

**LINEE GUIDA SULLA COMPOSIZIONE QUALI-  
QUANTITATIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE:  
INDICAZIONI AI SOCI E AL NUOVO CONSIGLIO DI  
AMMINISTRAZIONE**

## INDICE

PREMESSA .....	3
1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....	4
2. MODELLO DI <i>GOVERNANCE</i> DELLA BANCA E STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	5
3. VALUTAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUANTITATIVA OTTIMALE .....	7
4. VALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUALITATIVA OTTIMALE DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE DELLA BANCA.....	9
4.1. <i>Principi generali</i> .....	9
4.2. <i>Onorabilità e correttezza</i> .....	10
4.3. <i>Indipendenza</i> .....	11
4.4. <i>Professionalità e competenza</i> .....	13
4.5. <i>Caratteristiche personali</i> .....	16
4.6. <i>Diversity</i> .....	16
4.7. <i>Quote di genere</i> .....	16
4.8. <i>Disponibilità di tempo e numero di incarichi</i> .....	17
4.9. <i>Incompatibilità</i> .....	19
4.10. <i>Induction e formazione</i> .....	19
5. CONCLUSIONI.....	20
ALLEGATO “A” – ESTRATTO DELL’ART. 3.4.1 DEL REGOLAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SUL REQUISITO DI INDIPENDENZA DEGLI AMMINISTRATORI .....	22
ALLEGATO “B” – PROFILO DELL’AMMINISTRATORE DELEGATO .....	24
ALLEGATO “C” – CARATTERISTICHE PERSONALI PREVISTE DALLE LINEE GUIDA EBA/ESMA ..	26
ALLEGATO “D” – DICHIARAZIONE DI ACCETTAZIONE DELLA CANDIDATURA ALLA CARICA DI AMMINISTRATORE .....	28

## PREMESSA

In vista del prossimo rinnovo del Consiglio di Amministrazione (di seguito anche il “**Consiglio**”) di Banca Farmafactoring S.p.A. (la “**Banca**” o “**BFF**”), il presente documento contiene le indicazioni del Consiglio di Amministrazione uscente in merito alla composizione quali-quantitativa del futuro Consiglio stesso, ritenuta ottimale in relazione agli obiettivi della Banca, per orientare gli Azionisti nella selezione dei candidati alla carica di Amministratore della Società (le “**Linee Guida**”).

Ciò, al fine di ottenere una composizione del Consiglio di Amministrazione adeguata in termini, tra l’altro, di competenze, esperienze, età, genere e proiezione internazionale, e in grado di garantire l’efficace assolvimento delle proprie responsabilità e la sana e prudente gestione della Banca.

Le presenti Linee Guida tengono conto delle determinazioni del Comitato Nomine di BFF (il “**Comitato Nomine**”) sugli esiti del processo di autovalutazione della dimensione, della composizione e del funzionamento del Consiglio stesso per l’esercizio 2017 (l’“**Autovalutazione**”), e delle analisi svolte dal Comitato Nomine stesso sulla composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale in relazione agli obiettivi della Banca, da sottoporre all’Assemblea ai fini del rinnovo del Consiglio di Amministrazione.

A tale proposito, si segnala, infatti, che, nella riunione del 30 novembre 2017, il Consiglio di Amministrazione ha condiviso e approvato la “*Relazione del Comitato Nomine sul processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione*” e nella riunione del 22 febbraio 2018 ha condiviso e approvato le presenti Linee Guida.

Si segnala altresì che, per le suddette finalità, nel corso del 2017, la Banca si è avvalsa del supporto di un professionista esterno.

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

## 1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Di seguito, viene richiamata la normativa applicabile in materia:

- i) articoli 76, 88, 91 e 96 della Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, che modifica la direttiva 2002/87/CE e abroga le direttive 2006/48/CE e 2006/49/CE (la "**CRD IV**");
- ii) articoli 2382, 2387 e 2399 del Codice civile (il "**c.c.**");
- iii) articoli 147-ter, 147-quinquies e 148 del D. Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998, come successivamente modificato (il "**TUF**");
- iv) articolo 26 del D. Lgs. n. 385 del 1° settembre 1993, come successivamente modificato (il "**TUB**");
- v) Legge n. 120 del 12 luglio 2011, che regola le quote di genere negli organi di amministrazione e controllo delle Società quotate;
- vi) articolo 36 della Legge n. 214 del 22 dicembre 2011, relativo al divieto di *interlocking directorship* (il "**Decreto Salva Italia**");
- vii) D.M. n. 161 del 18 marzo 1998 del Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica, recante norme per l'individuazione dei requisiti di onorabilità e professionalità degli esponenti aziendali delle banche e delle cause di sospensione (il "**D.M. n. 161/1998**");
- viii) D.M. n. 162 del 30 marzo 2000 del Ministero della giustizia, applicabile ai componenti dell'organo amministrativo in virtù del richiamo di cui all'art. 147-quinquies del TUF, recante norme per l'individuazione dei requisiti di onorabilità e professionalità degli esponenti aziendali delle banche e delle cause di sospensione (il "**D.M. n. 162/200**");
- ix) "*Disposizioni di Vigilanza per le Banche*", di cui alla Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, come successivamente modificata (le "**Disposizioni di Vigilanza**");
- x) articoli 1 e 5 del vigente Codice di autodisciplina delle Società quotate, predisposto dal Comitato per la *Corporate Governance* istituito da Borsa Italiana S.p.A. (il "**Codice di Autodisciplina**");
- xi) linee guida dell'*European Banking Authority* ("**EBA**") in materia di *internal governance* (2017);

- xii) linee guida congiunte dell' *European Securities and Markets Authority* (“**ESMA**”) e dell'EBA “*Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of suitability of members of the management body and key function holders*” (2017) (le “**Linee Guida EBA/ESMA**”);
- xiii) “*G20/OECD Principles of Corporate Governance*” (2015);
- xiv) Statuto Sociale di BFF, disponibile sul sito *Internet* della Banca all'indirizzo [https://www.bancafarmafactoring.it/documents/33221/50115/BFF+Statuto+2016+5dic\\_ITA/73365178-98ea-4fa5-a1c5-eb9581ddb34f](https://www.bancafarmafactoring.it/documents/33221/50115/BFF+Statuto+2016+5dic_ITA/73365178-98ea-4fa5-a1c5-eb9581ddb34f) (lo “**Statuto**”);
- xv) “*Regolamento del Consiglio di Amministrazione*” pubblicato sul Sito *Internet* della Banca all'indirizzo <https://www.bancafarmafactoring.it/documents/33221/50115/BFF+-+2016-04-28-Regolamento+CdA/d36ec49c-d7d0-4998-9441-4cc1daef7fa9> (il “**Regolamento**”);
- xvi) “*Schema di 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)*”, posto in consultazione dal Ministero dell'Economia e delle Finanze fino allo scorso 22 settembre 2017 (il “**Decreto Fit & Proper emanando**”).

## 2. MODELLO DI GOVERNANCE DELLA BANCA E STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

La Banca adotta un modello di *governance* tradizionale, basato sulla nomina, da parte dell'Assemblea, di un Consiglio di Amministrazione che, ai sensi dell'articolo 14 dello Statuto, può essere composto da un numero di membri stabilito dall'Assemblea, che non può essere inferiore a **n. 5 (cinque)** né superiore a **n. 13 (tredici)**.

Ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione, qualora non vi provveda l'Assemblea, elegge fra i suoi membri non esecutivi un Presidente, che deve possedere anche i requisiti di indipendenza (come meglio precisato al paragrafo 4.3 delle Linee Guida), e può eleggere fra i suoi membri non esecutivi un Vice Presidente.

Ai sensi dell'articolo 16 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione nomina un Amministratore Delegato, scelto tra i suoi membri, determinandone i poteri e la durata in carica.

La Società ha costituito, al proprio interno, dei Comitati il cui funzionamento viene definito da appositi regolamenti approvati dal Consiglio di Amministrazione.

Risultano così costituiti:

- i) il Comitato Nomine;
- ii) il Comitato per le Remunerazioni (“**Comitato Remunerazioni**”); e
- iii) il Comitato Controllo e Rischi (“**Comitato CR**”), e
- iv) il Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate e con Soggetti Collegati (il “**Comitato OPC**”).

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, almeno **un quarto** dei componenti il Consiglio di Amministrazione deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza. In ogni caso, il numero di Amministratori indipendenti deve essere adeguato rispetto alle dimensioni del Consiglio e all’attività svolta dalla Banca, nonché tale da garantire che ciascun **Comitato** sia composto da almeno **n. 3 (tre) membri**, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti, **ovvero tutti indipendenti** (come nel caso del Comitato OPC), e non perfettamente coincidenti.

Per chiarezza espositiva, si segnala che, ai soli fini dell’applicazione delle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo Societario (Parte Prima, Titolo IV “*Governo Societario*”), la Banca, in quanto emittente azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A., rientra tra le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa.

### 3. VALUTAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUANTITATIVA OTTIMALE

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, **da un punto di vista quantitativo**, il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione deve essere **adeguato alle dimensioni e alle complessità organizzative della Banca**, per **presidiare** efficacemente l'intera **operatività aziendale**, per quanto concerne la gestione e i controlli.

La dimensione del Consiglio di Amministrazione deve essere abbastanza ampia da consentire di avere diversi contributi, e di **costituire i Comitati endoconsiliari**, ma non deve risultare pletorica, in quanto in tal modo potrebbe ridurre l'incentivo di ciascun componente ad attivarsi per lo svolgimento dei propri compiti o rendere difficoltosa l'organizzazione e la discussione.

La presenza di un **numero adeguato di componenti non esecutivi** con ruoli e compiti ben definiti, che svolgano efficacemente la funzione di **contrappeso** nei confronti degli esecutivi e del *management* della Banca, favorisce la dialettica interna all'organo di appartenenza, specie quando a un unico organo aziendale sia attribuito l'esercizio di più funzioni (di supervisione strategica e di gestione).

Inoltre, ciascuno dei Comitati endoconsiliari deve essere composto, di regola, da **n. 3 (tre) a n. 5 (cinque) membri**, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti. I Comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente e, ove sia presente un consigliere eletto dalle minoranze, questi deve fare parte di almeno un Comitato.

Il Consiglio di Amministrazione, posto che

- i) l'attuale Consiglio di Amministrazione è composto da n. 10 (dieci) membri, di cui n. 5 (cinque) indipendenti ai sensi del TUF e/o del Codice di Autodisciplina, e che
- ii) dall'Autovalutazione e dall'analisi della composizione quali-quantitativa ottimale è emersa ***l'opportunità di dare una composizione dispari al Consiglio di Amministrazione***,

valuta pari a **n. 9 (nove) i Consiglieri**, o, comunque, in un numero più vicino al massimo indicato dallo Statuto, la dimensione quantitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione.

Tale valutazione è motivata dalla necessità di garantire l'efficace funzionamento del Consiglio stesso, evitando che si possano creare situazioni di stallo dei processi decisionali.

Al fine di garantire la corretta composizione dei Comitati, e affinché i Consiglieri dispongano del tempo necessario per partecipare alle rispettive attività dei Comitati stessi, si suggerisce altresì agli

Azionisti di individuare **i Consiglieri indipendenti in numero almeno pari a n. 4 (quattro)**, incluso il Presidente del Consiglio di Amministrazione.



#### 4. VALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUALITATIVA OTTIMALE DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE DELLA BANCA

##### 4.1. *Principi generali*

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, **da un punto di vista qualitativo**, nel Consiglio di Amministrazione devono essere presenti soggetti:

- pienamente **consapevoli degli obblighi e dei poteri inerenti alle funzioni** che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione o gestione; funzioni esecutive e non; componenti indipendenti, ecc.);
- dotati di **professionalità adeguate** al ruolo da ricoprire, anche all'interno dei Comitati interni al Consiglio, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della Banca;
- con **competenze diffuse** tra tutti i componenti, e **opportunamente diversificate**, in modo da consentire che ciascun Consigliere, sia all'interno dei Comitati di cui sia parte sia nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie, e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della Banca;
- che dedichino **tempo e risorse adeguate** alla complessità del loro incarico, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti in attuazione della CRD IV e del Regolamento;
- che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'**interesse complessivo della Banca**, indipendentemente dalla compagine Societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti; essi operano con autonomia di giudizio.

In particolare, le Disposizioni di Vigilanza valorizzano il ruolo dei **componenti non esecutivi**, che devono essere dotati di **autorevolezza e professionalità**, al fine di monitorare efficacemente le scelte compiute dai componenti esecutivi. È quindi fondamentale che anche la compagine dei consiglieri non esecutivi posseda complessivamente, ed esprima, adeguata conoscenza del *business* bancario, delle dinamiche del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi, in quanto conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro affidati.

Le Disposizioni di Vigilanza prescrivono, altresì, che nell'organo che svolge la funzione di supervisione strategica, siano nominati soggetti indipendenti che vigilino con autonomia di giudizio sulla gestione sociale, contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della Società e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione.

#### 4.2. *Onorabilità e correttezza*

Ai sensi del **D.M. n. 161/1998** e del **D.M. n. 162/2000**, i candidati non devono:

- trovarsi in una delle condizioni di ineleggibilità o decadenza previste dall'art. 2382 c.c.;
- essere stati sottoposti a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria ai sensi del D. Lgs. n. 159 del 6 settembre 2011 (antimafia) e successive modificazioni e integrazioni, salvi gli effetti della riabilitazione;
- essere stati condannati con sentenza irrevocabile, salvo gli effetti della riabilitazione:
  - a) a pena detentiva per uno dei reati previsti dalle norme che disciplinano l'attività bancaria, finanziaria e assicurativa, e dalle norme in materia di mercati e strumenti finanziari, in materia tributaria e di strumenti di pagamento;
  - b) alla reclusione per uno dei delitti previsti nel titolo XI del libro V del codice civile e nel regio decreto 16 marzo 1942, n. 267;
  - c) alla reclusione per un tempo pari o superiore a sei mesi per un delitto contro la pubblica amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria;
  - d) alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per un qualunque delitto non colposo;
- essere stati condannati con sentenza definitiva che applichi la pena su richiesta delle parti, salvo il caso dell'estinzione del reato:
  - a) a pena detentiva per uno dei reati previsti dalle norme che disciplinano l'attività bancaria, finanziaria e assicurativa, e dalle norme in materia di mercati e strumenti finanziari, in materia tributaria e di strumenti di pagamento;
  - b) alla reclusione per uno dei delitti previsti nel titolo XI del libro V del codice civile e nel regio decreto del 16 marzo 1942, n. 267;
  - c) alla reclusione per un tempo pari o superiore a sei mesi per un delitto contro la pubblica amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria;
  - d) alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per un qualunque delitto non colposo;
- aver riportato in Stati esteri condanne penali o altri provvedimenti sanzionatori per fattispecie corrispondenti a quelle che comporterebbero, secondo la legge italiana, la perdita dei requisiti

di onorabilità;

- che non sussistono nei propri confronti rinvii a giudizio, condanne penali e/o provvedimenti che riguardano l'applicazione di misure di prevenzione, presenti rispettivamente nel registro dei carichi pendenti e/o nel casellario giudiziale, ai sensi della vigente normativa;
- che, per quanto a sua conoscenza, non sono state avviate indagini a proprio carico in ordine all'accertamento di violazioni di rilevanza penale, non sono state irrogate nei propri confronti sanzioni e/o misure correttive da autorità di vigilanza (ivi incluse, a titolo indicativo e non esaustivo, la Banca d'Italia, la CONSOB e l'IVASS), e non sono stati avviati a proprio carico dalle autorità di vigilanza, o in altra sede, accertamenti e/o indagini volti all'irrogazione di tali sanzioni o misure, o all'accertamento di responsabilità, anche di natura penale.

Fermo restando l'obbligo di rispettare quanto sopra richiamato, si segnala altresì che le Linee Guida EBA/ESMA indicano pure l'opportunità di valutare la reputazione e la "correttezza" degli Amministratori.

A esempio, occorre considerare se il soggetto si trovi (o si sia trovato in passato) in situazioni che siano (o siano state), anche potenzialmente atte a incidere sulla sua reputazione (a esempio, condotte poco trasparenti nei confronti delle autorità di vigilanza, cessazione da posizioni fondate su un rapporto fiduciario, *etc.*), ovvero abbia tenuto comportamenti che, pur non configurando un reato, non appaiano compatibili con l'incarico di Consigliere o possono comportare per la Banca conseguenze pregiudizievoli sul piano reputazionale.

### 4.3. *Indipendenza*

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, almeno **un quarto**<sup>1</sup> dei componenti il Consiglio di Amministrazione deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza. In ogni caso, il numero di Amministratori indipendenti deve essere adeguato rispetto alle dimensioni del Consiglio e all'attività svolta dalla Banca, nonché tale da garantire che i Comitati siano composti da almeno **n. 3 (tre) membri**, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti, ovvero tutti indipendenti (come nel caso del Comitato OPC), e non perfettamente coincidenti.

Ai sensi del Regolamento, sono in ogni caso indipendenti gli Amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dall'art. 148, comma 3, del TUF, e/o dell'art. 3 del Codice di

---

<sup>1</sup> A tale riguardo, si rammenta che qualora questo rapporto non sia un numero intero, si approssima all'intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5; diversamente, si approssima all'intero superiore.

Autodisciplina.

**Ai soli fini della composizione dei Comitati endoconsiliari**, rileva esclusivamente la sussistenza dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

Fermo restando quanto sopra, si segnala che la Banca, nel Regolamento, ha ritenuto, tra l'altro, che non esclude la sussistenza del requisito dell'indipendenza l'aver ricoperto, nei precedenti tre esercizi, il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Come accennato nella sezione 3, il Consiglio di Amministrazione suggerisce agli Azionisti di individuare, in un Consiglio di Amministrazione composto da **n. 9 membri**, i Consiglieri indipendenti almeno pari a **n. 4 (quattro)**, incluso il Presidente del Consiglio di Amministrazione, **di cui n. 3 indipendenti anche ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina, che concorreranno a formare i Comitati endoconsiliari.**

Posto quanto sopra, il Consiglio uscente auspica che, in linea con la *best practice*, **almeno la metà dei Consiglieri si qualifichi come indipendente** ai sensi dello Statuto e del Regolamento (allegato *sub "A"*).

In ogni caso, il Consiglio ritiene che tutti i suoi componenti, esecutivi e non, debbano agire con indipendenza di giudizio e, pertanto, invita a prestare attenzione alle situazioni che possano creare **conflitti di interessi**, e potenzialmente ostacolare l'indipendenza di giudizio degli amministratori.

Il Consiglio auspica che non vengano nominati amministratori coloro che si trovano in una delle situazioni di incompatibilità che possano rientrare nel divieto di *interlocking* di cui all'art. 36 del Decreto Salva Italia, come meglio precisato al successivo paragrafo 4.9 delle presenti Linee Guida.

Il Consiglio raccomanda altresì che i candidati non si trovino in una delle situazioni di cui all'art. 2390 c.c. (essere socio illimitatamente responsabile o amministratore o direttore generale in società concorrenti con BFF, ovvero esercitare per conto proprio o di terzi attività in concorrenza con quelle esercitate dalla Banca).

#### 4.4. Professionalità e competenza

Ai sensi del D.M. n. 161/1998, i Consiglieri devono essere scelti secondo criteri di professionalità e competenza fra persone che abbiano maturato una esperienza complessiva di **almeno un triennio** attraverso l'esercizio di:

- a) attività di **amministrazione** o di **controllo**, ovvero compiti direttivi presso **imprese**;
- b) attività professionali in **materia attinente al settore creditizio, finanziario, mobiliare, assicurativo**, o comunque **funzionali all'attività della banca**;
- c) attività d'**insegnamento universitario in materie giuridiche o economiche**;
- d) funzioni **amministrative** o **dirigenziali** presso **enti pubblici** o pubbliche amministrazioni, aventi **attinenza con il settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo**, ovvero presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni che non hanno attinenza con i predetti settori, purché le funzioni comportino la **gestione di risorse economico-finanziarie**.

Oltre a quanto richiamato in proposito al paragrafo 4.1 delle presenti Linee Guida, e ai requisiti di professionalità previsti dalla normativa, ai sensi del **Regolamento**, gli amministratori della Banca, 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 di **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 Presidente del Comitato CR deve essere individuato tra i Consiglieri in possesso del requisito di indipendenza e con un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria e/o di processo di gestione dei rischi.

Almeno un componente del Comitato Remunerazioni deve possedere un'adeguata conoscenza e esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive.

Tutti i candidati alla carica di Consigliere devono possedere una o più delle suddette competenze.

Inoltre, alla luce di quanto emerso dall'Autovalutazione, si segnala l'opportunità di rafforzare:

- i) le **conoscenze** dei Consiglieri sul **business** in cui operano la Banca e le sue controllate (il "Gruppo");
- ii) la **conoscenza del mercato internazionale** (in particolare, con riferimento ai mercati in cui opera il Gruppo), e
- iii) l'**esperienza in organi amministrativi di banche/istituzioni finanziarie/Società quotate** o aventi una complessità maggiore o assimilabile (in termini di fatturato, natura e complessità dell'organizzazione o dell'attività svolta) a quella del Gruppo.

In particolare – ferme restando le professionalità richieste dalla normativa in vigore e per l'assunzione della carica – nella complementarietà del Consiglio di Amministrazione dovrà essere garantita una significativa presenza di conoscenze ed esperienze in materia di:

- i) **business bancario**, in particolare, dei processi di erogazione del credito e di valutazione del merito di credito, nonché dei prodotti finanziari dei settori di interesse della Banca, attuali e prospettici;
- ii) **mercati finanziari**;
- iii) **gestione e controllo dei rischi di un ente creditizio**;
- iv) **regolamentazione di settore e societaria**, nonché di sistemi di **corporate governance** complessa, finalizzate a garantire un efficace sistema di supervisione, direzione e controllo;
- v) **gestione e organizzazione aziendale**, anche in materia di gestione di risorse umane – ivi inclusi sistemi di remunerazione e incentivazione, *operation* e sistemi informativi – maturata prevalentemente in ambito bancario;
- vi) **programmazione strategica**, consapevolezza degli indirizzi strategici aziendali o del piano industriale di un ente creditizio e relativa attuazione;

- vii) **operazioni di finanza straordinaria** e di sviluppo del *business* per acquisizione, nonché accordi di *partnership*;
- viii) **informativa contabile e finanziaria**, interpretazione dei dati finanziari di un ente creditizio, individuazione delle principali problematiche e degli adeguati presidi e misure sulla base di tali informazioni;
- ix) **mercati di riferimento della Banca** (Spagna, Est Europa, Germania, Grecia, Portogallo, Croazia);
- x) tematiche di **innovazione digitale e tecnologica**.

**Il Presidente del Consiglio di Amministrazione** deve (i) avere oltre **cinque anni** di esperienza maturata attraverso attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi nel **settore creditizio, finanziario**, mobiliare o assicurativo, oppure in **Società quotate** o aventi una dimensione e complessità comparabili con quella della Banca.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione deve avere i requisiti di indipendenza ai sensi del Regolamento (allegato *sub* “A”).

Fermo restando quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione ritiene che il Presidente del Consiglio di Amministrazione stesso debba essere scelto tra soggetti con un profilo di spessore, autorevole, che rappresenti una figura *super partes* per la comunità degli investitori, e di riconosciuta affidabilità e credibilità a livello istituzionale.

Internamente, deve essere in grado di 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 c.c. e dalle Disposizioni di Vigilanza.

**L'Amministratore Delegato** deve essere in possesso di una **specificata competenza** in materia **creditizia, finanziaria**, mobiliare o assicurativa, maturata attraverso esperienze di lavoro in posizione di adeguata responsabilità per un periodo non inferiore a un **quinquennio**. La medesima esperienza può essere stata maturata in **imprese** aventi una **dimensione comparabile** con quella della banca presso la quale la carica deve essere ricoperta.

Fermo restando quanto sopra, è necessario che l'Amministratore Delegato abbia esercitato, per un periodo di **almeno cinque anni**, attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi nello specifico settore creditizio/bancario e di specifico riferimento del *business* di BFF.

Per maggiori informazioni, si rinvia al profilo dell'Amministratore Delegato (allegato *sub* “B”).

\*\*\* \* \*\*\*

In conclusione, questo Consiglio di Amministrazione segnala la necessità che i profili dei candidati individuati siano **complementari in termini di estrazione professionale e competenze**, così da garantire lo sviluppo della dialettica interna e l'efficiente funzionamento e l'idoneità complessiva del Consiglio e dei Comitati endoconsiliari ad adempiere i propri obblighi. Pertanto, si ritiene di dover invitare i Soci a presentare liste che contengano candidati in possesso di un'ottimale combinazione di profili aventi le caratteristiche sopra descritte.

#### **4.5. Caratteristiche personali**

Il Consiglio di Amministrazione raccomanda altresì di considerare le caratteristiche personali indicate nell'allegato *sub "C"*.

#### **4.6. Diversity**

Le Disposizioni di Vigilanza prevedono, altresì, che la composizione degli organi deve riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale.

Inoltre, alla luce del Decreto Fit & Proper emanando, e della *best practice*, rileva altresì la durata di permanenza nell'incarico.

Posto che dall'Autovalutazione è emersa l'adeguatezza del Consiglio di Amministrazione in termini di *diversity*, il Consiglio di Amministrazione invita i Soci a promuovere ulteriormente i requisiti di diversità, in quanto di fondamentale importanza per garantire lo sviluppo della dialettica interna, per favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione delle decisioni, per supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, di gestione delle attività e dei rischi, di controllo sull'operato dell'alta dirigenza, per tenere conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione della Banca.

#### **4.7. Quote di genere**

Con la Legge n. 120 del 12 luglio 2011, sono state introdotte in Italia le quote di genere per la composizione degli organi sociali delle società quotate. La legge ha modificato l'art. 147-ter del TUF, imponendo che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi.



Al fine di assicurare l'equilibrio tra i generi, lo Statuto prevede che le liste che contengono un numero di candidati pari o superiore a **n. 3 (tre)** devono includere candidati di genere diverso, almeno nella misura minima richiesta dalla normativa in relazione alla composizione del Consiglio di Amministrazione. Trattandosi del secondo rinnovo del Consiglio di Amministrazione dall'entrata in vigore della legge sopra richiamata, al genere meno rappresentato dovrà essere riservato almeno **un terzo degli amministratori eletti, con arrotondamento per eccesso**.

In proposito, si segnala che dall'Autovalutazione è emerso che i Consiglieri apprezzerebbero un rafforzamento del numero di Consiglieri del genere meno rappresentato.

Pertanto, nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione sia composto da **n. 9 (nove) membri**, occorrerà nominare **almeno n. 3 (tre)** Consiglieri appartenenti al genere meno rappresentato.

#### **4.8. Disponibilità di tempo e numero di incarichi**

I Consiglieri devono dedicare tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, tenuto conto:

- della natura e della qualità dell'impegno richiesto e delle funzioni svolte dalla Banca, anche in relazione alle caratteristiche della stessa;
- di altri incarichi in Società o enti, impegni o attività lavorative svolti.

I candidati devono essere a conoscenza, al momento della nomina, del tempo stimato come necessario per svolgere con efficacia l'incarico.

A tale proposito, si segnala che, in media, nel triennio 2015-2017 si sono tenute:

- n. 20,67 riunioni del Consiglio di Amministrazione, con una durata media di 2 ore e 59 minuti;
- n. 15,7 riunioni del Comitato CR, con una durata media di 1 ora e 54 minuti;
- n. 5,33 riunioni del Comitato Nomine, con una durata media di 1 ora e 16 minuti;
- n. 9,67 riunioni del Comitato per le Remunerazioni, con una durata media di 1 ora e 25 minuti;
- n. 3,7 riunioni del Comitato OPC, con una durata media di 45 minuti.

Occorre altresì considerare circa n. 7 giornate per anno dedicate ad attività di formazione e a incontri extraconsiliari, nonché l'impegno necessario alla preparazione delle riunioni, tenuto conto della molteplicità degli argomenti da esaminare e del volume della documentazione a supporto.

\*\*\* \* \*\*\*

In linea con l'articolo 91 della CRD IV, il Regolamento individua i seguenti limiti al cumulo degli incarichi:

- 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.

A tale proposito, si segnala che il numero di tali incarichi rappresenta un indicatore del tempo assorbito per il loro svolgimento.

In considerazione di quanto precede, il Consiglio raccomanda che i candidati accettino la carica soltanto qualora ritengano di potervi dedicare il tempo necessario.

#### **4.9. Incompatibilità**

In conformità all'art. 36 del Decreto Salva Italia (c.d. divieto di *interlocking directorship*), è vietato ai titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo, e ai funzionari di vertice di imprese o gruppi di imprese operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari, di assumere o esercitare analoghe cariche in imprese o gruppi di imprese concorrenti.

Il Consiglio di Amministrazione raccomanda ai Soci che nelle liste per la nomina del nuovo organo amministrativo vengano indicati candidati per i quali sia stata preventivamente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità prescritte dalla citata norma.

#### **4.10. Induction e formazione**

Ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza, la Banca adotta piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei membri del Consiglio di Amministrazione 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.

Nel caso di inserimento di nuovi Consiglieri, il Consiglio di Amministrazione suggerisce di considerare di promuovere modalità che garantiscano la continuità e la salvaguardia dell'esperienza cumulata del Consiglio di Amministrazione uscente.

Per questo motivo, il Consiglio uscente raccomanda al nuovo organo amministrativo di:

- i) promuovere tempestivamente speciali sessioni di *induction* a favore dei nuovi Consiglieri, per allinearne rapidamente le conoscenze a quelle dei Consiglieri riconfermati;
- ii) promuovere continuativamente sessioni di *training* e *induction*, per consolidare e sviluppare le conoscenze di ciascun Consigliere,

avendo riguardo anche al contesto di internazionalizzazione che contraddistingue il Gruppo.

Per i nuovi Consiglieri è opportuno formalizzare un percorso di base, con la possibilità di svolgere degli approfondimenti personalizzati sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Consigliere potrà assumere nei Comitati endoconsiliari. A livello più generale, è importante aggiornare tutti i Consiglieri sui principali *trend* che possono avere impatto sull'andamento attuale e prospettico del Gruppo.

## 5. CONCLUSIONI

L'informativa sulle caratteristiche di ciascun candidato, da depositarsi contestualmente alla presentazione delle liste, deve comprendere:

- i) la dichiarazione – in lingua italiana e inglese –, qui allegata *sub* “B”, con la quale ciascun candidato, oltre ad accettare la candidatura e l'eventuale nomina a Consigliere di Amministrazione, attesta, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti che fossero prescritti per le rispettive cariche;
- ii) un *curriculum vitae* – in lingua italiana e inglese – volto a identificare per quale profilo teorico il candidato risulta adeguato e, pertanto, contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dell'interessato e sulle competenze maturate nel campo bancario, finanziario e/o negli altri ambiti di rilevanza indicati nelle presenti Linee Guida.

Si invitano gli Azionisti a tenere conto, in sede di formazione delle liste, delle presenti Linee Guida provenienti, oltre che dall'Autovalutazione e dal dettato normativo, dall'esperienza e dalle riflessioni dei Consiglieri in scadenza.

Posto che, come accennato, resta ferma la facoltà per i Soci di svolgere proprie valutazioni e presentare candidature coerenti con queste, motivando eventuali differenze rispetto alle analisi svolte dal Consiglio, si rammenta che è demandato al nuovo Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea – previo parere del Comitato Nomine – di verificare successivamente alla nomina, nell'ambito della verifica della sussistenza dei requisiti di cui all'articolo 26 del TUB, allo Statuto, al Regolamento e alla normativa applicabile (*i.e.* Decreto Salva Italia) la rispondenza tra la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale e quella effettiva risultante dal processo di nomina. I risultati delle analisi svolte e gli eventuali pareri del Comitato Nomine sono trasmessi alla Banca d'Italia, ove richiesti.

In conclusione, si rammenta l'opportunità che le liste per il rinnovo degli organi in vista dell'Assemblea del prossimo 5 aprile vengano depositate nei tempi e con le modalità indicate nell'avviso di convocazione disponibile sul sito *Internet* della Banca nella sezione "*Investor Relations/Documentazione Assembleare*".

\*\*\* \* \*\*\*

Le presenti Linee Guida e i suoi allegati potrebbero subire delle variazioni e/o integrazioni in funzione degli aggiornamenti normativi e regolamentari che dovessero intervenire prima dei termini per il deposito delle liste.

Allegati:

- A. Estratto dell'articolo 3.4.1 del Regolamento del Consiglio di Amministrazione sul requisito di indipendenza degli Amministratori;
- B. Profilo dell'Amministratore Delegato;
- C. Caratteristiche personali previste dalle Linee Guida EBA/ESMA;
- D. Dichiarazioni con le quali ciascun candidato accetta la candidatura e l'eventuale nomina a Consigliere di Amministrazione della Banca e attesta, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti che fossero prescritti per le rispettive cariche.

**ALLEGATO “A” – ESTRATTO DELL’ART. 3.4.1 DEL REGOLAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SUL REQUISITO DI INDIPENDENZA DEGLI AMMINISTRATORI**

Sono in ogni caso indipendenti gli amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dall’art. 148, comma 3, del TUF, e/o dell’art. 3 del Codice di Autodisciplina, salvo diversa disposizione normativa. Ai soli fini della composizione dei Comitati endoconsiliari, rileva esclusivamente la sussistenza dei requisiti di indipendenza di cui all’art. 3 del Codice di Autodisciplina.

Fermo restando quanto precisato al comma 6, un amministratore **non appare, di norma, indipendente nelle seguenti ipotesi**, da considerarsi come non tassative:

- a) se, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, controlla la Banca o è in grado di esercitare su di essa un’influenza notevole, o partecipa a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un’influenza notevole sulla Banca;
- b) se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo della Banca (a eccezione che sia stato Presidente del Consiglio), di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con la Banca, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla la Banca o è in grado di esercitare sulla stessa un’influenza notevole;
- c) se, direttamente o indirettamente - per esempio, attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza -, ha, o ha avuto nell’esercizio precedente, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:
  - con la Banca, con una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;
  - con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla la Banca, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi esponenti di rilievo,
  - è, o è stato nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti.La relazione commerciale, intercorsa nell’esercizio precedente, verrà ritenuta “significativa” sulla base di due parametri:
  - continuità: oltre sei mesi di durata, e
  - soglia del 10% massimo: - del fatturato dell’azienda o dello studio professionale a cui il consigliere appartiene, ovvero - del reddito del consigliere stesso come persona fisica. Il

Consiglio valuterà il rispetto di tale soglia sulla base di una auto-certificazione resa dal Consigliere;

- d) se riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dalla Banca o da una società controllata o controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva (rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo della Banca e all'eventuale compenso per la partecipazione ai Comitati) pure sotto forma di partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;
- e) se è stato amministratore della Società per più di nove anni negli ultimi dodici anni;
- f) se riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo della Banca abbia un incarico di amministratore;
- g) se è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione contabile della Banca;
- h) se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

Ai fini di quanto sopra, sono da considerarsi "esponenti di rilievo" di una società o di un ente, fatta salva la precisazione di cui alla lettera b) di cui sopra: il presidente dell'ente, il presidente del consiglio di amministrazione, il rappresentante legale, gli amministratori esecutivi e i dirigenti con responsabilità strategiche della società o dell'ente considerato.

## ALLEGATO “B” – PROFILO DELL’AMMINISTRATORE DELEGATO

### ESPERIENZA IDEALE

L’Amministratore Delegato:

- ha un’esperienza complessiva di almeno 15-20 anni maturata in aziende del settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo.
- è un *manager* che, preferibilmente, ha già ricoperto – per un periodo non inferiore a 5 anni – ruoli di capo azienda o apicali di general management in ambito creditizio, preferibilmente in banche o società finanziarie quotate, con *business* e operatività in più paesi e con dimensioni e complessità assimilabili a quelle della Banca. In alternativa, proviene dal settore *Investment Banking* o dal *Private Equity*.
- ha operato con strumenti finanziari (es. *Securitization*, *Bond*, Finanza Strutturata, ecc.) e ha familiarità con i temi *Finance* (*budget*, pianificazione, informativa al mercato, rapporti con gli azionisti, *road show*, ecc.).
- possiede un adeguato livello di internazionalità, possiede un *network* relazionale in Italia e in Europa, sia di carattere commerciale sia con le Autorità di Vigilanza e di settore; se non italiano ha necessariamente una buona conoscenza della lingua italiana, tenuto anche conto dell’interazione continua con le Autorità di Vigilanza. Si esprime fluentemente in inglese.
- ha esperienza approfondita del contesto regolamentare di settore di cui conosce l’evoluzione normativa e gli impatti che le norme hanno nella gestione dei rischi e del capitale.

### COMPETENZE CHIAVE DELL’AMMINISTRATORE DELEGATO

#### ✓ **Visione strategica e spirito imprenditoriale**

- È capace di focalizzarsi su questioni di ampio respiro, elaborare piani e strategie. È abile nello sviluppare un articolato piano industriale che affronti questioni di mercato complesse e le contestualizzi delineando una direzione chiara del percorso da intraprendere.
- Mostra una particolare attenzione alle esigenze di *business*, orientando e strutturando le attività verso il risultato aziendale complessivo oltre che concentrarsi sul funzionamento interno. L’orientamento commerciale è prevalentemente diretto verso lo sviluppo del *business*, anche per linee esterne, e verso la redditività, attraverso un pensiero strategico di lungo termine.



✓ **Orientamento ai risultati**

- Mira a prestazioni aziendali di massimo livello. Si impegna per raggiungere o superare gli obiettivi e migliora le performance personali. Organizza la struttura e la dirige in modo da conseguire gli obiettivi aziendali;
- ha rapidità nelle analisi e nella sintesi, e sa dare chiare linee guida alla struttura, senza necessariamente entrare nel dettaglio operativo. È capace di individuare nuovo potenziale di *business* nonché nuovi modi per aumentare la redditività del Gruppo.

✓ **Capacità di gestione del *team*, di collaborare ed influenzare**

- Gran lavoratore, dedito all'incarico, ascolta ed è aperto al confronto, mostra equilibrio, flessibilità e intelligenza sociale. È il *leader* riconosciuto dal *team* e fa un appropriato uso della delega. È un motivatore, attento alle persone e alla crescita dei collaboratori. È capace di costruire, guidare e ispirare il *management team*. Interagisce con gruppi o persone anche senza leve gerarchiche, mostrandosi autorevole e carismatico. Ha la capacità di stabilire relazioni e *partnership* durature, superando eventuali ostacoli. Mostra capacità di collaborazione, abilità di influenzare gli altri e di fare *network*. È abile nell'interazione con il Consiglio di Amministrazione, nel presentare le sue idee e nel creare consenso sulle sue proposte.

✓ **Altre Caratteristiche**

- senso etico;
- reputazione presso le istituzioni, nella *business community* e con gli investitori;
- apertura al cambiamento e all'innovazione.

## ALLEGATO “C” – CARATTERISTICHE PERSONALI PREVISTE DALLE LINEE GUIDA EBA/ESMA

This is the non-exhaustive list of relevant skills, that institutions should consider using when performing their suitability assessments:

- a) **Authenticity:** is consistent in word and deed and behaves in accordance with own stated values and beliefs. Openly communicates his or her intentions, ideas and feelings, encourages an environment of openness and honesty, and correctly informs the supervisor about the actual situation, at the same time acknowledging risks and problems.
- b) **Language:** is able to communicate orally in a structured and conventional way and write in the national language or the working language of the institution’s location.
- c) **Decisiveness:** takes timely and well-informed decisions by acting promptly or by committing to a particular course of action, for example by expressing his or her views and not procrastinating.
- d) **Communication:** is capable of conveying a message in an understandable and acceptable manner, and in an appropriate form. Focuses on providing and obtaining clarity and transparency and encourages active feedback.
- e) **Judgement:** is capable of weighing up data and different courses of action and coming to a logical conclusion. Examines, recognises and understands the essential elements and issues. Has the breadth of vision to look beyond his or her own area of responsibility, especially when dealing with problems that may jeopardise the continuity of the undertaking.
- f) **Customer and quality-oriented:** focuses on providing quality and, wherever possible, finding ways of improving this. Specifically, this means withholding consent from the development and marketing of products and services and to capital expenditure, *e.g.* on products, office buildings or holdings, in circumstances where he or she is unable to gauge the risks properly owing to a lack of understanding of the architecture, principles or basic assumptions. Identifies and studies the wishes and needs of customers, ensures that customers run no unnecessary risks and arranges for the provision of correct, complete and balanced information to customers.
- g) **Leadership:** provides direction and guidance to a group, develops and maintains teamwork, motivates and encourages the available human resources and ensures that members of staff have the professional competence to achieve a particular goal. Is receptive to criticism and provides scope for critical debate.

- h) **Loyalty:** identifies with the undertaking and has a sense of involvement. Shows that he or she can devote sufficient time to the job and can discharge his or her duties properly, defends the interests of the undertaking and operates objectively and critically. Recognises and anticipates potential conflicts of personal and business interest.
- i) **External awareness:** monitors developments, power bases and attitudes within the undertaking. Is well-informed on relevant financial, economic, social and other developments at national and international level that may affect the undertaking and also on the interests of stakeholders and is able to put this information to effective use.
- j) **Negotiating:** identifies and reveals common interests in a manner designed to build consensus, while pursuing the negotiation objectives.
- k) **Persuasive:** is capable of influencing the views of others by exercising persuasive powers and using natural authority and tact. Is a strong personality and capable of standing firm.
- l) **Teamwork:** is aware of the group interest and makes a contribution to the common result; able to function as part of a team.
- m) **Strategic acumen:** is capable of developing a realistic vision of future developments and translating this into long-term objectives, for example by applying scenario analysis. In doing so, takes proper account of risks that the undertaking is exposed to and takes appropriate measures to control them.
- n) **Stress resistance:** is resilient and able to perform consistently even when under great pressure and in times of uncertainty.
- o) **Sense of responsibility:** understands internal and external interests, evaluates them carefully and renders account for them. Has the capacity to learn and realises that his or her actions affect the interests of stakeholders.
- p) **Chairing meetings:** is capable of chairing meetings efficiently and effectively and creating an open atmosphere that encourages everyone to participate on an equal footing; is aware of other people's duties and responsibilities.

**ALLEGATO “D” – DICHIARAZIONE DI ACCETTAZIONE DELLA CANDIDATURA ALLA CARICA DI  
AMMINISTRATORE**

Con riferimento all’Assemblea Ordinaria degli Azionisti di Banca Farmafactoring S.p.A., convocata in Milano, Via Domenichino n. 5, per il giorno 5 aprile 2018 alle ore 11.00 in unica convocazione, e avuto riguardo alla propria candidatura alla carica di Amministratore per gli esercizi 2018-2019-2020, come da lista presentata da \_\_\_\_\_,

il/la sottoscritto/a \_\_\_\_\_, codice fiscale \_\_\_\_\_, nato/a a \_\_\_\_\_, il \_\_\_\_\_, residente in \_\_\_\_\_, Via \_\_\_\_\_, n. \_\_\_\_\_, CAP \_\_\_\_\_,

**dichiara**

- di accettare la suddetta candidatura e, in caso di nomina, la carica di Amministratore;
- di non essere candidato/a in alcuna altra lista presentata ai fini della citata Assemblea.

Sotto la propria responsabilità, inoltre,

**dichiara**

- a) che a suo carico non sussiste, a termini di legge e di Statuto, alcuna causa di ineleggibilità, decadenza ovvero incompatibilità a ricoprire la carica di Consigliere di Amministrazione di Banca Farmafactoring S.p.A.;
- b) di essere in possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente e dallo Statuto in relazione alla carica di Consigliere di Amministrazione di Banca Farmafactoring S.p.A.;
- c) di non trovarsi in una delle situazioni di incompatibilità di cui all’art. 2390 cod. civ. (essere socio illimitatamente responsabile o amministratore o direttore generale in società concorrenti con Banca Farmafactoring S.p.A., ovvero esercitare per conto proprio o di terzi attività in concorrenza con quelle esercitate da Banca Farmafactoring S.p.A.);
- d) di non ricoprire cariche in imprese o gruppi di imprese concorrenti ai sensi dell’art. 36 del D.L. n. 201/2011, convertito in L. 22 dicembre 2011, n. 214, operanti nel mercato del credito, assicurativo e finanziario;  
ovvero  
di ricoprire cariche in imprese o gruppo di imprese concorrenti ai sensi dell’art. 36 del D.L. n. 201/2011, convertito dalla L. n. 214/2011, operanti nel mercato del credito, assicurativo e finanziario, impegnandosi sin d’ora a rinunciare ai suddetti incarichi contestualmente all’eventuale nomina, ovvero a attestare che le cariche detenute non danno luogo a incompatibilità, indicandone dettagliatamente le ragioni;
- e) di essere in possesso dei requisiti di onorabilità stabiliti per gli esponenti aziendali delle banche dal D.M. n. 161/1998 e dal D.M. n. 162/2000, e l’insussistenza di comportamenti che, pur non costituendo reati, siano in contrasto con i principi previsti nel “Codice Etico” di Banca Farmafactoring S.p.A., disponibile sul sito *internet* della stessa;
- f) con specifico riferimento ai requisiti di professionalità e alle raccomandazioni espresse in proposito dal Consiglio di Amministrazione uscente nelle “Linee guida sulla Composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione: indicazioni ai Soci e al nuovo Consiglio di Amministrazione”, pubblicate sul sito *internet* di Banca Farmafactoring S.p.A., di essere in possesso dei requisiti di professionalità di cui al D.M. n. 161/1998, nonché di competenze maturate in una o più delle seguenti aree (art. 4 del “Regolamento del Consiglio di Amministrazione”, pubblicato sul sito *internet* di Banca Farmafactoring S.p.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 di controllo dei rischi, acquisita tramite un'esperienza pluriennale di amministrazione, direzione e controllo nel settore finanziario;
- 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;
- 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;
- 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;
- 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;

g)  di essere  di non essere

in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 148, comma 3, del D. Lgs. n. 58/1998;

h)  di essere  di non essere

in possesso dei requisiti di indipendenza di cui al Codice di Autodisciplina delle società quotate, approvato dal Comitato per la *Corporate Governance* istituito e promosso da Borsa Italiana S.p.A., come da ultimo aggiornato il 9 luglio 2015, e all'art. 3.4.1. del "*Regolamento del Consiglio di Amministrazione*", pubblicato sul sito *internet* di Banca Farmafactoring S.p.A.;

i) di poter dedicare un tempo adeguato allo svolgimento dell'incarico di Consigliere di Amministrazione di Banca Farmafactoring S.p.A.;

j) con specifico riferimento al limite al cumulo degli incarichi previsto agli artt. 7, 8 e 9 del "*Regolamento del Consiglio di Amministrazione*", pubblicato sul sito *internet* di Banca Farmafactoring S.p.A.:

di superare il numero di incarichi previsto per gli Amministratori esecutivi ovvero il numero di incarichi previsto per gli Amministratori non esecutivi e/o indipendenti, impegnandosi sin d'ora, in caso di nomina, a cessare immediatamente dalle cariche incompatibili;

di non superare il numero di incarichi previsto per gli Amministratori esecutivi, ovvero per gli Amministratori non esecutivi e/o indipendenti;

k) di non incorrere in situazioni di incompatibilità previste per i pubblici dipendenti ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. n. 165/2001 e successive modifiche e integrazioni;

**dichiara, infine,**

l) di aver preso conoscenza delle "*Linee guida sulla Composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione: indicazioni ai Soci e al nuovo Consiglio di Amministrazione*", pubblicate sul sito *internet* di Banca Farmafactoring S.p.A., e di aver indicato nella documentazione allegata alla presente dichiarazione un'esauriente informativa sulle proprie caratteristiche personali e professionali e sugli incarichi direttivi, di amministrazione e di controllo ricoperti presso altre società, nonché ogni elemento informativo utile alla complessiva valutazione di idoneità per la carica da ricoprire.

\*\*\* \* \*\*\*

Il/La sottoscritto/a, inoltre:

- si impegna a comunicare tempestivamente ogni successiva variazione delle informazioni rese con la presente dichiarazione, e a produrre, se richiesto, la documentazione idonea a confermare la veridicità dei dati dichiarati;
- in caso di nomina, si impegna a fornire l'elenco degli incarichi di amministrazione e controllo ricoperti presso altre società alla data dell'Assemblea;
- in caso di nomina, si impegna a cessare immediatamente da ogni altra carica incompatibile con la carica di Consigliere di Amministrazione di Banca Farmafactoring S.p.A.;
- autorizza, ai sensi e per gli effetti dell'art. 13 del D. Lgs. n. 196/2003, la pubblicazione dei dati e delle informazioni contenuti nella presente dichiarazione, nonché in tutta la documentazione allegata, con le modalità richieste dalle disposizioni applicabili, nonché la raccolta e il trattamento, anche con strumenti informatici, dei suoi dati personali nell'ambito e per le finalità del procedimento di nomina dei componenti il Consiglio di Amministrazione di Banca Farmafactoring S.p.A., ferma restando la facoltà di quest'ultima di verificarne la veridicità presso le competenti amministrazioni. Titolare del trattamento è Banca Farmafactoring S.p.A., con sede legale in Milano, Via Domenichino, n. 5. Il candidato alla carica di Consigliere di Amministrazione può esercitare i diritti di cui all'art. 7 del citato Decreto Legislativo nei confronti del titolare del trattamento rivolgendosi al Sig. Gianni Domenico Marzi o alla Sig.ra Paola Sandra Golin.

Luogo e data

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

#### Allegato

*Curriculum vitae*: deve contenere, tra l'altro, un'esauriente informativa sulle sue caratteristiche personali (cfr. allegato sub "C" alle "Linee guida sulla Composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione: indicazioni ai Soci e al nuovo Consiglio di Amministrazione") e professionali.

In particolare: (i) dati anagrafici; (ii) formazione, con il dettaglio di titoli e abilitazioni conseguiti e della formazione ricevuta; (iii) esperienza professionale, con il dettaglio delle attività svolte in ciascuna di esse (denominazione e tipologia di organizzazione presso cui è stata svolta l'attività, natura e durata dell'attività), evidenziando in particolare l'esperienza professionale maturata in settori rilevanti; (iv) cariche societarie ricoperte (evidenziando quelle esecutive) incluse quelle in entità che non perseguano principalmente obiettivi commerciali (associazioni, fondazioni, enti *no-profit*) alla data della dichiarazione.

Dalle esperienze indicate nel *curriculum vitae*, adeguatamente dettagliato, dovrà essere riscontrabile il possesso delle conoscenze di base nel settore bancario richiesto a tutti i candidati.