazione di singoli punti all’ordine del giorno:

- i) l’Amministratore Delegato, nella sua qualità di Amministratore Incaricato (*infra* definito);
- ii) il Responsabile della Funzione *Risk Management*;
- iii) il Responsabile della Funzione *Compliance* e *AML*;
- iv) la Responsabile della Funzione *Internal Audit*;
- v) il *Vice President* del Dipartimento Pianificazione, Amministrazione e Controllo, e Dirigente Preposto;
- vi) il *Vice President* del Dipartimento Finanza e Credito;
- vii) il Responsabile della Funzione *General Counsel*;
- viii) il Responsabile del Dipartimento *Operations*;
- ix) il Responsabile dell’Unità Organizzativa Amministrazione e Segnalazioni;
- x) il Responsabile dell’Unità Organizzativa *Information and Communication Technologies* e Responsabile in ambito *privacy*;
- xi) Il Responsabile dell’Unità Organizzativa Normativa e processi;
- xii) il Responsabile dell’Unità Organizzativa Valutazione crediti;

- xiii) il Presidente dell'Organismo di Vigilanza;
- xiv) i rappresentanti della Società di Revisione;
- xv) i referenti di Avvera S.r.l. – società a cui è stato affidato l'incarico di responsabile della protezione dei dati personali (*Data Protection Officer*) a livello di Gruppo.

10.1.3 Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato CR svolge funzioni propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione, al fine di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio stesso relative al Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi, e alle relazioni finanziarie periodiche.

Ai sensi del “*Regolamento del Comitato Controllo e Rischi*” e della normativa vigente applicabile, con particolare riferimento ai compiti in materia di gestione e di controllo dei rischi, il Comitato CR svolge funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione nella:

- a) definizione e approvazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi. Nell'ambito del RAF, il Comitato CR svolge l'attività valutativa e propositiva necessaria affinché il Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto stabilito dalla Circolare n. 285 – e recepito nel ROA adottato dalla Banca –, possa definire e approvare il *Risk Appetite* e la *Risk Tolerance*;
- b) verifica della corretta attuazione delle strategie, delle politiche di governo dei rischi e del RAF, approvati dal Consiglio di Amministrazione;
- c) definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, inclusa la verifica periodica della coerenza quanto alla redditività e ai rischi assunti dalla Banca e dal Gruppo nelle operazioni con la clientela, rispetto al modello di *business* e alle strategie definite dalla Società in materia di rischio.

Nell'assistere il Consiglio di Amministrazione, il Comitato CR, inoltre:

- d) avvalendosi del contributo del Comitato Nomine, individua e propone al Consiglio di Amministrazione i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo da nominare;
- e) esamina preventivamente i programmi di attività (compreso il piano di *audit* predisposto dalla Funzione *Internal Audit*) e le relazioni annuali delle Funzioni Aziendali di Controllo indirizzate al Consiglio di Amministrazione;
- f) esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del Sistema dei Controlli Interni, predisposte dalle Funzioni Aziendali di Controllo;

- g) esprime valutazioni e formula pareri al Consiglio di Amministrazione sul rispetto dei principi a cui devono essere uniformati il Sistema dei Controlli Interni e l'organizzazione aziendale della Banca e del Gruppo;
- h) esprime valutazioni e formula pareri al Consiglio di Amministrazione sui requisiti che devono essere rispettati dalle Funzioni Aziendali di Controllo, e su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali, portando all'attenzione del Consiglio di Amministrazione eventuali punti di debolezza riscontrati e le conseguenti azioni da promuovere. A tal fine, valuta le proposte dell'Amministratore Delegato;
- i) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza delle Funzioni Aziendali di Controllo;
- j) contribuisce, per mezzo di valutazioni e pareri, alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione delle Funzioni Aziendali di Controllo;
- k) verifica che le Funzioni Aziendali di Controllo si conformino correttamente alle indicazioni e alle linee stabilite dal Consiglio di Amministrazione, e coadiuva quest'ultimo nella redazione del ROA;
- l) valuta, unitamente al Dirigente Preposto, sentiti la Società di Revisione Legale e il Collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci di esercizio e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato o del bilancio infrannuale;
- m) supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli, di cui il Consiglio di Amministrazione sia venuto a conoscenza;
- n) esprime pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali;
- o) riferisce al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni; in ogni caso, successivamente a ogni propria riunione, il Comitato aggiorna il Consiglio di Amministrazione, alla prima seduta utile, sugli argomenti trattati e sulle osservazioni, raccomandazioni, pareri, ivi formulati.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato CR scambia con il Collegio sindacale tutte le informazioni di reciproco interesse e, ove opportuno, si coordina con l'organo di controllo. Il Comitato CR definisce eventuali flussi informativi che gli devono essere

indirizzati in materia di rischi, individuandone l'oggetto, il formato e la frequenza. Il Comitato CR, ove necessario, ha la facoltà di interloquire con le singole Funzioni Aziendali di Controllo, tra cui la Funzione *Internal Audit*, a seconda delle tematiche individuate, per lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio sindacale.

Nel corso dell'esercizio, il Comitato CR, inoltre, ferme restando le competenze del Comitato per le Remunerazioni, accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione della Banca e del Gruppo siano coerenti con il RAF.

In relazione al *Recovery Plan*, il Comitato Controllo e Rischi: i) esprime pareri a supporto del Consiglio, sia in sede di elaborazione e aggiornamento del *Recovery Plan* stesso, sia in caso di superamento delle soglie e di adozione delle *recovery option*; ii) monitora l'attuazione delle *recovery option* e ne informa il Consiglio; iii) supporta l'Amministratore Delegato (o altro Consigliere appositamente delegato) e il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle comunicazioni, una volta dichiarato lo stato di *recovery*.

Il Comitato CR ha assolto quanto previsto dalle specifiche norme di funzionamento di riferimento. *Inter alia*, ha:

- i) condiviso la revisione e l'aggiornamento del RAF e verificato la coerenza con il *budget 2018*;
- ii) preso atto della relazione annuale sul funzionamento dei sistemi interni di segnalazione "*whistleblowing*";
- iii) esaminato la relazioni semestrali dell'Organismo di Vigilanza;
- iv) formulato il proprio parere sugli aspetti di competenza della "*Relazione annuale sul governo societario e gli assetti proprietari*" per l'esercizio 2017;
- v) esaminato la reportistica predisposta dalle Funzioni Aziendali di Controllo, e rendicontato i contenuti ritenuti rilevanti e le proprie osservazioni e valutazioni al riguardo al Consiglio di Amministrazione;
- vi) esaminato preventivamente il Piano di *Audit* pluriennale 2016-2018 e le sue successive integrazioni, nonché le relazioni annuali delle Funzioni Aziendali di Controllo;
- vii) valutato positivamente e informato il Consiglio di Amministrazione del livello di completamento delle attività di controllo svolte nell'esercizio precedente sul Gruppo dalle singole Funzioni Aziendali di Controllo;

- viii) preso atto della relazione della Funzione *Internal Audit* sulle politiche e prassi di remunerazione incentivazione per l'esercizio 2017;
- ix) con riferimento alla coerenza dei sistemi di remunerazione e incentivazione rispetto al RAF, esaminato, tra l'altro: (i) la "*Policy di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli Organi di Supervisione Strategica, Gestione e Controllo e del personale del Gruppo BFF*", e (ii) gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione del Gruppo (MBO 2018), valutandoli coerenti al RAF;
- x) verificato – unitamente al Dirigente Preposto e coordinandosi con il Collegio sindacale – il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione del progetto di bilancio di esercizio individuale e consolidato rispettivamente della Banca e del Gruppo al 31 dicembre 2017, nonché per la redazione dei prospetti contabili individuali e della relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 giugno 2018, ritenendoli corretti e in continuità con gli esercizi precedenti;
- xi) esaminato l'aggiornamento del *Recovery Plan*, predisposto dalla Funzione *Risk Management* prendendone atto e valutando il *Recovery Plan* coerente rispetto al *business model* del Gruppo, nonché con il RAF e con l'ICAAP;
- xii) condiviso la revisione e l'aggiornamento del RAF in conseguenza, tra l'altro, degli aggiornamenti della disciplina di vigilanza (a esempio, in tema di *Internal liquidity Adequacy Assessment Process* ILAAP);
- xiii) esaminato le politiche di Gruppo, le procedure della Banca, e le informative sul trattamento dei dati che recepiscono le previsioni cui al Regolamento (UE) 2016/679 sulla protezione dei dati (c.d. "*Regolamento GDPR*"), esprimendo altresì parere favorevole all'esternalizzazione della funzione di responsabile della protezione dei dati (c.d. "*DPO*"), prudenzialmente classificata come funzioni operative importanti esternalizzate ("**FOI**");
- xiv) esaminato la relazione sulle attività svolte dal DPO nel 2018;
- xv) esaminato la "*Policy Impairment test dell'avviamento*", che definisce gli elementi fondamentali di cui si costituisce il processo di valutazione di *impairment* (deterioramento) di un *asset*, in ottemperanza al principio contabile internazionale IAS 36 e al Documento di coordinamento Banca d'Italia/Consob/Isvap n. 4 del 3 marzo 2010 in materia di applicazione degli IAS/IFRS;

- xvi) esaminato la “*Policy Country-by-Country Reporting*” e i giudizi di conformità normativa espressi al riguardo dalla Funzione *Compliance* e *AML*, e dalla Funzione *Risk Management*;
- xvii) esaminato l’aggiornamento della normativa interna della Banca e del Gruppo per l’allineamento, tra l’altro, alla Direttiva (UE) 2015/2366 relativa ai servizi di pagamento nel mercato interno (c.d. “*Direttiva PSD2*”) e al *Market Abuse Regulation*;
- xviii) preso atto degli interventi di aggiornamento del Codice Etico e del Modello 231 (*infra* definito);
- xix) preso atto delle risultanze del Resoconto ICAAP/ILAAP, e del relativo giudizio espresso dalla Funzione *Internal Audit*, valutandoli coerenti con le linee di indirizzo del piano industriale e del *budget* 2018, nonché con il RAF e con il Sistema dei Controlli Interni;
- xx) preso atto della relazione annuale sulle funzioni operative importanti esternalizzate, predisposta dalla Funzione *Internal Audit*, e del parere favorevole espresso dal Collegio sindacale, proponendone l’approvazione al Consiglio di Amministrazione e la tempestiva trasmissione alla Banca d’Italia;
- xxi) predisposto e approvato le relazioni del Comitato CR sull’attività svolta, e sull’adeguatezza del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi al 31 dicembre 2017 e al 30 giugno 2018;
- xxii) nell’ambito della valutazione del processo di pianificazione strategica del Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi, esaminato, tra l’altro, le risultanze dell’attività di mappatura dei rischi di non conformità e dei presidi adottati per la loro mitigazione;
- xxiii) analizzato l’andamento del Sistema dei Controlli Interni e l’evoluzione dei rischi significativi, esaminando, tra l’altro:
 - le politiche, le linee guida di *governance* e regolamenti, a esempio, in materia di gestione dei rischi di non conformità e di antiriciclaggio e antiterrorismo, di gestione delle tecniche di attenuazione del rischio di credito, di *outsourcing*,
 - la gestione dei sistemi informativi e la continuità operativa;
 - il documento contenente l’informativa al pubblico, al 31 dicembre 2017, in merito all’adeguatezza patrimoniale, all’esposizione ai rischi e alle caratteristiche generali dei sistemi preposti all’individuazione, alla misurazione e alla gestione dei rischi adottati dalla Banca;

xxiv) valutato la revisione del *business model* della Banca al fine di implementare correttamente il principio contabile IFRS 9;

xxv) esaminato le proposte di esternalizzazione delle FOI.

A tutte le n. 16 riunioni tenutesi nell'Esercizio dal Comitato CR, ha partecipato almeno un membro del Collegio sindacale.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato CR ha facoltà di accedere alle informazioni aziendali e può interloquire direttamente con le singole Funzioni Aziendali di Controllo, a seconda delle tematiche individuate, per lo svolgimento di specifici controlli.

Il Comitato ha facoltà di fare ricorso a consulenti esterni, qualora lo ritenga necessario.

Il Consiglio di Amministrazione fissa annualmente il *budget* di spesa a disposizione del Comitato Controllo e Rischi per l'espletamento delle proprie funzioni, che può essere aumentato dietro sua motivata richiesta.

Il Consiglio di Amministrazione, in occasione dell'approvazione del *budget* 2018, ha deliberato l'importo di Euro 10.000,00 in capo al Comitato, al fine, a esempio, di potersi avvalere di consulenze specialistiche per il corretto svolgimento dei compiti allo stesso affidati.

11. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il Gruppo si è dotato di adeguati meccanismi di gestione e controllo, al fine di fronteggiare i rischi a cui è esposto. Tali presidi si inseriscono nella disciplina dell'organizzazione e del Sistema dei Controlli Interni (SCI), volta ad assicurare una gestione improntata a canoni di efficienza, efficacia e correttezza, coprendo ogni tipologia di rischio aziendale, coerentemente con le caratteristiche, le dimensioni e la complessità delle attività svolte dal Gruppo.

La Banca ha adottato un Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi che coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:

- a) il **Consiglio di Amministrazione**, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema, e che ha individuato al suo interno: (i) l'**Amministratore Delegato**, quale soggetto incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace Sistema dei Controlli interni e di gestione dei rischi (come precisato alla Sezione 11.1 della Relazione), nonché (ii) il **Comitato CR**, con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi, nonché, *inter alia*, quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- b) la **Funzione Risk Management** e la **Funzione Compliance e AML**, con specifici compiti in tema di controllo interno e di gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa;
- c) la **Funzione Internal Audit**, incaricata di verificare che il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato;
- d) il **Dirigente Preposto**, con specifici compiti di gestione dei rischi e di controllo interno associato al processo di informativa finanziaria consolidata;
- e) il **Collegio sindacale**, che vigila sull'efficacia del Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi;
- f) l'**Organismo di Vigilanza**, a cui sono attribuiti i compiti di verifica, applicazione e aggiornamento del modello di organizzazione, gestione e controllo, ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001.

Il Consiglio di Amministrazione definisce e approva le linee di indirizzo del Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi, in coerenza con gli indirizzi strategici, i rischi

rilevanti individuati e la propensione al rischio dal medesimo stabilito, valutando altresì che tale SCI sia in grado di cogliere l'evoluzione e l'interazione dei rischi aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione ha definito le linee di indirizzo del Sistema dei Controlli Interni, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano individuati, gestiti e monitorati in modo adeguato. In particolare, il Consiglio, ha valutato tutte le tipologie di rischio a livello consolidato, e ne ha approvato l'assunzione in maniera articolata per tutte le entità del Gruppo e per tutti i Paesi e i mercati in cui esso opera.

In tale contesto, in ottemperanza alle Disposizioni di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo definisce e approva su base annuale il RAF, in funzione del modello di *business* e dei connessi profili di rischio di ciascuna società del Gruppo, del *budget*, del piano strategico, dell'ICAAP e del Sistema dei Controlli Interni, al fine di garantire che l'operatività del Gruppo si sviluppi nell'ambito del profilo di rischio individuato e nel rispetto della regolamentazione nazionale e internazionale.

Il RAF, dunque, prevede, per ciascuna tipologia di rischio, gli obiettivi di rischio o la propensione al rischio che la Banca intende assumere a livello di Gruppo per il perseguimento dei propri obiettivi strategici ("*Risk Appetite*"), le eventuali soglie di tolleranza ("*Risk Tolerance*") e i limiti operativi in condizioni sia di normale operatività, sia di *stress*.

Il Consiglio di Amministrazione, pertanto, con riferimento a ciascuna tipologia di rischio, nel RAF:

- ha individuato l'insieme di indicatori di *risk appetite* e le relative metriche di calcolo;
- ha definito e approvato gli obiettivi di rischio ("*risk appetite*"), le soglie di tolleranza ("*risk tolerance*"), e le politiche di governo dei rischi;
- ha stabilito limiti operativi coerenti con la propensione al rischio;
- ha assicurato che l'attuazione del RAF sia coerente con gli obiettivi di rischio e le soglie di tolleranza previste.

Il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha la responsabilità ultima della definizione e dell'esecuzione del *Recovery Plan*. In particolare:

- valuta e approva il *Recovery Plan*, nonché le sue eventuali modifiche o integrazioni;
- approva la normativa interna di riferimento, nonché le sue eventuali modifiche o integrazioni;
- valuta, sulla base dell'informativa prodotta dalla Funzione *Risk Management*, l'effettiva rilevanza della situazione di tensione del Gruppo, assumendo le opportune deliberazioni

- per l'attivazione del *Recovery Plan* e per la gestione dello stato di crisi, mediante le opportune *recovery option*, oppure stabilendo di gestire il superamento delle soglie nell'ambito di altri presìdi di *risk governance*;
- definisce le deleghe operative in materia di gestione del *Recovery Plan*, nonché di esecuzione delle opzioni di *recovery*, da attribuire all'Amministratore Delegato o ad altro Consigliere delegato dal Consiglio di Amministrazione;
 - delibera le strategie di comunicazione (strumenti, destinatari, tempistiche), rilasciando al tempo stesso apposita delega operativa all'Amministratore Delegato o ad altro Consigliere delegato dal Consiglio di Amministrazione per la gestione e per il governo della comunicazione all'interno della fase di crisi;
 - è destinatario della reportistica e di una comunicazione specifica sull'implementazione e sull'efficacia delle azioni di *recovery* poste in essere;
 - delibera la chiusura dello stato di *recovery*;
 - delibera l'eventuale avvio di azioni di *malus* e *claw back* nei confronti del personale del Gruppo, tenuto conto della normativa esterna e interna al Gruppo stesso.

Il Consiglio di Amministrazione valuta, almeno su base annuale, la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità dello SCI e, più in generale, la sua aderenza ai requisiti regolamentari.

Lo SCI è stato disegnato in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, con l'assetto organizzativo del Gruppo e in linea con gli *standard* e con le migliori pratiche nazionali e internazionali. In particolare, conformemente a quanto previsto dalle disposizioni regolamentari, esso si articola sui seguenti tre livelli di presidio.

I. Controlli di primo livello

I controlli di primo livello (c.d. "controlli di linea") hanno lo scopo di assicurare il corretto svolgimento delle operazioni, e sono esperiti dalle stesse strutture operative che le compiono, con il supporto di procedure informatiche.

II. Controlli di secondo livello

I controlli di secondo livello (c.d. "controlli sui rischi e la conformità") – volti ad assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi e la conformità dell'operatività aziendale alle norme e al presidio del rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo – sono affidati, rispettivamente, alla Funzione *Risk Management* e alla Funzione *Compliance* e

AML, che assolvono, coerentemente con la vigente disciplina di vigilanza prudenziale, le seguenti principali attribuzioni:

- i) la Funzione *Risk Management*: (i) assicura la coerenza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi con i processi e le metodologie delle attività aziendali, coordinandosi con le Strutture Aziendali interessate; (ii) presiede alla realizzazione del processo di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale; (iii) presidia i controlli di gestione dei rischi, al fine di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione; (iv) supporta gli Organi Aziendali nella definizione del RAF; (v) verifica il rispetto dei limiti assegnati alle varie funzioni operative, e controlla la coerenza dell'operatività delle singole aree del Gruppo con gli obiettivi di rischio-rendimento assegnati;
- ii) la Funzione *Compliance e AML* è parte integrante del quadro di riferimento relativo all'insieme dei presidi predisposti dalla Banca, in qualità di Capogruppo, per il governo e la gestione del rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (leggi, regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (ad es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina). Più in dettaglio, la Funzione *Compliance e AML*: (i) sovrintende, secondo un approccio *risk-based*, alla gestione del rischio di non conformità alle norme, con riguardo a tutte le attività rientranti nel perimetro normativo di riferimento della Banca e del Gruppo, valutando nel continuo che i processi e le procedure interne adottate siano adeguati a prevenire tale rischio, e identificando i rischi rilevanti a cui la Banca e le sue Controllate sono esposte; (ii) misura, valuta e monitora i rischi rilevanti; (iii) garantisce una visione complessiva e integrata dei rischi a cui la Banca e le sue Controllate sono esposte, assicurandone un'adeguata informativa agli Organi Aziendali della Banca e delle sue Controllate. Quanto alle attribuzioni in materia di *anti money laundering*, la Funzione *Compliance e AML* ha il compito di: (i) prevenire e contrastare la realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, individuando altresì nel continuo le norme applicabili in tale ambito; (ii) verificare la coerenza dei processi con l'obiettivo di assicurare il rispetto, da parte della Banca e delle sue controllate, delle norme finalizzate al contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo, ed è responsabile dei controlli ai sensi della normativa

antiriciclaggio per la prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose, e di finanziamento del terrorismo.

III. Controlli di terzo livello

Le attività di revisione interna sono svolte dalla Funzione *Internal Audit*, collocata in *staff* al Consiglio di Amministrazione. La Funzione *Internal Audit* effettua controlli indipendenti, oltre che per la Capogruppo e le sue succursali estere, per la controllata BFF Finance Iberia, nell'ambito di un apposito contratto di *servicing* che regola l'erogazione del servizio di *audit*, e in ambito istituzionale, in qualità di Funzione di Capogruppo, per il gruppo BFF Polska. Il ROA specifica che la Funzione *Internal Audit*, in un'ottica di controlli di terzo livello, valuta la funzionalità complessiva dello SCI, portando all'attenzione degli Organi Aziendali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi, nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi.

Lo SCI include il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno associato al processo di informativa finanziaria consolidata.

In base al disposto dell'art. 154-*bis* del TUF, il Dirigente Preposto predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio di BFF e del bilancio consolidato, e cura che ne sia data effettiva applicazione.

Al fine di poter compiutamente adempiere a quanto disposto dalla normativa, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il “*Regolamento del Dirigente Preposto*”, nel quale sono descritti i criteri generali, e sono definite le responsabilità e i rapporti tra la Capogruppo e le sue Controllate nella valutazione dello stato del Sistema dei Controlli Interni, sul *financial reporting*.

Nell'ambito del processo di informativa finanziaria sono stati definiti e formalizzati tutti i principali controlli chiave inerenti ai processi amministrativo-contabili rilevanti, che dovrebbero garantire l'attendibilità e la correttezza dell'informativa economico-finanziaria, ed è stata pianificata un'attività di verifiche per attestare l'adeguatezza delle procedure e l'effettività dei controlli.

L'approccio metodologico applicato è volto a consentire il massimo livello di analisi da parte del Dirigente Preposto sul Sistema dei Controlli Interni, in ottica di rischi di non corretta rappresentazione a livello di *financial reporting*.

L'approccio adottato prevede l'analisi delle risultanze delle attività di verifica di adeguatezza e di effettività dei controlli contabili, condotte dalla struttura del Dirigente Preposto.

Alla luce di ciò, l'approccio metodologico prevede l'esecuzione delle seguenti attività:

- l'individuazione del perimetro in ambito di analisi ai fini dell'attestazione sulla relazione finanziaria semestrale consolidata e sul bilancio consolidato;
- l'esecuzione di verifiche sul Sistema dei Controlli Interni a livello di entità;
- l'esecuzione di verifiche di adeguatezza e di effettività sul Sistema dei Controlli Interni a livello di processo;
- l'esame delle risultanze delle attività di verifica condotte da funzioni di controllo in essere nel Gruppo, al fine di individuare eventuali elementi utili alla valutazione del presidio fornito dal Sistema dei Controlli Interni sui rischi di *financial misstatement*;
- l'individuazione di eventuali *gap*, analizzati per valutarne le conseguenze in termini di rischio residuo e i potenziali impatti sul risultato economico.

La finalità della metodologia utilizzata dalla Capogruppo è di fornire agli organi sociali del Gruppo a livello consolidato uno strumento efficace per la gestione e il monitoraggio dello SCI, i cui elementi essenziali possono essere descritti come segue:

- **ambiente di controllo:** consente di riflettere l'importanza della cultura del controllo interno nell'organizzazione dell'azienda, messa a punto dagli *executive*, con particolare riguardo all'integrità e ai valori etici, alla filosofia e allo stile direzionale del *management*, alla struttura organizzativa, all'attribuzione di autorità e di responsabilità, alle politiche di gestione del personale e alle competenze del personale medesimo;
- **risk assessment:** permette di valutare i rischi che potrebbero avere un impatto sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, ricorrendo alla definizione di metodi di individuazione e analisi dei rischi stessi;
- **informazione e comunicazione:** consente una corretta gestione dei flussi informativi tra le diverse strutture aziendali, in modo tale che tutti i soggetti appartenenti alla struttura eseguano correttamente le attività di competenza;
- **attività di controllo:** insieme di attività che permette una corretta gestione dei rischi, al fine di conseguire gli obiettivi aziendali prefissati;
- **monitoraggio:** verifica nel continuo l'affidabilità dello SCI implementato.

Il modello teorico alla base dello SCI integrato è rappresentato, nelle sue specifiche dimensioni di analisi, da:

- a) **controlli a livello di processo:** atti a verificare la presenza di un efficiente SCI sui processi presi in esame, che assicurino la corretta formazione dei dati contabili.

Pertanto, l'attendibilità dell'informativa finanziaria è garantita dalla presenza di uno strutturato SCI, di primo e di secondo livello, riguardo alla singola società, funzionale all'accertamento dell'adeguatezza e dell'effettiva e continuativa applicazione dei suddetti processi;

- b) **controlli a livello di società:** idonei a verificare l'esistenza di un adeguato SCI a livello societario, che riduca il rischio di errori e/o comportamenti non corretti ai fini dell'informativa finanziaria;
- c) **controlli sui processi ICT:** atti a valutare l'adeguatezza delle regole di governo dell'infrastruttura tecnologica e degli applicativi afferenti ai processi sensibili.

Alla luce delle rilevanti responsabilità affidategli, al Dirigente Preposto sono attribuiti poteri e mezzi adeguati allo svolgimento delle proprie funzioni, come precisato nella sezione 11.5 della Relazione.

Il Dirigente Preposto riceve dalle unità organizzative della Banca la massima collaborazione necessaria per l'esecuzione delle attività di propria competenza, essendogli garantito il libero accesso a tutti gli ambienti, alle informazioni, alle scritture contabili e alla documentazione inerente alla propria attività. In caso di necessità, inoltre, questo può richiedere informazioni o documenti localizzati presso fornitori esterni, per il tramite del relativo referente interno per l'attività esternalizzata. Infine, il Dirigente Preposto ha facoltà di concordare, con ciascuna unità organizzativa coinvolta nel processo, le modalità di trasmissione dei flussi informativi necessari all'espletamento delle proprie attività. Il Dirigente Preposto, nell'esercizio delle attività di propria competenza, si avvale di una risorsa in *staff*, che ha quale responsabilità principale la valutazione della completezza, dell'adeguatezza, della funzionalità e dell'affidabilità del Sistema dei Controlli Interni, con specifico riferimento alla produzione dell'informativa finanziaria e alla gestione del rischio che quest'ultima possa essere non corretta.

Il Consiglio, avvalendosi del supporto del Comitato CR, e previa condivisione dell'Amministratore Delegato e del Collegio sindacale, nel corso dell'Esercizio ha approvato il "*Piano di Audit del Gruppo Banca Farmafactoring 2016-2018 – Revisione 2018*" predisposto dal responsabile della Funzione *Internal Audit*.

Il Consiglio di Amministrazione, avvalendosi del Comitato CR, nel corso dell'Esercizio ha valutato, in linea con le Disposizioni di Vigilanza, il funzionamento del Sistema dei Controlli

Interni e di gestione dei rischi, giudicandolo complessivamente adeguato, efficace ed effettivamente attuato rispetto alle caratteristiche della Banca e del Gruppo. Tale giudizio tiene conto del piano per l'attuazione dei punti di miglioramento individuati in esito alle verifiche svolte dalle Funzioni Aziendali di Controllo.

11.1 AMMINISTRATORE INCARICATO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E DELLA GESTIONE DEI RISCHI

Il Consiglio di Amministrazione del 28 aprile 2016, ai fini del procedimento di Quotazione e con efficacia subordinata alla stessa, ha attribuito all'Amministratore Delegato l'incarico di amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi (l'“**Amministratore Incaricato**”), dando esecuzione, tra l'altro, agli indirizzi strategici relativi allo stesso Sistema dei Controlli Interni, definiti dal Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato CR, e assicurando l'adozione di tutte le azioni necessarie alla realizzazione del SCI.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 24 aprile 2018, ha confermato tale incarico all'Amministratore Delegato, conferendogli tutti i poteri necessari al suo svolgimento.

In particolare, conformemente all'art. 7.C.4 del Codice di Autodisciplina, l'Amministratore Incaricato, fermo restando quanto previsto dalla normativa primaria e secondaria del settore bancario:

- a) ha la comprensione di tutti i rischi aziendali e, nell'ambito di una gestione integrata, delle loro interrelazioni reciproche e con l'evoluzione del contesto esterno. In tale ambito, è in grado di individuare e valutare i fattori, inclusa la complessità della struttura organizzativa, da cui possono scaturire rischi per la Banca;
- b) dà esecuzione agli indirizzi strategici, al RAF e alle politiche di governo dei rischi definite dal Consiglio di Amministrazione, ed è responsabile della progettazione, della realizzazione e della gestione del Sistema dei Controlli Interni e di gestione dei rischi, in conformità alle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli interni, monitorandone nel continuo il rispetto;
- c) pone in essere le iniziative e gli interventi necessari per garantire nel continuo la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del Sistema dei Controlli Interni, e porta i risultati delle verifiche a conoscenza del Consiglio di Amministrazione;
- d) si occupa dell'adattamento di tale Sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;

- e) può chiedere alla Funzione *Internal Audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e delle procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente del Consiglio di Amministrazione, al Presidente del Comitato CR e al presidente del Collegio sindacale;
- f) riferisce tempestivamente al Comitato CR (o al Consiglio di Amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività, o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato CR (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

11.2 RESPONSABILE DELLA FUNZIONE INTERNAL AUDIT

La Dott.ssa Marina Corsi riveste il ruolo di Responsabile della Funzione *Internal Audit*¹⁴ dal 22 marzo 2004.

Il “*Regolamento dell’Internal Audit*” prevede che il Responsabile della Funzione *Internal Audit* venga nominato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato CR, che si avvale del contributo del Comitato Nomine, sentito il Collegio sindacale e previa valutazione dei requisiti di autorevolezza, professionalità e indipendenza¹⁵. Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* esercita, con riferimento al gruppo BFF Polska, l’indirizzo, il coordinamento e la supervisione delle attività di *audit* svolte dalla competente struttura, e riferisce al Consiglio di Amministrazione di BFF Finance Iberia in relazione al servizio di revisione interna erogato.

Il Consiglio, previo parere favorevole dell’allora “Comitato Rischi” e sentito il Collegio sindacale, ha definito la remunerazione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* coerentemente con le politiche in materia di remunerazione e incentivazione della Banca, e ha assicurato che detto Responsabile sia dotato delle risorse adeguate all’espletamento dei propri compiti.

La remunerazione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* è definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Remunerazioni, coerentemente con le politiche in materia di remunerazione e incentivazione della Banca, e nel rispetto della

¹⁴ La nomina è avvenuta in conformità con le Disposizioni di Vigilanza all’epoca vigenti.

¹⁵ Il procedimento di nomina sopra richiamato è conforme alle Disposizioni di Vigilanza, che prevalgono rispetto a quelle del Codice di Autodisciplina, secondo cui il ruolo propositivo del soggetto che debba ricoprire l’incarico di Responsabile della Funzione *Internal Audit* spetta al Comitato CR.

normativa in materia di remunerazioni e incentivazione¹⁶. Le politiche di remunerazione previste per il Responsabile della Funzione *Internal Audit*, in conformità alle politiche di remunerazione e incentivazione approvate dall'Assemblea degli azionisti della Banca, prevedono l'esclusione di detto Responsabile dai piani di *stock option*, nonché l'attribuzione della parte variabile della remunerazione entro il limite di un terzo della parte fissa, nell'ambito di criteri e parametri svincolati dai risultati economici della Banca.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* è dotato di adeguate risorse economiche per l'espletamento delle proprie attività.

Al fine di garantire l'indipendenza del Responsabile della Funzione *Internal Audit*, detto Responsabile non ha responsabilità diretta di aree operative né è gerarchicamente dipendente da soggetti responsabili di aree operative, dipendendo gerarchicamente soltanto dal Consiglio.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli *standard* internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso il piano di *audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e "prioritizzazione" dei principali rischi (approccio "*risk based*") con valenza di Gruppo.

Il piano di *audit*, come previsto dal Regolamento dell'*Internal Audit*, è pluriennale, e indica le attività di controllo pianificate in un arco temporale di tre anni e secondo una logica "*process oriented*". L'aggiornamento del piano di *audit* è previsto ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità, su richiesta degli Organi Aziendali, dell'Organismo di Vigilanza e/o su proposta del Responsabile della Funzione *Internal Audit*. Il piano è annualmente sottoposto a revisione e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

La Funzione *Internal Audit* ha avuto accesso, nel corso del 2018, a tutte le attività dell'Emittente, comprese quelle esternalizzate, svolte sia presso gli uffici centrali sia presso le strutture periferiche. Nei casi di attribuzione a soggetti terzi di attività rilevanti per il funzionamento del Sistema dei Controlli Interni (ad esempio, dell'attività di elaborazione dati), la Funzione *Internal Audit* ha potuto accedere anche alle attività svolte da tali soggetti.

¹⁶ Anche a tal proposito, il processo di determinazione della remunerazione del Responsabile della Funzione *Internal Audit* è stato individuato ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, che prevalgono su quelle del Codice di Autodisciplina, secondo cui il ruolo propositivo spetta al Comitato per le Remunerazioni.

Inoltre, essa ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico attribuitole.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ha sottoposto trimestralmente agli Organi Aziendali e al Comitato CR un “*tableau de bord*” nel quale sono sintetizzati i risultati dell'attività di *audit* e dei *follow-up* (eventuali carenze riscontrate, livello di problematicità, interventi correttivi, tempistica e *owner*) riguardanti la Banca, le Controllate e le succursali della Banca medesima. Tale informativa è tempestivamente trasmessa alla Banca d'Italia.

Inoltre, il Responsabile della Funzione *Internal Audit*, come previsto dal “*Regolamento della Funzione Internal Audit*”, riferisce con le seguenti periodicità:

- annualmente, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio sindacale della Banca, nella sua qualità di Capogruppo, sugli esiti delle verifiche svolte sul Gruppo nel suo complesso e sulle singole società che lo compongono. La relazione annuale è trasmessa tempestivamente alla Banca d'Italia;
- periodicamente, al Consiglio di Amministrazione delle società del Gruppo, sull'attività di *audit* svolta sulla base di un contratto di servizio;
- annualmente (entro il 30 aprile), al Consiglio di Amministrazione, con le considerazioni del Collegio sindacale, sull'attività di verifica svolta sulle FOI esternalizzate, sulle carenze o anomalie eventualmente riscontrate, e sulle conseguenti azioni correttive adottate. L'informativa è trasmessa tempestivamente alla Banca d'Italia;
- annualmente, all'Assemblea, sulla rispondenza delle prassi di remunerazione alle politiche approvate e alla normativa di riferimento, previa presa visione della relazione della Funzione *Internal Audit* da parte del Comitato per le Remunerazioni, del Collegio sindacale e del Consiglio di Amministrazione;
- annualmente, agli Organi Aziendali, sul corretto funzionamento dei sistemi interni di segnalazione (c.d. *whistleblowing*);
- annualmente, al Consiglio di Amministrazione, sulla relazione di *audit* sui soggetti collegati, previa presa visione da parte del Comitato OPC.

La Funzione *Internal Audit* collabora in via continuativa con le altre funzioni aziendali di controllo della Capogruppo e delle Controllate, nonché con il Collegio sindacale e con l'Organismo di Vigilanza.

Inoltre, il Responsabile della Funzione *Internal Audit*, quale responsabile dei sistemi interni di segnalazione (c.d. *whistleblowing*), è tenuto a redigere una relazione annuale sul corretto

funzionamento dei sistemi interni di segnalazione, contenente le informazioni aggregate sulle risultanze dell'attività svolta a seguito delle segnalazioni ricevute, che dovrà essere approvata dagli Organi Aziendali e messa a disposizione del personale della Banca.

Ai sensi del “*Regolamento della Funzione Internal Audit*”, il Responsabile della Funzione può comunicare in via diretta i risultati degli accertamenti e delle valutazioni agli Organi Aziendali.

Nel corso dell'Esercizio, oltre all'informativa trimestrale, il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ha fornito agli Organi Aziendali specifiche relazioni su eventi di particolare rilevanza, di tipo sia normativo che operativo.

La Funzione *Internal Audit* ha effettuato verifiche periodiche sull'affidabilità dei sistemi informativi, ivi inclusi i sistemi di rilevazione contabile, sia con verifiche *ad hoc* sia nell'ambito delle attività previste nel “*Piano triennale di Audit 2016-2018 – Revisione 2018*”; il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ne ha riferito l'esito all'interno dell'informativa trimestrale.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* dispone di uno specifico *budget* annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione, che può utilizzare in autonomia per lo svolgimento delle proprie attività nel Gruppo. Tale *budget* per supporti specialistici è stato pari a Euro 161.000 per l'anno 2018 ivi incluso il *budget* per la succursale portoghese della Banca.

Nel corso dell'Esercizio, il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ha effettuato le attività di verifica previste dal “*Piano triennale di Audit 2016-2018 – Revisione 2018*”, sia sulla Banca sia sulle Controllate e sulle succursali in Spagna e Portogallo, svolgendo in modo continuativo l'attività di *follow-up* su tutte le società del Gruppo.

Il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ha riferito per la Capogruppo gli interventi svolti sui seguenti ambiti: (i) conformità, con riferimento a esternalizzazione delle funzioni importanti, processo ICAAP e ILAAP, antiriciclaggio, segnalazioni di vigilanza, *follow up assessment compliance*, gestione conflitti di interesse, continuità operativa e ICT, obblighi informativi Consob, applicazione GDPR, Fondo Interbancario Tutela Depositi, *market abuse*, gestione dei reclami; (ii) credito, con riferimento ai processi di gestione degli incassi, gestione e recupero del credito, gestione dei cedenti problematici, acquisti *pro soluto*; (iii) liquidità; (iv) *governance*, con riferimento alle politiche di remunerazione e incentivazione, ai nuovi mercati e ai nuovi prodotti, con particolare focus sull'avvio dell'attività nel mercato croato;

(v) succursali estere, con riferimento alla *governance* della *Branch* Spagnola e all'operatività della *Branch* Portoghese. Sulle controllate estere sono state consuntivate: (i) le attività attinenti all'area credito per BFF Finance Iberia, con particolare riferimento alla gestione degli interessi di mora e agli acquisti *pro soluto*; (ii) le attività relative alle aree contabilità, *controlling*, credito, conformità e *governance* per il gruppo BFF Polska.

Inoltre, durante il 2018, il Responsabile della Funzione *Internal Audit* ha:

- collaborato con le altre funzioni di controllo e con il Dirigente Preposto, anche trasmettendo la reportistica della propria attività;
- interagito con il Comitato Controllo e Rischi, con il Collegio sindacale e con l'Organismo di Vigilanza (di cui è anche componente), riferendo del proprio operato e trasmettendo la reportistica periodica sull'attività svolta. Ha, inoltre, tenuto contatti con la società di revisione esterna;
- interagito con il *management* della Banca, per condividere con i responsabili di processo l'attività di *audit* e trasmettendo il resoconto dei *follow-up*;
- predisposto e attuato, per il personale della Funzione *Internal Audit* della Capogruppo e di BFF Polska, piani di formazione, anche in affiancamento, al fine di promuoverne la crescita professionale;
- promosso un programma di miglioramento della qualità per il Gruppo, ottenendo la certificazione, secondo lo *standard* UNI EN ISO 9001:2015, del processo di pianificazione e esecuzione dell'attività di *audit* per la Banca e BFF Polska.

Nell'Esercizio, la Banca non ha in essere alcun contratto di esternalizzazione totale o parziale della Funzione *Internal Audit*.

11.3 MODELLO ORGANIZZATIVO EX D. LGS. N. 231/2001

La Banca dispone di un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 (il “**Modello 231**” o il “**Modello**”), predisposto nel rispetto delle prescrizioni del detta normativa, nonché delle linee guida emesse da ASSIFACT, ABI e Confindustria, in accordo con le *best practice* di settore, che nel corso dell'esercizio 2018 è stato aggiornato e approvato, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 maggio 2018 e, successivamente, del 25 ottobre 2018.

Il Modello 231 prevede, in primo luogo, una “Parte Generale” che comprende, oltre a una sintetica descrizione dei contenuti del D. Lgs. n. 231/2001, le caratteristiche e le componenti essenziali del Modello 231, le funzioni e i poteri dell'Organismo di Vigilanza, il sistema dei

flussi informativi e le comunicazioni da/verso l'Organismo di Vigilanza, il sistema sanzionatorio a fronte delle violazioni alle prescrizioni contenute nel Modello 231 e gli obblighi di comunicazione del Modello e di formazione del personale.

Il Modello prevede altresì alcune “Parti Speciali”, così articolate: (i) una “Parte Speciale I – Matrice delle attività a rischio reato”, avente lo scopo di individuare, ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, le fattispecie di reato che possono essere potenzialmente commesse nello svolgimento delle attività di competenza dell'Emittente; (ii) una “Parte Speciale II – Protocolli”, che esplicita le attività, i controlli e i meccanismi di *reporting* atti a garantire l'adeguatezza del sistema organizzativo e di controllo dell'Emittente alle regole previste dal decreto in esame; (iii) una “Parte Speciale III – Flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza”.

Il Codice Etico del Gruppo esprime i valori fondanti e le regole di deontologia aziendale che il Gruppo riconosce come proprie, di cui esige l'osservanza da parte di tutti i soggetti individuati come destinatari all'interno del codice stesso. Il Codice Etico adottato dal Gruppo, pur essendo dotato di una propria valenza autonoma, afferma principi etico-comportamentali idonei anche a prevenire i comportamenti illeciti di cui al D. Lgs. n. 231/2001, acquisendo pertanto rilevanza anche ai fini del Modello 231, e diventandone un elemento complementare. La Banca si impegna a diffondere tali regole comportamentali a livello di Gruppo, al fine di assicurare che la propria attività sia svolta in conformità con i principi etici richiamati nel Codice Etico. A tal fine, trasmette il Codice Etico alle società del Gruppo affinché esse lo adottino integrandolo, qualora necessario, con i valori e i principi correlati all'ambito di specifica operatività e all'effettiva esposizione ai rischi-reato contemplati dal D. Lgs. n. 231/2001, che connotano tipicamente ogni singola società del Gruppo.

Al 31 dicembre 2018, l'Organismo di Vigilanza risulta composto dall'Avv. Francesco Tabone (professionista esperto), che ricopre il ruolo di Presidente, dal Dott. Franco Fondi (professionista esperto) e dalla Dott.ssa Marina Corsi (Responsabile *Internal Audit*).

L'attività dell'Organismo di Vigilanza svolta nel corso del 2018 è stata diretta principalmente all'accertamento dell'adeguatezza del Modello 231 anche in una logica di Gruppo, al controllo dei flussi informativi, alla disamina della reportistica della Funzione *Internal Audit* e di tutte le altre funzioni di controllo, all'effettuazione di autonomi accertamenti svolti anche con il supporto della Funzione *Internal Audit*.

L'Organismo di Vigilanza si è altresì tenuto costantemente aggiornato, per quanto di competenza, sui progetti di rilevanza strategica per la Banca, e ha condiviso gli aggiornamenti del Modello 231 approvati dal Consiglio di Amministrazione nel corso dell'anno 2018 sia in relazione ai nuovi reati rilevanti ai sensi del D. Lgs. 231/2001, sia in ordine alle evoluzioni della struttura organizzativa della Banca.

La controllata spagnola BFF Finance Iberia ha adottato un proprio modello organizzativo conforme all'art. 31-*bis* del codice penale spagnolo (il “**Modello 31-bis**”), e strutturato in maniera analoga, per quanto compatibile, al Modello 231 della Banca (ossia, con una parte generale, una parte speciale con matrice delle attività a rischio, e una parte relativa ai flussi informativi); nell'ambito dell'approvazione del Modello 31-*bis* è stato altresì nominato un apposito Organismo di Vigilanza locale, costituito in forma monocratica.

Per quanto riguarda la controllata polacca BFF Polska, in conformità alla regolamentazione polacca, sono state adottate delle specifiche linee guida a presidio delle tematiche “*anticorruzione*”, con l'individuazione di uno specifico organismo monocratico a ciò preposto, rappresentato dalla funzione *compliance* e *AML* locale.

Per la succursale portoghese è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del 25 ottobre 2018 uno specifico protocollo D. Lgs. n. 231/2001.

11.4 SOCIETÀ DI REVISIONE LEGALE

La Società di Revisione Legale incaricata della revisione contabile è PricewaterhouseCoopers S.p.A., con sede legale in Milano, Viale Monte Rosa, n. 91; l'incarico è stato conferito dall'Assemblea, su proposta motivata del Collegio sindacale, il 3 maggio 2012, per gli esercizi dal 2012 al 2020. L'Assemblea, in data 11 aprile 2016, ha integrato l'incarico affidato alla Società di Revisione Legale, per gli esercizi 2016-2020, in modo da renderlo conforme alle disposizioni applicabili alle società con azioni quotate nei mercati regolamentati. Inoltre, l'Assemblea, in data 5 aprile 2018, su proposta del Collegio sindacale, ha deliberato un'integrazione del corrispettivo al fine di tener conto delle attività rese necessarie a seguito dell'entrata in vigore della riforma in materia di revisione legale dei conti di cui al Regolamento UE n. 537/2014 e alla Direttiva 2014/56 (recepita nell'ordinamento italiano con il Decreto Legislativo n. 135/2016), nonché delle attività connesse, tra l'altro, con l'introduzione del nuovo principio contabile internazionale IFRS 9, e con l'acquisizione del gruppo BFF Polska.

11.5 DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI

11.5.1 Il Dirigente Preposto

Il Consiglio di Amministrazione, dapprima in data 28 aprile 2016, con decorrenza dalla Quotazione e, successivamente, in data 24 aprile 2018, ha nominato, con il parere favorevole del Collegio sindacale – quale Dirigente Preposto – il Dott. Carlo Maurizio Zanni, Responsabile del Dipartimento Pianificazione, Amministrazione e Controllo (al quale spettano principalmente le attribuzioni descritte alla Sezione 11 in relazione al processo di informativa finanziaria). In tali occasioni, il Consiglio di Amministrazione ha positivamente verificato in capo al Dott. Zanni il possesso dei requisiti di onorabilità e di professionalità previsti per tale ruolo dallo Statuto e dalla normativa vigente, nonché di una comprovata esperienza finanziaria, amministrativa e contabile, essendo lo stesso alle dipendenze della Società dal 2002 e Responsabile del Dipartimento Pianificazione, Amministrazione e Controllo dal 2010.

Ai sensi dell'articolo 18 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione, previo parere obbligatorio (ma non vincolante) del Collegio sindacale, nomina e revoca il Dirigente Preposto, e ne determina il compenso e la durata dell'incarico. Inoltre, il Dirigente Preposto deve possedere, oltre ai requisiti di onorabilità prescritti dalla normativa per coloro che svolgono funzioni di amministrazione e direzione, anche requisiti di professionalità caratterizzati da specifica competenza finanziaria, amministrativa e contabile. Tale competenza, da accertarsi da parte del medesimo Consiglio di Amministrazione, deve essere acquisita attraverso esperienza di lavoro in posizione di adeguata responsabilità per un congruo periodo di tempo.

Al Dirigente Preposto sono conferiti adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti che gli sono attribuiti dalla normativa. A tale riguardo, il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo vigila sull'effettiva disponibilità da parte del Dirigente Preposto di tali mezzi e poteri, nel rispetto delle procedure contabili (art. 154-*bis*, comma 4, del TUF).

Il Dirigente Preposto:

- i) accede a tutte le informazioni rilevanti o necessarie ai fini dell'espletamento del proprio incarico. Egli può, pertanto, chiedere informazioni, dati o elaborazioni dei medesimi a tutte le strutture aziendali delle Società incluse nel perimetro di consolidamento;

- ii) è invitato a prendere parte a ogni riunione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo che abbia all'ordine del giorno l'approvazione del bilancio di esercizio, del bilancio consolidato, delle relazioni finanziarie semestrali, o di altri dati/decisioni rilevanti per le attestazioni che egli è tenuto fornire. Il Dirigente Preposto è, inoltre, invitato a intervenire alle riunioni assembleari ogniqualvolta sia ritenuto opportuno dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o dall'Amministratore Delegato, ovverosia qualora nell'ordine del giorno siano inclusi argomenti di rilevanza per l'informativa contabile;
- iii) ha accesso ai verbali/documenti delle riunioni del Consiglio di Amministrazione di tutte le Controllate rientranti nel perimetro di consolidamento.

Il Dirigente preposto, oltre a ricoprire una posizione dirigenziale con un livello gerarchico alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato della Capogruppo, ha la facoltà di:

- a) svolgere controlli sui processi aziendali con impatto diretto o indiretto sulla formazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- b) essere assistito, ove necessario, da altre Strutture Aziendali funzionali alla gestione del Sistema dei Controlli Interni (ad es. *Internal Audit, Risk Management, ICT, etc.*);
- c) proporre modifiche ai processi e alle procedure aziendali dei quali il Dirigente Preposto non è *process owner*, ivi inclusi quelli informatici, che hanno impatto indiretto sulla formazione del *reporting*.

Il Dirigente Preposto opera nell'ambito del *budget* determinato annualmente dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo.

Il Dirigente Preposto è gravato dell'onere di tempestiva segnalazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione della necessità di provvedere a eventuali rettifiche o integrazioni del proprio *budget*. A questo scopo, in caso d'urgenza, il *budget* assegnato alla Funzione del Dirigente Preposto è suscettibile di superamento da parte di quest'ultimo – con immediata comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, e successiva approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Nel quadro del Sistema dei Controlli Interni e della gestione dei rischi, svolgono un importante ruolo anche la Funzione *Risk Management* e la Funzione *Compliance e AML*.

11.5.2 Il Responsabile della Funzione Risk Management

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Dott. Piergiorgio Bicci quale Responsabile della Funzione *Risk Management*¹⁷. Il “*Regolamento della Funzione Risk Management*” prevede che il Responsabile della Funzione *Risk Management* è nominato dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio sindacale, previa valutazione dei requisiti di indipendenza e onorabilità, autonomia e professionalità, e nel rispetto delle modalità di cui alle Disposizioni di Vigilanza.

Relativamente ai poteri, la Funzione *Risk Management*, previa richiesta motivata e approvazione dell’Amministratore Delegato, può avvalersi, nello svolgimento delle proprie attività, di risorse specialistiche, anche esterne.

La Funzione *Risk Management* dispone di un *budget* di spesa annuale che viene concordato con l’Amministratore Delegato in funzione del programma di attività annuale presentato al Consiglio di Amministrazione.

Quanto agli strumenti a sua disposizione, la Funzione *Risk Management*, al fine di adempiere ai compiti ad essa assegnati:

- opera in modo autonomo e indipendente, sulla base di un programma di attività annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione;
- dispone delle risorse necessarie per rilevare l’effettivo presidio dei rischi;
- dispone della massima collaborazione delle altre Strutture Aziendali;
- dispone di risorse qualitativamente (in termini di competenze tecnico-professionali e di aggiornamento) e quantitativamente (in termini numerici) adeguate ai compiti da svolgere;
- può avvalersi, oltre che delle risorse che coordina gerarchicamente, di risorse collocate in differenti Strutture Aziendali che gli riferiscono direttamente per le questioni attinenti ai compiti della Funzione *Risk Management*;
- ha accesso a tutte le attività svolte dalla Banca e dalle Controllate, e ad ogni informazione ritenuta rilevante, nonché ai dati aziendali e a quelli esterni necessari per svolgere in modo appropriato i propri compiti;
- ha un’organizzazione separata dalla Funzione *Internal Audit*, essendo assoggettata a verifica da parte di quest’ultima Funzione;

¹⁷ La nomina è avvenuta su proposta dell’allora “Comitato Rischi”, sentito il Collegio sindacale, previa valutazione dei requisiti di indipendenza e onorabilità, autonomia e professionalità, e nel rispetto delle modalità di cui alle Disposizioni di Vigilanza.

- collabora in via continuativa con le altre funzioni aziendali di controllo della Capogruppo e delle Controllate, nonché con gli Organi di Controllo e con l’Organismo di Vigilanza;
- garantisce la riservatezza delle informazioni acquisite.

La Funzione *Risk Management* si avvale di idonei strumenti informatici, avendo particolare riguardo all’analisi dei rischi valutati maggiormente rilevanti.

Il Responsabile della Funzione *Risk Management* riferisce direttamente agli Organi Aziendali. In particolare, ha accesso diretto al Consiglio di Amministrazione e al Collegio sindacale, e comunica con essi senza restrizioni o intermediazioni.

11.5.3 Il Responsabile della Funzione Compliance e AML

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato l’Avv. Mario Gustato quale Responsabile della Funzione *Compliance e AML*¹⁸. Il “*Regolamento della Funzione Compliance e AML*” prevede che il Responsabile della Funzione *Compliance e AML* è nominato dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio sindacale, previa valutazione dei requisiti di indipendenza e onorabilità, autonomia e professionalità, e nel rispetto delle modalità cui alle Disposizioni di Vigilanza.

Quanto ai poteri, la Funzione *Compliance e AML*, giusta richiesta motivata, e subordinatamente all’approvazione dell’Amministratore Delegato, può avvalersi, nello svolgimento delle proprie attività, di risorse specialistiche, anche esterne.

La Funzione *Compliance e AML* opera in modo autonomo e indipendente, sulla base del proprio piano di attività approvato dal Consiglio di Amministrazione. In proposito, la Funzione *Compliance e AML*:

- dispone della massima collaborazione delle altre Strutture Aziendali;
- dispone di risorse qualitativamente (in termini di competenze tecnico-professionali e di aggiornamento) e quantitativamente (in termini numerici) adeguate ai compiti da svolgere;
- può avvalersi, oltre che delle risorse che coordina gerarchicamente, di risorse collocate in differenti aree operative, che riferiscono direttamente per le questioni attinenti ai compiti della Funzione *Compliance e AML*;

¹⁸ La nomina è avvenuta su proposta dell’allora “Comitato Rischi”, sentito il Collegio sindacale, previa valutazione dei requisiti di indipendenza e onorabilità, autonomia e professionalità e nel rispetto delle modalità di cui alle Disposizioni di Vigilanza.

- ha accesso a tutte le attività svolte dalla Banca e dalle Controllate e ad ogni informazione ritenuta rilevante, nonché ai dati aziendali e a quelli esterni necessari per svolgere in modo appropriato i propri compiti;
- ha un'organizzazione separata dalla Funzione *Internal Audit*, essendo assoggettata a verifica da parte di quest'ultima Funzione;
- collabora in via continuativa con le altre funzioni aziendali di controllo della Capogruppo e delle Controllate, nonché con il Collegio sindacale e con l'Organismo di Vigilanza;
- garantisce la riservatezza delle informazioni acquisite.

Il Responsabile della Funzione *Compliance* e *AML* riferisce direttamente agli Organi Aziendali. In particolare, ha accesso diretto al Consiglio di Amministrazione e al Collegio sindacale, e comunica con essi senza restrizioni o intermediazioni.

11.6 COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Nel ROA sono dettagliatamente definiti i compiti e le responsabilità dei vari Organi Aziendali e delle Funzioni Aziendali di Controllo, nonché i flussi informativi tra le diverse Funzioni/Organi e tra queste/i e gli Organi Aziendali, e sono definite, nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e collaborazione.

Per quanto concerne la disciplina dei flussi informativi tra gli Organi Aziendali e le Funzioni Aziendali di Controllo, si rimanda alla Tabella 5 – “*Flussi Informativi*” in appendice alla Relazione.

Coerentemente con le norme contenute nelle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli, la Banca ha individuato alcuni momenti formalizzati di coordinamento tra le Funzioni Aziendali di Controllo, allo scopo di:

- a) favorire la comprensione e la corretta valutazione dei rischi aziendali;
- b) pianificare le future attività di controllo tra Funzioni Aziendali;
- c) individuare azioni di *remediation* condivise.

Al fine di prevedere una gestione integrata dei rischi aziendali, è contemplata la convocazione di un *meeting* interno (cd. “*Risk Meeting*”), con cadenza almeno trimestrale e/o a evento, con l'obiettivo di condividere tra le Funzioni Aziendali di Controllo (e le altre Funzioni

Aziendali) i rischi individuati nel corso dell'attività di verifica svolta dalle Funzioni Aziendali di Controllo.

Dette riunioni sono pianificate anche a seguito dei flussi informativi tra Funzioni Aziendali di Controllo, e rafforzano il presidio delle diverse tipologie di rischio a cui la Banca è esposta.

A fronte dei rischi individuati, sulla base di un ordine del giorno concordato, le funzioni partecipanti condividono:

- a) la definizione di azioni di *remediation* univocamente individuate tra tutti i partecipanti;
- b) un riepilogo dei rischi individuati dalle funzioni partecipanti e delle azioni necessarie alla mitigazione dei rischi.

Tali riunioni sono, altresì, mirate a evitare sovrapposizioni di attività comuni, consentendo, al contempo, il costante monitoraggio dello stato di implementazione delle azioni di mitigazione stesse.

La Banca pone specifica attenzione all'articolazione dei flussi informativi tra le Funzioni Aziendali di Controllo; in particolare, i responsabili della Funzione *Risk Management*, e della Funzione *Compliance* e *AML* informano il responsabile della Funzione *Internal Audit* delle criticità rilevate nelle proprie attività, che possano essere di interesse per l'attività di *audit*. Il Responsabile della Funzione *Audit*, a sua volta, informa i responsabili delle altre Funzioni Aziendali di Controllo su eventuali inefficienze, punti di debolezza o irregolarità emersi nel corso delle attività di propria competenza, e riguardanti specifiche aree o materie di competenza di queste ultime.

Per ulteriori informazioni si rinvia al ROA disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://it.bffgroup.com/documents/20152/398427/BFF+-+ROA.pdf/8687377e-f11b-ff23-34e7-2da57802bd39>.

12. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

L'11 novembre 2016¹⁹ il Consiglio di Amministrazione ha approvato (con efficacia subordinata alla Quotazione), previo parere favorevole del Comitato OPC e del Collegio sindacale, in conformità alla Circolare n. 263 e al Regolamento Parti Correlate Consob, il *“Regolamento del Gruppo Bancario Banca Farmafactoring per la gestione delle operazioni con soggetti in conflitto di interesse”* (il **“Regolamento OPC”**), disponibile sul Sito Internet al seguente indirizzo: <https://www.bffgroup.com/documents/20152/398427/REG-00025-1.pdf/741a2e23-276b-eab1-4245-74c418ccdd8c>.

Il Regolamento OPC persegue l'obiettivo di presidiare il rischio che l'eventuale vicinanza di taluni soggetti ai centri decisionali della Banca possa compromettere l'oggettività e l'imparzialità delle decisioni relative a transazioni nei confronti dei medesimi soggetti, con possibili distorsioni nel processo di allocazione delle risorse, esposizioni della Banca a rischi non adeguatamente misurati o presidiati, potenziali danni per gli Azionisti e per gli *stakeholders*.

Nello specifico, il Regolamento OPC disciplina, tra l'altro, (i) il perimetro delle Parti Correlate, dei Soggetti Collegati e gli esponenti aziendali ai sensi dell'art. 136 del TUB; (ii) il perimetro delle operazioni con i soggetti indicati al punto (i); (iii) le procedure applicabili alle operazioni con tali soggetti in relazione alla significatività, con particolare riferimento alla gestione operativa delle stesse, dagli adempimenti preliminari fino all'*iter* deliberativo; (iv) i presidi adottati dall'Emittente con riferimento alle operazioni con Parti Correlate e con Soggetti Collegati; (v) l'individuazione dei limiti prudenziali all'interno dei quali deve essere contenuta l'assunzione di attività di rischio nei confronti dei Soggetti Collegati; (vi) le esenzioni e le deroghe alle procedure così definite; (vii) le modalità di aggiornamento delle procedure; (viii) il flusso informativo, interno ed esterno, anche al pubblico, e i conseguenti adempimenti.

L'11 novembre 2016 il Consiglio di Amministrazione ha approvato (con efficacia subordinata alla Quotazione), previo parere favorevole del Comitato OPC e del Collegio sindacale, le *“Politiche sui controlli interni adottate dal Gruppo BFF per la gestione dei conflitti di*

¹⁹ Al Regolamento OPC sono state apportate talune modifiche formali, approvate dall'Amministratore Delegato in data 11 luglio 2018.

interesse” (la “**Policy OPC**”), disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://www.bffgroup.com/documents/20152/398427/Policy+Gestione+conflitti+di+interesse+IPO.pdf/16c7b11c-3d19-8054-ac10-95c7a5cd7159>.

La Policy OPC fissa le linee guida per assicurare che gli assetti organizzativi del Gruppo BFF e il Sistema dei Controlli Interni garantiscano il rispetto costante dei limiti prudenziali e delle procedure deliberative fissate dalla normativa applicabile.

A tal fine, la Policy OPC disciplina i processi di controllo finalizzati a garantire la corretta misurazione, il monitoraggio e la gestione dei rischi assunti dal Gruppo verso i Soggetti Collegati e le Parti Correlate, nonché a verificare il corretto disegno e l’effettiva applicazione delle politiche interne, individuando i ruoli e le responsabilità in capo agli Organi Aziendali, alle Funzioni Aziendali di Controllo e al Comitato OPC.

In particolare, la Policy OPC si pone gli obiettivi di: (i) individuare, in relazione alle caratteristiche operative e alle strategie della Banca e del Gruppo, i settori di attività e le tipologie di rapporti di natura economica, anche diversi da quelli comportanti assunzione di attività di rischio, in relazione ai quali possono determinarsi conflitti di interesse; (ii) stabilire livelli di propensione al rischio coerenti con il profilo strategico e con le caratteristiche organizzative della Banca e del Gruppo, anche in termini di misura massima delle attività di rischio verso Soggetti Collegati ritenuta accettabile in rapporto al patrimonio di vigilanza, con riferimento alla totalità delle esposizioni verso la totalità dei Soggetti Collegati; (iii) istituire e disciplinare processi organizzativi atti a: (a) individuare e censire in modo completo i Soggetti Collegati e le Parti Correlate, e a riconoscere e quantificare le relative transazioni in ogni fase del rapporto; (b) garantire la corretta misurazione e gestione dei rischi assunti verso gli stessi Soggetti Collegati e verso le Parti Correlate, e verificare il corretto disegno e l’effettiva applicazione delle politiche interne.

13. NOMINA DEI SINDACI

Lo Statuto di BFF²⁰ prevede che il Collegio sindacale è composto da n. 3 (tre) membri effettivi e n. 2 (due) supplenti, **nominati sulla base di liste** che devono essere depositate presso la sede sociale almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'Assemblea. Le liste possano essere presentate da tanti Azionisti che rappresentino complessivamente la percentuale di capitale sociale prevista dalle disposizioni regolamentari vigenti alla data dell'Assemblea. Le liste sono corredate dai *curricula* professionali dei singoli candidati e dalle dichiarazioni di accettazione della candidatura, attestanti l'esistenza dei requisiti prescritti dalla legge e dal "*Regolamento del Collegio sindacale*". Quest'ultimo prevede, in particolare, che: (i) i candidati debbano possedere i requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza di cui all'art 148, comma 3, del TUF, nonché rispettare le previsioni in materia di cumulo degli incarichi, e che (ii) non possono essere membri del Collegio sindacale coloro che ricoprono cariche in organi diversi da quelli di controllo in altre società del Gruppo BFF, nonché in società nelle quali la Banca detiene, anche indirettamente, una partecipazione strategica (come qualificata dalle Disposizioni di Vigilanza), né coloro che ricoprono l'incarico di consigliere di amministrazione, dirigente o funzionario in società o enti, ovvero, comunque, collaborino alla gestione di imprese, che operino, direttamente o indirettamente, e anche per mezzo di società controllate, negli stessi settori della Banca.

All'elezione dei membri del Collegio sindacale si procede come segue:

- a) dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti (cd. lista di maggioranza) sono tratti due membri effettivi e un membro supplente;
- b) dalla lista che ha ottenuto in Assemblea il maggior numero di voti dopo la lista di maggioranza, e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con coloro che hanno presentato o votato la lista di maggioranza (cd. lista di minoranza) sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, il restante membro effettivo e l'altro membro supplente; nel caso in cui più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, si procede a una nuova votazione di ballottaggio tra tali liste da parte di tutti gli aventi diritto al voto presenti in Assemblea, risultando eletti i candidati della lista che ottenga la maggioranza semplice dei voti.

²⁰ Articoli 22 e seguenti dello Statuto della Banca, disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://www.bffgroup.com/documents/20152/398427/Statuto.pdf/172d1a06-7f6b-0bbd-0261-267346c03816>.

La presidenza del Collegio sindacale spetta al membro effettivo indicato come primo candidato nella lista di minoranza. Nell'ipotesi di sostituzione del Presidente del Collegio sindacale, la presidenza è assunta dal sindaco supplente appartenente alla medesima lista di minoranza del presidente cessato, secondo l'ordine progressivo della lista stessa, fermo restando, in ogni caso, il possesso dei requisiti di legge e/o di statuto per ricoprire la carica e il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa.

Qualora l'applicazione del meccanismo del voto di lista non assicuri, considerati separatamente i sindaci effettivi e i sindaci supplenti, il numero minimo di sindaci appartenenti al genere meno rappresentato previsto dalla normativa, il candidato appartenente al genere più rappresentato ed eletto, indicato come ultimo in ordine progressivo in ciascuna sezione della lista di maggioranza, sarà sostituito dal candidato appartenente al genere meno rappresentato e non eletto tratto dalla medesima sezione della stessa lista secondo l'ordine progressivo di presentazione.

In caso di morte, rinuncia o decadenza di un sindaco, subentra il primo supplente appartenente alla medesima lista di quello cessato. Nel caso in cui il subentro non consenta di ricostituire un Collegio sindacale conforme alla normativa anche in materia di equilibrio tra i generi, succede il secondo supplente tratto dalla stessa lista.

Qualora, successivamente, si renda necessario sostituire un ulteriore sindaco tratto dalla lista di maggioranza, subentra in ogni caso l'ulteriore sindaco supplente tratto dalla medesima lista.

Qualora non sia possibile procedere alle sostituzioni secondo i suddetti criteri, viene convocata un'Assemblea per l'integrazione del Collegio sindacale, che delibera a maggioranza relativa.

Quando nel caso sopra descritto, ovvero ai sensi della normativa, l'Assemblea debba provvedere alla nomina dei sindaci effettivi e/o dei supplenti necessaria per l'integrazione del Collegio sindacale, si procede come segue:

- qualora si debba provvedere alla sostituzione di sindaci eletti nella lista di maggioranza, la nomina avviene con votazione a maggioranza relativa senza vincolo di lista, fermo restando, in ogni caso, il rispetto dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa;
- qualora, invece, occorra sostituire sindaci eletti nella lista di minoranza, l'Assemblea li sostituisce con voto a maggioranza relativa, scegliendoli, ove possibile, fra i candidati indicati nella lista di cui faceva parte il sindaco da sostituire, e comunque nel rispetto

del principio della necessaria rappresentanza delle minoranze, fermo restando, in ogni caso, l'osservanza dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa.

Qualora sia stata presentata una sola lista, l'Assemblea esprime il proprio voto su di essa; qualora la lista ottenga la maggioranza relativa, risultano eletti sindaci effettivi e supplenti i candidati indicati nella rispettiva sezione della lista; la presidenza del Collegio sindacale spetta alla persona indicata al primo posto nella predetta lista.

I sindaci uscenti sono rieleggibili.

14. LA COMPOSIZIONE E IL FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERE D) E D-BIS), TUF)

Gli attuali Sindaci effettivi della Banca sono stati nominati dall'Assemblea ordinaria del 5 aprile 2018, mediante applicazione del meccanismo del voto di lista (descritto alla sezione 13 e agli articoli 22 e seguenti dello Statuto); il loro incarico scadrà con l'Assemblea di approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020.

Per la nomina dei membri del Collegio sindacale, sono state presentate due liste²¹, rispettivamente da parte di:

- BFF Luxembourg S.à r.l., che ha proposto all'Assemblea i candidati: (i) Dott. Marco Lori, (ii) Dott.ssa Patrizia Paleologo Oriundi e (iii) Dott. Giancarlo De Marchi (la “**Lista di Maggioranza**”);
- Studio Legale Trevisan per conto di un gruppo di azionisti di minoranza composto da investitori istituzionali, privi di rapporti di collegamento con la lista presentata da BFF Lux, rappresentanti complessivamente il 4,189% del capitale sociale della Banca, che ha proposto all'Assemblea i candidati: (i) Dott.ssa Paola Carrara e (ii) Dott. Fabrizio Riccardo Di Giusto (la “**Lista di Minoranza**”).

La Lista di Maggioranza ha ottenuto il maggior numero di voti pari al 46,15%, mentre la Lista di Minoranza ha ottenuto un numero di voti pari al 19,92% del capitale sociale della Banca rappresentato in Assemblea complessivamente pari al 68,02% del capitale sociale della Banca stessa²².

Il **Collegio sindacale in carica**, così nominato dall'Assemblea ordinaria il 5 aprile 2018, è risultato composto dai seguenti n. 3 (tre) membri:

- la Dott.ssa Paola Carrara, membro effettivo indicato come primo candidato nella Lista di Minoranza, che è stata inoltre incaricata della presidenza del Collegio sindacale
- il Dott. Marco Lori, già Presidente del Collegio sindacale, che è stato nominato Sindaco effettivo, cessando dalla carica di Presidente del Collegio sindacale;

²¹ Per maggiori informazioni si rinvia alle liste rese disponibili sul Sito *Internet* nella sezione *Governance/Documentazione Assembleare/Assemblea degli Azionisti 5 aprile 2018*.

²² I dati sono riportati con approssimazione per difetto o per eccesso al secondo decimale. Per maggiori informazioni si rinvia alla rendicontazione sintetica delle votazioni dell'Assemblea del 5 aprile 2018, pubblicata sul Sito *Internet* nella sezione *Governance/Documentazione Assembleare/Assemblea degli Azionisti 5 aprile 2018*.

- la Dott.ssa Patrizia Paleologo Oriundi, già Sindaco effettivo, che è stata confermata nell'incarico.

Si segnala inoltre, che l'Avv. Sabrina Pugliese è cessata dall'incarico di Sindaco effettivo alla data di scadenza prevista per il Collegio sindacale uscente.

Oltre alle informazioni sulla composizione del Collegio sindacale riportate nella Tabella 3 – “*Struttura del Collegio sindacale*” in appendice alla Relazione, ai sensi dell'art. 144-*decies* del Regolamento Emittenti Consob, di seguito sono indicate le principali caratteristiche personali e professionali di ciascun Sindaco (i cui *curricula vitae* sono stati pubblicati per estratto sul Sito *Internet* nella sezione “*Governance/Struttura di governo/Collegio Sindacale*”).

<p>Paola Carrara (Presidente del Collegio sindacale)</p>	<p>Si laurea con lode in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Bergamo. Esperta in revisione e organizzazione contabile, ha acquisito un'esperienza pluriennale nell'ambito di gruppi industriali e società di servizi, nonché nel settore finanziario con riferimento a rilevanti gruppi bancari nazionali e internazionali quotati in borsa. È membro del consiglio di amministrazione di una società quotata al segmento star, nonché membro del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza in diverse società. E' socio fondatore ed amministratore di società di revisione contabile e consulenza nell'ambito dei servizi di <i>accounting</i> e <i>compliance</i>. È stata <i>senior manager</i> in primaria società di revisione dove ha maturato una vasta esperienza, anche internazionale, nell'ambito dei servizi di <i>assurance</i> e responsabile della funzione <i>internal audit</i> di un gruppo editoriale quotato. Collabora da ormai più di quindici anni in qualità di cultore della materia con la Facoltà di Economia dell'Università di Bergamo al corso di “<i>Ragioneria Generale ed Applicata</i>”. È autrice di pubblicazioni e partecipa in qualità di relatore a convegni, seminari e corsi di formazione organizzati da associazioni professionali relativamente a tematiche di bilancio, principi contabili internazionali IAS/IFRS, principi contabili nazionali, controllo societario.</p>
<p>Marco Lori (Sindaco effettivo)</p>	<p>Si laurea in Economia Aziendale (con indirizzo in Finanza Aziendale) presso l'Università Commerciale “L. Bocconi” di Milano nell'anno accademico 1981-1982. È iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti dal 1993 e all'Albo dei Revisori Legali dal 1995. Dal 1982 a oggi svolge la professione di Dottore Commercialista presso lo Studio Lori & Associati. Nell'ambito della propria attività ha ricoperto e ricopre tuttora diversi incarichi quale componente del collegio sindacale. Ha svolto, e svolge tuttora, altresì il ruolo di responsabile delle funzioni <i>compliance</i>,</p>

	<p><i>internal audit</i> e/o antiriciclaggio presso intermediari finanziari (fondi chiusi immobiliari e fondi chiusi di partecipazioni societarie). È Presidente e membro dell'organismo di vigilanza ex D. Lgs. n. 231/2001 in diversi intermediari finanziari e società quotate.</p>
<p>Patrizia Paleologo Oriundi (Sindaco effettivo)</p>	<p>Si laurea in Economia Aziendale (con specializzazione per la libera professione di dottore commercialista) presso l'Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano nel 1980. È iscritta all'Albo dei Dottori Commercialisti di Milano dal 1983, è Revisore ufficiale dei conti dal 1992 e Revisore contabile dal 1995. Dopo avere prestato la propria attività di collaborazione professionale con lo Studio Legale Tributario Luigi Biscozzi – Augusto Fantozzi di Milano dal 1980 al 1986, nel 1987 inizia la sua attività di collaborazione professionale presso lo Studio Associato Palumbo di Milano – collaborazione che si protrae fino al 1997. Dal 1998 è titolare dell'Associazione Professionale "Studio Tributario e Legale – Studio Tributario", la cui attività è rivolta sia a clientela diretta che a favore di studi professionali legali e di commercialisti. È socia dell'associazione AODV231, partecipa alla redazione di <i>position papers</i> in materia di antiriciclaggio. Da oltre 30 anni svolge attività di controllo con qualifica di presidente del collegio sindacale, di sindaco effettivo o membro di organismi di vigilanza ex D. Lgs. n. 231/2001 in diverse società, operanti nei settori industriali, commerciali, finanziari e assicurativi.</p>

Nel 2018 si sono tenute n. 33 riunioni del Collegio sindacale, per una durata media di 4 ore e 27 minuti, con una percentuale media di partecipazione pari al 95,64%. Per quanto attiene alle partecipazioni alle riunioni degli organi sociali alle quali il Collegio sindacale è tenuto a partecipare, nel 2018:

- rispetto alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, la percentuale media di partecipazione è del 91,05% (tutte le assenze sono state giustificate dai Sindaci di volta in volta interessati);
- rispetto all'Assemblea degli Azionisti (tenutasi il 5 aprile 2018), la percentuale di partecipazione è del 66,66%;
- rispetto alle riunioni del Comitato CR, la percentuale di partecipazione è del 77%, posto che a tutte le riunioni ha partecipato almeno un Sindaco.

Con riferimento all'esercizio in corso sono state programmate circa n. 30 riunioni, delle quali se ne sono già tenute n. 5, in particolare, il 9 gennaio 2019, 17 gennaio 2019, 28 gennaio 2019, 5 febbraio 2019 e 15 febbraio 2019.

Per maggiori dettagli si rimanda alla Tabella 3 – “*Struttura del Collegio sindacale*” in appendice alla Relazione.

14.1 CRITERI E POLITICHE DI DIVERSITÀ

Con riferimento alla nomina, lo Statuto prevede che le liste che presentino un numero di candidati pari o superiore a tre, debbano includere candidati di genere diverso tanto nella sezione della lista relativa ai sindaci effettivi, quanto in quella relativa ai sindaci supplenti.

Il Collegio sindacale in carica è composto da due membri effettivi su tre, appartenenti al genere meno rappresentato.

Il Collegio sindacale in data 17 dicembre 2018, ha approvato la propria *policy* in materia di diversità, in attuazione di quanto previsto dall’art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis), del TUF, tenendo conto, tra l’altro, degli esiti del processo di autovalutazione relativo all’esercizio 2018.

Tale *policy* descrive le caratteristiche ottimali della composizione dell’organo di controllo – includendo aspetti quali l’età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale –, affinché il medesimo possa esercitare nel modo più efficace i propri compiti di vigilanza, assumendo decisioni che possano concretamente beneficiare del contributo di una pluralità di qualificati ed eterogenei punti di vista, in grado di esaminare le tematiche in discussione da prospettive diverse. In particolare, si ritiene che la composizione ottimale del Collegio sindacale debba essere orientata a soddisfare almeno i seguenti criteri:

- (i) la presenza di Sindaci effettivi in maggioranza revisori legali iscritti nell’apposito registro;
- (ii) il mantenimento di almeno una quota di un terzo dei membri effettivi del Collegio sindacale, al momento della nomina e nel corso del mandato, appartenenti al genere meno rappresentato;
- (iii) l’equilibrata combinazione di diverse fasce di età all’interno del Collegio sindacale, in modo da consentire una bilanciata pluralità di prospettive e di esperienze professionali;
- (iv) ferma restando l’adozione di piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei Sindaci sia preservato nel tempo, per perseguire un

equilibrio tra esigenze di continuità e rinnovamento nelle attività di controllo, osservare una bilanciata combinazione di diverse anzianità di carica.

L'attuazione della *policy* avviene nel rispetto delle previsioni di legge e statutarie sulla nomina del Collegio sindacale con il meccanismo del voto di lista.

* * *

Il Collegio sindacale ha verificato l'indipendenza dei propri membri successivamente alla nomina, e ha trasmesso l'esito di tali verifiche al Consiglio di Amministrazione, il quale, in data 24 aprile 2018, preso atto delle verifiche svolte, ha accertato la sussistenza dei requisiti di indipendenza ai sensi dell'art. 148, terzo comma del TUF e dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina in capo a tutti i Sindaci. L'esito di tale verifiche è stato reso noto mediante la diffusione di un comunicato stampa in data 26 aprile 2018.

Con riferimento al requisito dell'indipendenza, il Collegio sindacale ha applicato i criteri di cui all'art. 148, comma 3, del TUF, anche ai fini dell'art. 26 del TUB, in conformità allo Statuto.

A tale proposito, si rinvia alla Sezione 4.2.3 della Relazione.

L'Assemblea, il 5 aprile 2018, tenuto conto dell'impegno richiesto, della rilevanza del ruolo ricoperto, nonché delle caratteristiche dimensionali e settoriali della Banca, ha deliberato di attribuire ai componenti effettivi del Collegio sindacale un compenso complessivo annuo lordo pari a Euro 215.000, di cui Euro 85.000 spettanti al Presidente del Collegio sindacale ed Euro 65.000 per ciascun sindaco effettivo.

L'articolo 5, comma 2, del "*Regolamento del Collegio sindacale*" prevede che il Sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione della Banca informi tempestivamente e in modo esauriente gli altri Sindaci e il Presidente del Consiglio di Amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse. Inoltre, i Sindaci sono soggetti rilevanti ai sensi del Regolamento OPC e dell'art. 136 del TUB; pertanto, alle operazioni da loro poste in essere con la Banca o con le sue Controllate si applicheranno le relative procedure rinforzate a presidio della correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate.

Ai sensi del “*Regolamento del Collegio sindacale*”, nell’ambito delle proprie attività, i Sindaci possono chiedere alla Funzione *Internal Audit* di compiere verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali. Inoltre, il Collegio sindacale e il Comitato CR si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l’espletamento dei relativi compiti.

Il Collegio sindacale, nello svolgimento delle proprie attività, si è coordinato in via continuativa con la Funzione *Internal Audit*, con il Dirigente Preposto e con la Società di Revisione Legale. Opportuni collegamenti funzionali, nell’ambito delle rispettive competenze, sono stati attivati con il Comitato CR, alle cui sedute nel corso dell’Esercizio il Collegio sindacale ha partecipato, oltre che attraverso il continuo dialogo e il fattivo scambio di informazioni tra i due Organi.

15. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Per favorire il dialogo con gli investitori istituzionali e privati, con gli analisti e con le agenzie di *rating*, e mantenere un flusso costante di informazioni verso il mercato, la Banca ha istituito apposite sezioni (sezione “*Governance*” e sezione “*Investor Relations*”) sul proprio Sito *Internet*, facilmente individuabili e accessibili, nelle quali sono messe a disposizione le informazioni riguardanti la *governance* della Società, in modo da consentire ai propri Azionisti un esercizio consapevole dei propri diritti, nonché l’accesso alle informazioni di carattere economico-finanziario, ai dati e ai documenti aggiornati di interesse per la generalità degli Azionisti stessi.

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato *Investor Relator*, con decorrenza dal 31 luglio 2017, il Dott. Enrico Tadiotto.

Il 29 giugno 2017, il Consiglio di Amministrazione ha istituito due Funzioni, entrambe in *staff* all’Amministratore Delegato:

- la Funzione *Investor Relations* e *M&A*, alla quale è attribuito il compito di gestire i rapporti con gli Azionisti e con gli investitori azionari e obbligazionari, e con la responsabilità della valutazione di operazioni societarie straordinarie;
- la Funzione Comunicazione e Relazioni Istituzionali, alla quale è attribuito il compito di gestire: (i) la comunicazione istituzionale della Banca verso l’esterno; (ii) le relazioni istituzionali che la Banca e il Gruppo intrattengono con la Pubblica Amministrazione; (iii) i rapporti con la Fondazione Farmafactoring.

L’*Investor Relator* è responsabile della comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate (interfacendosi, a tal fine, anche con le Autorità di Vigilanza), supporta l’Amministratore Delegato nella gestione dei rapporti con gli operatori del mercato, e cura la pubblicazione sul sito *internet* dei comunicati stampa e della documentazione soggetta a divulgazione al pubblico, anche ai fini dell’esercizio dei propri diritti da parte degli Azionisti.

16. ASSEMBLEE (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA C), TUF)

L'Assemblea, regolarmente convocata e costituita, rappresenta l'universalità dei Soci, e le sue deliberazioni, prese in conformità alla legge e allo Statuto, vincolano tutti i Soci, anche se assenti o dissenzienti.

In conformità alle vigenti disposizioni, lo Statuto (articoli 9 e seguenti) prevede che l'Assemblea è convocata in via ordinaria e straordinaria nei casi di legge, e delibera sulle materie a essa attribuite dalla legge e dallo Statuto. Essa si tiene almeno una volta all'anno, entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, ovvero entro centottanta giorni da tale chiusura (ove tale termine sia richiesto in relazione alla redazione del bilancio consolidato, ovvero in relazione alla struttura e all'oggetto della Società). L'Assemblea straordinaria è, invece, convocata ogniqualvolta occorra deliberare su alcuna delle materie ad essa riservate dalla normativa vigente.

L'Assemblea è tenuta in un'unica convocazione, nel rispetto delle disposizioni di legge. Lo Statuto, tuttavia, al fine di conservare un'adeguata flessibilità organizzativa, riserva al Consiglio di Amministrazione la facoltà di prevedere, per singole Assemblee, una pluralità di convocazioni, ivi inclusa un'eventuale terza convocazione.

La convocazione è effettuata dal Consiglio di Amministrazione nei termini di legge e regolamentari, mediante avviso pubblicato sul Sito *Internet*, nonché con le altre modalità previste dalla normativa vigente anche regolamentare, ivi inclusa la pubblicazione per estratto su giornali quotidiani. L'ordine del giorno è stabilito a termini di legge e di Statuto da chi eserciti il potere di convocazione. Entro il termine di pubblicazione dell'avviso di convocazione previsto in ragione di ciascuna delle materie all'ordine del giorno – ovvero il diverso termine previsto da altre disposizioni di legge –, il Consiglio di Amministrazione mette a disposizione del pubblico una relazione su ciascuna delle materie all'ordine del giorno.

I Soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno il 2,5% del capitale sociale possono – nei casi, modi e termini indicati dalla normativa vigente – chiedere l'integrazione dell'ordine del giorno, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno. I Soci che richiedono l'integrazione dell'ordine del giorno predispongono una relazione che riporti la motivazione delle proposte di deliberazione sulle nuove materie di cui essi propongono la trattazione, ovvero delle ulteriori proposte di deliberazione su materia già all'ordine del giorno.

I Soci, in conformità a quanto previsto dall'art. 127-ter del TUF, possono porre domande sulle materie all'ordine del giorno anche prima dell'Assemblea. Alle domande pervenute prima dell'Assemblea è data risposta al più tardi durante la stessa, anche attraverso una risposta unitaria alle domande aventi lo stesso contenuto.

L'intervento in Assemblea è disciplinato dallo Statuto e dal “*Regolamento dell'Assemblea*” (articoli 2 e seguenti; il “**Regolamento Assembleare**”), che stabiliscono che è legittimato a partecipare e votare il soggetto per il quale l'Emittente abbia ricevuto, entro la fine del terzo giorno di mercato aperto precedente la riunione, una comunicazione effettuata dall'intermediario sulla base delle evidenze relative al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente la data fissata dall'Assemblea, in unica convocazione; resta ferma la legittimazione all'intervento e al voto qualora la comunicazione sia pervenuta all'emittente oltre i termini indicati in precedenza, purché entro l'inizio dei lavori assembleari della singola convocazione.

I soggetti legittimati all'intervento e al voto possono farsi rappresentare in Assemblea con delega scritta, ovvero conferita in via elettronica quando previsto dalle disposizioni regolamentari e in conformità alle stesse, salve le incompatibilità e i limiti previsti dalla legge. Possono inoltre conferire gratuitamente delega, con istruzioni di voto su tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno, ad un rappresentante designato da BFF ai sensi dell'art. 135-undecies del TUF.

Il Regolamento Assembleare disciplina e garantisce l'ordinato svolgimento dei lavori assembleari, attribuendo al Presidente dell'Assemblea – individuato nella persona del Presidente del Consiglio di Amministrazione – il compito di constatare la regolare costituzione della stessa, accertare l'identità e la legittimazione dei presenti, dirigere e regolare lo svolgimento dell'Assemblea, e accertare e proclamare i risultati delle votazioni.

L'Assemblea è competente a deliberare, tra l'altro, in merito a:

- i) approvazione del bilancio e distribuzione degli utili;
- ii) nomina e revoca del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale;
- iii) responsabilità dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale;
- iv) nomina e revoca della società incaricata della revisione legale;
- v) operazioni di competenza dell'assemblea straordinaria ai sensi di legge;

- vi) politiche di remunerazione e piani di compensi basati su strumenti finanziari per gli Amministratori, i dipendenti e i collaboratori del Gruppo, i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o della carica, nonché la eventuale fissazione del limite del 200% della retribuzione fissa per la remunerazione variabile, secondo quanto prescritto nelle disposizioni della Banca d'Italia in materia²³.

Il Consiglio di Amministrazione riferisce all'Assemblea sull'attività svolta nell'ambito della relazione sulla gestione, e predispone le relazioni sulle materie poste all'ordine del giorno nei tempi previsti dalla normativa vigente.

Oltre alla possibilità di esercitare i diritti dei Soci mediante delega, il Regolamento Assembleare non prevede altri meccanismi per rendere meno difficoltoso od oneroso l'intervento in Assemblea e l'esercizio del diritto di voto da parte dei Soci.

Le votazioni dell'Assemblea vengono effettuate per scrutinio palese. Il Presidente dell'Assemblea potrà altresì stabilire che le votazioni avvengano mediante strumenti informatici di rilevazione, e, in tal caso, potrà chiedere l'assistenza anche di tecnici esterni alla Società per i relativi adempimenti.

Con riferimento all'Assemblea tenutasi il 5 aprile 2018, non sono pervenute proposte da parte degli Azionisti in merito ad argomenti sui quali non era stata formulata dagli amministratori una specifica proposta. Si segnala, che, in vista dell'Assemblea che si terrà il prossimo 28 marzo, il Consiglio di Amministrazione ha raccomandato agli Azionisti che eventuali proposte sugli argomenti all'ordine del giorno siano presentate con congruo anticipo rispetto alla data dell'Assemblea, in linea con quanto auspicato nel commento all'art. 9 del Codice.

L'11 aprile 2016, l'Assemblea ha approvato, con efficacia subordinata alla Quotazione, il Regolamento Assembleare che, unitamente alla legge e allo Statuto, disciplina lo svolgimento dell'Assemblea ordinaria e straordinaria della Banca. Il Regolamento Assembleare è disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo:

²³ In conformità alle disposizioni della Banca d'Italia in materia, lo Statuto prevede che l'Assemblea delibera sulla proposta del Consiglio di Amministrazione sul limite tra retribuzione fissa e retribuzione variabile, approvata con: (i) il voto favorevole di almeno i 2/3 del capitale sociale rappresentato in Assemblea, quando questa è costituita con almeno la metà del capitale sociale; ovvero (ii) con il voto favorevole di almeno 3/4 del capitale rappresentato in Assemblea, qualunque sia il capitale sociale con cui è costituita.

<https://www.bffgroup.com/documents/20152/398427/Regolamento+Assembleare.pdf/6485ee9e-465e-821a-f151-7737d89f1107>.

L'art. 6 del Regolamento Assembleare dispone che il Presidente dell'Assemblea, individuato nel Presidente del Consiglio di Amministrazione, stabilisce le modalità di richiesta di intervento e l'ordine degli interventi in Assemblea.

I legittimati all'esercizio del diritto di voto possono chiedere la parola sugli argomenti posti in discussione una sola volta, facendo osservazioni e chiedendo informazioni. Tali soggetti possono altresì formulare proposte in ordine agli argomenti all'ordine del giorno. La richiesta può essere avanzata fino a quando il Presidente dell'Assemblea non ha dichiarato chiusa la discussione sull'argomento oggetto della stessa.

I legittimati all'esercizio del diritto di voto possono chiedere di prendere la parola una seconda volta nel corso della stessa discussione, unicamente al fine di effettuare una replica o di formulare dichiarazioni di voto.

Il Presidente, tenuto conto dell'oggetto e dell'importanza dei singoli argomenti all'ordine del giorno, nonché del numero di richieste di intervento e di eventuali domande formulate prima dell'Assemblea, ai quali la Società non abbia già dato risposta, in apertura dei lavori predetermina la durata degli interventi e delle repliche — di norma non inferiore a dieci minuti per gli interventi e a cinque per le repliche — a disposizione di ciascun avente diritto. Trascorso tale periodo di tempo, il Presidente può invitare l'intervenuto a concludere nei due minuti successivi.

Alle domande pervenute prima dell'Assemblea è data risposta al più tardi durante la stessa. La Società può fornire una risposta unitaria alle domande aventi lo stesso contenuto, risposta che non è dovuta quando le informazioni richieste siano già disponibili in formato "domanda e risposta" in apposita sezione del sito *internet* della Società. Il Presidente o, su suo invito, coloro che lo assistono, rispondono alle domande pervenute prima dell'Assemblea, a cui la Società non abbia già dato risposta e a quelle poste dagli intervenuti, immediatamente, ovvero al termine di tutti gli interventi.

Nel corso dell'Assemblea del 5 aprile 2018 sono intervenuti n. 5 Amministratori. In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione ha messo a disposizione degli Azionisti, nei termini previsti dalle applicabili disposizioni di legge, un'adeguata informativa circa gli

elementi necessari perché essi potessero assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

L'informativa sull'attività svolta dal Comitato per le Remunerazioni è stata fornita agli Azionisti con la Relazione annuale sulle politiche di remunerazione e incentivazione del Gruppo BFF, in occasione dell'Assemblea del 5 aprile 2018.

La capitalizzazione di mercato delle azioni ha registrato i seguenti valori da inizio anno:

Data	Prezzo di mercato	Numero azioni in circolazione	Capitalizzazione di mercato
02-01-18	6.415	170.107.400	1.091.238.971,00
28-12-18	4,54	170.107.400	772.287.596,00

Nel corso dell'esercizio, non si sono verificate variazioni significative nella composizione della compagine sociale dell'Emittente.

17. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (EX ART. 123-BIS, COMMA 2, LETTERA A), TUF)

Nel corso dell'esercizio 2018 si sono tenute n. 5 riunioni extraconsiliari al fine di approfondire temi specifici.

18. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Successivamente alla chiusura dell'Esercizio, sono sopravvenuti i fatti rilevanti di seguito descritti:

- in data 8 febbraio 2019 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato – previo rilascio del provvedimento autorizzativo da parte della Banca d'Italia, pervenuto il 14 dicembre 2018–l'avvio del programma di acquisto di azioni proprie, in esecuzione della delibera assembleare del 5 aprile 2018, i cui dettagli sono riportati nel comunicato stampa pubblicato sul Sito *Internet* nella sezione *Investor Relations*;
- nel periodo compreso tra l'8 e il 14 febbraio 2019, la Banca ha acquistato n. 319.752 azioni proprie, per un controvalore complessivo al netto delle commissioni di Euro 1.679.999. Pertanto, alla data della presente Relazione la Banca detiene complessivamente n. **361.304** azioni proprie, pari allo 0,212% delle azioni componenti il capitale sociale.

19. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL 21 DICEMBRE 2018 DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

In data 11 gennaio 2019, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha reso disponibile ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale copia della lettera della Presidente del Comitato per la *Corporate Governance*, Dott.ssa Patrizia Grieco (la “**Comunicazione**”) contenente l’invito a sottoporre all’attenzione del Consiglio di Amministrazione, dei competenti Comitati endoconsilari, nonché del Collegio sindacale, le raccomandazioni per il 2019 di cui al sesto “*Rapporto annuale sull’applicazione del Codice di Autodisciplina in materia di evoluzione della corporate governance delle società quotate*”, al fine di valutare le possibili evoluzioni della *governance* o di colmare eventuali lacune nell’applicazione del Codice di Autodisciplina.

Facendo seguito al suggerimento ivi espresso, il 29 gennaio 2019, Consiglieri e Sindaci, esaminata la Comunicazione, unanimemente, hanno condiviso quanto a:

- *Informativa pre-consiliare*, come emerso anche dal processo di Autovalutazione, che la documentazione pre-consiliare sia sufficientemente esaustiva e che le tempistiche di sua trasmissione siano adeguate e, pertanto, che l’obbligo di informativa pre-consiliare sia assolto in modo soddisfacente, in linea con quanto disposto dalle Disposizioni di Vigilanza e dal Codice di Autodisciplina;
- *Principio di indipendenza*, che i criteri adottati dalla Banca con riferimento ai requisiti di indipendenza dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale siano coerenti con lo Statuto, che richiama l’art. 148 del TUF, e del Codice di Autodisciplina;
- *Board review*, che il processo (formalizzato, in linea con le Disposizioni di Vigilanza, in apposita procedura) sia condotto in modo adeguato e trasparente, valorizzando, tra l’altro, il contributo di ciascun Consigliere. Infatti, tale processo, già tiene conto delle raccomandazioni di cui alla Comunicazione ed è in linea con le Disposizioni di Vigilanza. In particolare, il Presidente del Consiglio di Amministrazione sovrintende il processo di Autovalutazione, i cui esiti sono discussi dal Consiglio di Amministrazione collegialmente, avendo riguardo al parere espresso dal Comitato Nomine. In considerazione del rinnovo dell’organo di amministrazione, avvenuto il 5 aprile 2018, la *board evaluation* svolta nell’esercizio 2018 è stata condotta mediante questionari volti a riscontrare il grado di soddisfazione dei Consiglieri rispetto al funzionamento e alla

composizione del Consiglio di Amministrazione e dei comitati endoconsiliari e a ottenere un *follow up* rispetto alle aree di attenzione emerse nell'autovalutazione 2017 e agli orientamenti agli azionisti espressi a suo tempo dal Consiglio di Amministrazione uscente. All'interno dei questionari è stata fornita, inoltre, ai Consiglieri, la possibilità di segnalare eventuali temi meritevoli di approfondimento;

- *Politiche per la remunerazione*, che il Gruppo abbia adottato in materia una regolamentazione pienamente conforme con le Disposizioni di Vigilanza, la portata delle cui previsioni è di carattere precettivo rispetto alle indicazioni del Codice di Autodisciplina.

TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI				
STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE				
	n. azioni	% rispetto al capitale sociale	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni Ordinarie	170,107,400	100%	Q/MTA	Ogni azione ordinaria attribuisce il diritto a 1 voto
Azioni a voto multiplo	–	–	–	–
Azioni con diritto di voto limitato	–	–	–	–
Azioni prive del diritto di voto	–	–	–	–
Altro	–	–	–	–
ALTRI STRUMENTI FINANZIARI				
(attribuenti il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione)				
	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	n. strumenti in circolazione	Categoria di azioni al servizio della conversione/esercizi	n. azioni al servizio della conversione/esercizio
Obbligazioni convertibili	–	–	–	–
Warrant	–	–	–	–
PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE				
Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante	
BFF JE GP LTD (“BFF General Partner”)	BFF Luxembourg S.à r.l.	45.792%	45.792%	

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI

Consiglio di Amministrazione													Comitato Controllo e Rischi		Comitato Remun.		Comitato Nomine		Comitato OPC			
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Esec.	Non-esec.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi ***	(*)	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)		
Presidente	Messina Salvatore	1946	14.01.2013	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M		√		√	1 NON ESEC.	16/19										
Vice Presidente	Sbrozzi Luigi	1982	04.11.2015	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M		√			1 NON ESEC.	19/19	16/16	M	12/12	M						
Amministratore delegato ♦	Belingheri Massimiliano	1974	19.12.2006	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M	√				-	19/19										
Amministratore	Aguilera Isabel	1960	05.04.2018	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M			√	√	2 NON ESEC	12/14			7/7	M	7/8	M				
Amministratore	Fornari Luswergh Federico	1964	24.04.2010	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M			√	√	1 ESEC	18/19	14/16	M			9/9	P				
Amministratore	Langworthy Ben Carlton	1978	04.11.2015	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M		√			-	13/19					9/9	M				
Amministratore	Paris Carlo	1956	05.04.2018	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	m			√	√	1 NON ESEC	13/14								3/3	P	
Amministratore	Poggiali Barbara	1963	05.04.2018	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M			√	√	4 NON ESEC	14/14			7/7	P				3/3	M	
Amministratore	Aumann Schindler Gabriele Michaela	1953	21.12.2015	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M			√	√	-	19/19	16/16	P			1/1	M	5/5	M		
-----AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO-----																						
	Arnold Mark John	1968	21.12.2015	21.12.2015	5.04.2018	N.A.		√				4/5										
	Oliveri Elisabetta	1963	14.07.2014	04.11.2015	05.04.2018	N.A.			√	√		4/5			4/5	P				2/2	P	
	Rabuffi Marco Riccardo	1948	22.07.1985	04.11.2015	05.04.2018	N.A.		√				4/5										
	Zambeletti Riccardo	1941	04.11.2015	04.11.2015	05.04.2018	N.A.			√	√		3/5			4/5	M				2/2	M	
N. riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento:						Consiglio di Amministrazione: 19				Comitato Controllo e Rischi: 16			Comitato Remunerazioni: 12			Comitato Nomine: 9			Comitato OPC: 5			

Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 147-ter TUF): 2,5%

NOTE

I simboli di seguito indicati devono essere inseriti nella colonna "Carica":

- Questo simbolo indica l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.
- ♦ Questo simbolo indica il principale responsabile della gestione dell'emittente (Chief Executive Officer o CEO).
- ◊ Questo simbolo indica il Lead Independent Director (LID).

* Per data di prima nomina di ciascun amministratore si intende la data in cui l'amministratore è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel CdA dell'emittente.

** In questa colonna è indicata la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza; "CdA": lista presentata dal CdA).

*** In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Nella Relazione sulla corporate governance gli incarichi sono indicati per esteso.

(*). In questa colonna è indicata la partecipazione degli amministratori alle riunioni rispettivamente del CdA e dei comitati (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

(**). In questa colonna è indicata la qualifica del consigliere all'interno del Comitato: "P": presidente; "M": membro.

TABELLA 3: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE

<i>Carica</i>	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina *	In carica da	In carica fino a	Lista **	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio ***	N. altri incarichi ****
Presidente	Paola Carrara	1976	05.04.2018	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	m	√	21/21	n. 2 di controllo n. 2 gestionale
Sindaco effettivo	Patrizia Paleologo Oriundi	1957	21.02.2007	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M	√	31/33	n. 9 di controllo n. 1 gestionale
Sindaco effettivo	Marco Lori ¹	1956	25.03.2015	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M	√	32/33	n. 9 di controllo n. 3 gestionali
Sindaco supplente	Di Giusto Fabrizio	1966	05.04.2018	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	m	√	N.A.	n. 3 di controllo
Sindaco supplente	De Marchi Giancarlo	1950	31.03.2016	05.04.2018	Appr. Bilancio 2020	M	√	N.A.	n. 2 di controllo
-----SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO-----									
<i>Sindaco effettivo</i>	Pugliese Sabrina	1969	07.04.2017	07.04.2017	05.04.2018	N.A.	√	11/12	
<i>Sindaco supplente</i>	Cavallaro Alessandro	1974	04.11.2015	04.11.2015	05.04.2018	N.A.	√	N.A.	
Numero riunioni svolte durante l'esercizio di riferimento: 33									
Indicare il quorum richiesto per la presentazione delle liste da parte delle minoranze per l'elezione di uno o più membri (ex art. 148 TUF): 2,5%									

NOTE

* Per data di prima nomina di ciascun sindaco si intende la data in cui il sindaco è stato nominato per la prima volta (in assoluto) nel collegio sindacale dell'emittente.

** In questa colonna è indicata lista da cui è stato tratto ciascun sindaco ("M": lista di maggioranza; "m": lista di minoranza).

*** In questa colonna è indicata la partecipazione dei sindaci alle riunioni del collegio sindacale (indicare il numero di riunioni cui ha partecipato rispetto al numero complessivo delle riunioni cui avrebbe potuto partecipare; p.e. 6/8; 8/8 ecc.).

****In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato ai sensi dell'art. 148-bis TUF e delle relative disposizioni di attuazione contenute nel Regolamento Emittenti Consob. L'elenco completo degli incarichi è pubblicato dalla Consob sul proprio sito internet ai sensi dell'art. 144-quinquiesdecies del Regolamento Emittenti Consob.

¹ Dal 7 aprile 2017 al 4 aprile 2018 ha ricoperto la carica di Presidente del Collegio sindacale.

TABELLA 4: - DELEGHE GESTIONALI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

POTERI DI GESTIONE GENERALI

Nell'esercizio di tali poteri, l'Amministratore Delegato:

1. dà esecuzione alle direttive di politica aziendale ed alle delibere degli organi sovraordinati sovrintendendo all'andamento della Società ai fini del raggiungimento degli scopi sociali;
2. dà esecuzione alle delibere del Consiglio di Amministrazione in tema di organizzazione, controllo e gestione dei rischi;
3. formula proposte al Consiglio di Amministrazione relative, tra l'altro:
 - i) alle linee guida del *budget* annuale e dei piani pluriennali;
 - ii) ai progetti di sviluppo dell'attività della Società ivi inclusa la diversificazione dei prodotti, dei clienti e/o dei servizi;
4. sottopone al Consiglio di Amministrazione il budget annuale e i piani pluriennali;
5. propone operazioni di acquisizione e di finanza straordinaria al fine del raggiungimento dello scopo sociale;
6. provvede a tutto quanto necessario per adempiere agli obblighi di legge e regolamentari tra i quali, a mero titolo esemplificativo, quelli in materia di privacy, vigilanza, salute e sicurezza in materia di lavoro, antiriciclaggio e comunicazioni agli azionisti e al mercato in genere;
7. in qualità di Datore di Lavoro ai sensi del D. Lgs. n. 81/2008, e successive modifiche e integrazioni, provvede, senza limiti di spesa, alle spese relative alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, incluse eventuali spese imprevedute di cui dà tempestiva e motivata comunicazione al Consiglio di Amministrazione;
8. compie ogni atto necessario e opportuno per la gestione ordinaria della Società, fermi i limiti posti ai "**POTERI SPECIFICI DI GESTIONE ORDINARIA**" descritti *infra*.

POTERI IN MATERIA FINANZIARIA

Nell'esercizio di tali poteri, l'Amministratore Delegato:

9. negozia, conclude, modifica e dà esecuzione ai contratti di apertura credito e finanziamenti di qualsiasi tipo e durata a favore della Società, anche attraverso l'emissione di carta commerciale, di **importo non superiore a Euro 200 milioni per singola operazione**, restando inteso che tale limite non si applica all'esercizio di tutte le facoltà spettanti alla Società derivanti dalla conclusione di contratti del tipo sopra descritto, ivi inclusa la facoltà di dichiararne la risoluzione ovvero il recesso.

Il predetto limite di importo pari a Euro 200 milioni non si applica alle operazioni con la Banca Centrale Europea e con le Banche centrali nazionali dell'Eurosistema;

10. negozia, conclude, modifica e dà esecuzione ai contratti quadro o singoli relativi ad operazioni di *currency swaps*, *domestic currency swaps*, *interest rate swaps*, *currency options*, *bond options*, *future rate agreements*, *foreign exchange netting agreement caps*, *floors*, *collars* e ad ogni altra operazione finanziaria direttamente assimilabile per struttura e finalità a quelle su indicate, **entro un importo massimo in linea capitale pari a Euro 200 milioni per singola operazione**, restando inteso che il superamento di tale limite deve essere autorizzato dal Consiglio di Amministrazione. Resta altresì inteso che tale limite non si applica all'esercizio di tutte le facoltà spettanti alla Società derivanti dalla conclusione di contratti del tipo sopra descritto, ivi inclusa la facoltà di dichiararne la risoluzione, il recesso, l'estinzione ovvero effettuare cessioni in qualunque forma consentita;
11. negozia, conclude, modifica, esegue e risolve contratti di apertura credito e finanziamenti *infra* gruppo di qualsiasi tipo, durata, valuta e ammontare anche attraverso la sottoscrizione di obbligazioni, o altri titoli di debito, nonché mediante emissione di carta commerciale, secondo i termini e le condizioni di volta in volta applicabili, emessi da società controllate sia direttamente che indirettamente;
12. acquista e dispone dei Titoli di Stato per conto della Società;
13. concede affidamenti a Istituti finanziari nell'ambito dei depositi interbancari;
14. apre e chiude conti correnti di qualsiasi natura e tipo con Banche e Istituti di Credito negoziando i tassi degli interessi attivi e passivi, preleva somme dai conti intestati alla Società, all'uopo emettendo i relativi assegni o equivalenti, e dispone bonifici sia a valere su effettive disponibilità sia a valere su aperture di credito in conto corrente;
15. apre e chiude conti correnti e/o conti deposito con clienti della Società definendo i tassi degli interessi attivi e passivi, le condizioni e quanto inerente tale attività;
16. effettua versamenti sui conti correnti bancari e postali della Società e gira per l'accredito sui conti correnti medesimi assegni e vaglia;
17. spicca tratte sulla clientela, gira, anche per lo sconto di pagherò, cambiali, tratte nonché assegni di qualunque specie e compie ogni altra operazione conseguente o connessa;
18. negozia, sottoscrive, presta ed esegue, anche all'estero, in nome e per conto della Società, fideiussioni, *comfort letter*, lettere di *patronage*, di indennizzo, di manleva, di controgaranzia, cauzioni e, più in generale, ogni altra garanzia, siano esse regolate dalla legge italiana o da

leggi straniere, in favore di soggetti terzi, italiani o stranieri, in relazione alle quali le società del Gruppo rivestano la qualità di debitore garantito, e nell'ambito e per le finalità inerenti all'attività ordinaria delle società del Gruppo stesse, compiendo egli ogni altro atto che, a suo giudizio, si dovesse rendere necessario o opportuno in conseguenza del rilascio delle garanzie di cui al presente punto; il tutto, nel limite massimo dell'esposizione garantita, comprensiva dell'importo di finanziamenti eventualmente erogati a società del Gruppo, **di Euro 200 milioni**, restando inteso che tale limite non si applica all'esercizio di facoltà della Società derivanti dalle lettere e dai contratti relativi alle garanzie e agli impegni del tipo sopra descritto, ivi inclusa, la facoltà di dichiararne la risoluzione, il recesso e l'estinzione in qualunque forma consentita.

POTERI GESTIONALI SPECIFICI PER L'ATTIVITÀ DI FACTORING

Nell'esercizio di tali poteri, l'Amministratore Delegato:

19. negozia, sottoscrive ed esegue contratti di gestione del credito e di acquisto di crediti *pro soluto e pro solvendo*, pattuendo tutti i termini e le condizioni, ivi inclusa la determinazione del corrispettivo dovuto;
20. concede, modifica e revoca operazioni di *factoring* e firma tutti gli atti relativi, **fino all'importo di Euro 200 milioni per ogni cedente**, in cumulo con altri rischi collegati; può altresì deliberare facilitazioni aggiuntive straordinarie e temporanee (fino ad un massimo di 3 mesi) pari al 20% dell'importo definito per il singolo cedente, **fino ad un massimo di ulteriori Euro 40 milioni**. Può, inoltre, negoziare e stipulare, ovvero deliberare le cancellazioni, postergazioni, surrogazioni, riduzioni e restituzioni di garanzie reali e personali di qualsiasi tipo acquisite in relazione ai rischi deliberati nei limiti di cui sopra, anche quando il credito della società non sia ancora stato estinto;
21. negozia, sottoscrive ed esegue contratti di cessione di crediti *pro soluto e pro solvendo*, pattuendo tutti i termini e le condizioni, ivi inclusa la determinazione del corrispettivo dovuto, **fino ad un massimo di Euro 200 milioni per singola operazione**;
22. firma tutti gli atti, anche modificativi, e i contratti riguardanti i rapporti con la clientela;
23. negozia e sottoscrive atti transattivi e i relativi atti connessi e conseguenti nei confronti dei debitori, definendo, tra l'altro, clausole di rinuncia agli interessi ed altri oneri di qualsiasi tipo, ivi comprese le spese legali; egli, altresì, transige le controversie e sottoscrive le rinunzie agli atti e alle relative azioni nei confronti dei debitori e sottoscrive atti e documenti relativi a tali operazioni, il tutto purché sia previsto il pagamento integrale del capitale.

POTERI SPECIFICI DI GESTIONE ORDINARIA

Nell'esercizio di tali poteri, l'Amministratore Delegato:

24. assume e concede immobili in locazione e sublocazione e stipula, modifica e risolve i relativi contratti, **purché di canone annuo non superiore a Euro 300 mila**;
25. provvede a tutte le spese correnti della Società; negozia, stipula, modifica, esegue e risolve i relativi contratti, in particolare, a titolo esemplificativo ma non esaustivo per:
 - a. lavori e forniture occorrenti per la trasformazione e la manutenzione di immobili e di impianti;
 - b. acquisti e alienazioni di arredi, attrezzature, macchinari e beni mobili in genere, anche iscritti in pubblici registri, nonché locazioni finanziarie e noleggi dei beni stessi, con limite di spesa riferito al canone annuo;
 - c. acquisti, anche in licenza d'uso, di programmi informativi e servizi IT in *outsourcing*, con limite di spesa riferito al canone annuo;
 - d. polizze di assicurazioni con limite di spesa riferito al premio annuo;
 - e. informazioni commerciali;
 - f. contratti di consulenza professionale e servizi legati alla gestione ordinaria della Società;
26. propone al Consiglio di Amministrazione lo stanziamento dei fondi a bilancio, relazionandolo sugli utilizzi del fondo stesso;
27. autorizza svalutazioni, rettifiche e passaggi a perdita di crediti **sino ad un limite di Euro 300 mila** per ciascun debitore e/o cedente e per singola operazione;
28. propone al Consiglio di Amministrazione l'assunzione, la promozione, le sanzioni disciplinari, il licenziamento e qualsiasi altro provvedimento nei confronti dei *Senior Executive* e degli *Executive* che sono a diretto riporto dell'Amministratore Delegato stesso, fatte salve le limitazioni previste dalle disposizioni di vigilanza;
29. decide l'assunzione, la promozione, le sanzioni disciplinari, il licenziamento e qualsiasi altro provvedimento nei confronti degli *Executive* che non sono a diretto riporto dell'Amministratore Delegato stesso, dei Quadri Direttivi di 3° e 4° livello e ne fissa il relativo trattamento economico, nell'ambito dei limiti fissati dal Consiglio di Amministrazione, fatte salve le limitazioni previste dalle disposizioni di vigilanza tempo per tempo vigenti;

30. decide l'assunzione, la promozione, le sanzioni disciplinari, il licenziamento e qualsiasi altro provvedimento nei confronti dei Quadri Direttivi di 1° e 2° livello, degli appartenenti alla 1^, 2^, 3^ Area Professionale, e ne fissa il relativo trattamento economico, nell'ambito delle delimitazioni fissate dal Consiglio di Amministrazione, fatte salve le limitazioni previste dalle disposizioni di vigilanza.