

2025

Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari

Ai sensi dell'articolo 123-*bis* TUF

(MODELLO DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO TRADIZIONALE)



SOMMARIO

GLOSSARIO	4	4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	14
PREMESSA	6	4.1. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)	14
1. PROFILO DELL'EMITTENTE	7	4.2. NOMINA E SOSTITUZIONE (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), prima parte, TUF);	15
Mission dell'emittente e Principali eventi del 2025	7	Modalità di presentazione delle liste dei candidati	15
Il sistema di governance adottato dalla Banca	8	Sostituzione	16
Il perseguimento del successo sostenibile	9	4.3. COMPOSIZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), TUF)	17
Il Gruppo	10	Criteri e politiche di diversità nella composizione del Consiglio e nell'organizzazione aziendale	18
2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF) ALLA DATA DEL 31/12/2025	11	<i>La diversità nella composizione del CDA</i>	18
a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF)	11	<i>La diversità nell'organizzazione aziendale</i>	21
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF)	11	Disponibilità di tempo per lo svolgimento dell'incarico	21
c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c), TUF)	11	Cumulo massimo di incarichi ricoperti in altre società	22
d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d), TUF)	11	4.4. FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF);	23
e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e), TUF)	11	Le attività del Consiglio di Amministrazione nel 2025	23
f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f), TUF)	11	Le riunioni del Consiglio di Amministrazione nel 2025	23
g) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g), TUF)	11	<i>L'informativa pre-consiliare</i>	24
h) 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)	12	<i>Svolgimento delle riunioni consiliari</i>	24
i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m), TUF)	12	4.5. RUOLO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	25
j) Attività di direzione e coordinamento (ex. art. 2497 e ss. c.c.)	12	Segretario del consiglio e verbalizzazione	26
3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), prima parte, TUF)	13	4.6. CONSIGLIERI ESECUTIVI	26
		Amministratori Delegati	26
		Presidente del Consiglio di Amministrazione	27
		Informativa al Consiglio da parte dei consiglieri/organi delegati	27
		Altri consiglieri esecutivi	27
		4.7. AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E LEAD INDEPENDENT DIRECTOR	28
		Amministratori indipendenti	28
		Lead Independent Director	29
		Induction Program	29



5. GESTIONE DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE	30	10. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE	47
6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)	31	11. COLLEGIO SINDACALE	49
Comitati ulteriori (diversi da quelli previsti dalla normativa o raccomandati dal Codice CG)	31	11.1. NOMINA E SOSTITUZIONE	49
Comitato Crediti	31	11.2. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), TUF)	50
Comitato Finanza e Tesoreria	31	Criteri e politiche di diversità	52
Comitato ESG	31	Indipendenza	53
Comitato Pricing	31	Remunerazione	53
7. AUTOVALUTAZIONE E SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO NOMINE	32	Gestione degli interessi	53
7.1. AUTOVALUTAZIONE	32	12. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI	54
7.2. COMITATO NOMINE	32	Accesso alle informazioni	54
8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO REMUNERAZIONI	36	Dialogo con gli Azionisti	56
8.1. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	36	13. ASSEMBLEE	56
8.2. COMITATO REMUNERAZIONI	36	14. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), seconda parte, TUF)	57
9. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI – COMITATO CONTROLLO E RISCHI	37	15. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO	57
9.1. CHIEF EXECUTIVE OFFICER	39	16. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE	57
9.2. COMITATO CONTROLLO E RISCHI	40	TABELLE	58
9.3. RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT	43	TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI ALLA DATA DEL 31/12/2022	58
9.4. MODELLO ORGANIZZATIVO ex D.Lgs. 231/2001	44	TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	59
9.5. SOCIETÀ DI REVISIONE	44	TABELLA 3: STRUTTURA DEI COMITATI CONSILIARI ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	60
9.6. DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI E ALTRI RUOLI E FUNZIONI AZIENDALI	45	TABELLA 4: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	61
Il Responsabile della Funzione Risk Management	45		
Il Responsabile della Funzione Compliance & AML	46		
9.7. COORDINAMENTO TRA I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI	46		

GLOSSARIO

Amministratore Delegato o AD:	l'“organo con funzione di gestione” della Capogruppo. L'amministratore al quale il CdA ha delegato – ai sensi del Codice civile e per disposizione statutaria – compiti di gestione corrente, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati dal CdA stesso nell'esercizio della funzione di supervisione strategica.
Assemblea:	l'assemblea degli Azionisti dell'Emittente.
Autovalutazione:	il processo di autovalutazione della dimensione, della composizione e del funzionamento del CdA e dei suoi Comitati, svolto in conformità con le Disposizioni sul Governo Societario e con le previsioni del Codice di <i>Corporate Governance</i> .
Azionisti:	i titolari di azioni dell'Emittente.
Banca o BFF o Emittente o Capogruppo:	BFF Bank S.p.A., capogruppo del Gruppo bancario BFF Banking Group, le cui azioni sono negoziate sull'Euronext Milan.
BCE:	la Banca Centrale Europea.
BFF FI:	BFF Finance Iberia S.A.U., società di diritto spagnolo, il cui capitale è interamente posseduto dalla Banca.
BFF Immobiliare:	BFF Immobiliare S.r.l., società strumentale di diritto italiano, il cui capitale è interamente posseduto dalla Banca.
BFF Polska o BFF PL:	BFF Polska S.A., società di diritto polacco, il cui capitale è interamente posseduto dalla Banca.
BFF TechLab:	BFF TechLab S.r.l., società di diritto italiano, il cui capitale è interamente posseduto dalla Banca.
Borsa Italiana:	Borsa Italiana S.p.A., società per azioni di natura privatistica che organizza e gestisce i mercati italiani per la negoziazione di strumenti finanziari.
Branch:	collettivamente, la <i>Branch Greca</i> , la <i>Branch Polacca</i> , la <i>Branch Portoghese</i> e la <i>Branch Spagnola</i> .
Branch Greca:	“BFF Bank S.p.A. Ελληνικό Υποκατάστημα”, la succursale della Banca con sede ad Atene.
Branch Polacca:	“BFF Bank S.p.A. Spółka Akcyjna Oddział w Polsce”, la succursale della Banca con sede a Lodz.
Branch Portoghese:	“BFF Bank S.p.A. – Sucursal em Portugal”, la succursale della Banca con sede a Lisbona.
Branch Spagnola:	“BFF Bank S.p.A. Sucursal en España”, la succursale della Banca con sede a Madrid.
Circolare 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.
Codice di Governance o Codice CG:	il Codice di <i>Corporate Governance</i> , approvato a gennaio 2020 dal Comitato per la <i>Corporate Governance</i> .
Collegio o Collegio sindacale:	il Collegio sindacale dell'Emittente.
Comitati endoconsiliari:	il Comitato per le Remunerazioni, il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato Nomine e il Comitato OPC.
Comitato Controllo e Rischi o CCR:	il Comitato istituito dal CdA ai sensi e per gli effetti delle Disposizioni sul Governo Societario e del Codice di <i>Corporate Governance</i> .
Comitato ESG:	il comitato, istituito dal CdA, con funzioni propositive e consultive a favore dell'Amministratore Delegato, nelle valutazioni e decisioni relative alle questioni di sostenibilità relative ai criteri ESG.
Comitato Nomine:	il Comitato istituito dal CdA ai sensi e per gli effetti delle Disposizioni sul Governo Societario e del Codice di <i>Corporate Governance</i> .
Comitato OPC:	il Comitato istituito dal Consiglio per la valutazione delle operazioni con parti correlate e con soggetti collegati.

Comitato per la Corporate Governance:	il comitato istituito dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), da Borsa Italiana e dall'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni).
Comitato per le Remunerazioni:	il Comitato istituito dal CdA ai sensi e per gli effetti delle Disposizioni sul Governo societario e del Codice di <i>Corporate Governance</i> .
CdA, Consiglio o Consiglio di Amministrazione:	l'“organo con funzione di supervisione strategica” dell'Emittente.
Controllata/e:	le società appartenenti al Gruppo.
CRR:	il Regolamento (UE) n. 575/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento.
Dirigente Preposto:	il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili-societari di cui all'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 del Ministero dell'economia e delle finanze del 23 novembre 2020, n. 169, 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 depositanti”, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 15 dicembre 2020.
Decreto n. 231:	il D. Lgs. 231/2001, come successivamente modificato.
DNF:	la Dichiarazione consolidata sulle informazioni di carattere non finanziario, redatta ai sensi del d.lgs. n. 254/2016, disponibile al seguente link https://investor.bff.com/it/sostenibilita .
Engagement Policy:	la “Politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti e obbligazionisti” adottata dalla Banca.
ESG:	acronimo di “Environmental Social Governance”, che indica i parametri ambientali sociali e di governance di cui tener conto, tra l'altro, nell'analisi finanziaria e nei processi decisionali riguardanti gli investimenti.
ESRS:	i principi di rendicontazione di sostenibilità definiti nel Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023.
Euronext Milan:	il mercato regolamentato gestito da Borsa Italiana.
Fondazione FF:	la Fondazione <i>Fast Forward</i> (già Fondazione <i>Farmafactoring</i>), organizzazione privata, senza scopo di lucro, il cui obiettivo principale è quello di promuovere e sviluppare le attività di ricerca attinenti al settore della Pubblica Amministrazione e della sanità. La Fondazione FF si propone, in sintesi, di: (i) promuovere un equo accesso alle cure e contribuire alla sostenibilità del sistema salute; (ii) accelerare l'accesso consapevole ai sistemi di welfare integrato, e (iii) agevolare l'inclusione finanziaria dei soggetti “fragili”.
Funzioni Aziendali di Controllo:	collettivamente, la Funzione <i>Compliance</i> e <i>AML</i> , la Funzione <i>RM</i> , la Funzione <i>IA</i> , e altre strutture aventi funzione di controllo, ovvero l'insieme delle funzioni aziendali che, per disposizioni normative, statutarie, regolamentari o di autoregolamentazione, hanno compiti di controllo nel Gruppo.
Funzione Compliance e AML:	la funzione della Capogruppo di conformità alle norme e di prevenzione e contrasto della realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.
Funzione IA:	la Funzione <i>Internal Audit</i> della Capogruppo di revisione interna.
Funzione RM:	la Funzione <i>Risk Management</i> della Capogruppo di controllo dei rischi.
Funzioni Aziendali o Strutture Aziendali:	l'insieme delle strutture aziendali del Gruppo, quali, a esempio, i Dipartimenti, le Funzioni e le Unità Organizzative.
Gruppo o BFF Banking Group:	collettivamente, la Banca e le sue Controllate.
MBO:	acronimo di <i>management by objectives</i> .

Modello 231:	il modello di organizzazione, gestione e controllo, adottato dalla Banca ai sensi del Decreto n. 231.
Orientamenti per gli Azionisti CdA:	gli orientamenti espressi dal CdA uscente sulla composizione quali-quantitativa dell'organo di amministrazione ritenuta ottimale.
Orientamenti per gli Azionisti Collegio Sindacale:	gli orientamenti espressi dal Collegio sindacale uscente sulla composizione quali-quantitativa dell'organo di controllo ritenuta ottimale.
OdV o Organismo di Vigilanza:	l'organismo di vigilanza dalla Banca istituito ai sensi del Decreto 231.
Organi Aziendali:	collettivamente, il CdA, l'AD e il Collegio sindacale.
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 dalla normativa applicabile.
Persone Strettamente Legate:	ai sensi dell'art. 3 del Regolamento (UE) n. 596/2014, le seguenti sono persone strettamente legate ai Soggetti Rilevanti: a) il coniuge o un <i>partner</i> equiparato al coniuge ai sensi del diritto nazionale; b) un figlio a carico ai sensi del diritto nazionale; c) un parente che abbia condiviso la stessa abitazione da almeno un anno alla data dell'operazione in questione; d) una persona giuridica, trust o partnership: i) le cui responsabilità di direzione siano rivestite da un Soggetto Rilevante o da una persona di cui alle lettere a), b) o c), o ii) che sia direttamente o indirettamente controllata da un Soggetto Rilevante o da una persona di cui alle lettere a), b) o c), o iii) che sia costituita a beneficio di un Soggetto Rilevante o di una persona di cui alle lettere a), b) o c), o iv) i cui interessi economici siano sostanzialmente equivalenti agli interessi di un Soggetto Rilevante o di una persona di cui alle lettere a), b) o c).
Piano Strategico:	il Piano strategico quinquennale al 2028, denominato "Even more a bank like no other", approvato dal CdA il 27 giugno 2023.
Policy di Remunerazione:	la "Policy di remunerazione e incentivazione 2025", approvata dall'Assemblea degli Azionisti il 17 aprile 2025.
Policy di Diversità del CdA:	la "Politica in materia di diversità del Consiglio di Amministrazione di BFF Bank S.p.A.", adottata dal CdA ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lettera d-bis) del TUF.
Presidente del CdA o Presidente:	il presidente del CdA.
RAF:	il <i>Risk Appetite Framework</i> , ovvero il documento approvato dal CdA 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 <i>business model</i> e il piano strategico.
Recovery Plan:	il piano adottato dalla Banca, che disciplina 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 Congiunto Bdl-Consob:	il "Regolamento recante la disciplina dei servizi di gestione accentrata, di liquidazione, dei sistemi di garanzia e delle relative società di gestione" emanato congiuntamente da Banca d'Italia e Consob con provvedimento del 22 febbraio 2008, come successivamente modificato.
Regolamento del CdA:	il "Regolamento del Consiglio di Amministrazione", adottato dal CdA al fine di disciplinare la propria composizione e il proprio funzionamento, in conformità, tra l'altro, ai principi di cui alle Disposizioni sul Governo Societario e al Codice di <i>Corporate Governance</i> . Tale documento è pubblicato sul Sito <i>Internet</i> della Banca al seguente indirizzo: https://investor.bff.com/it/procedure-e-regolamenti .
Regolamento di Gruppo:	il "Regolamento di Gruppo sulla gestione della normativa interna", adottato dal CdA al fine di disciplinare 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.
Regolamento Emittenti:	il Regolamento di attuazione del TUF, concernente la disciplina degli emittenti, adottato da Consob, con delibera del 14 maggio 1999, n. 11971, come successivamente modificato e integrato.

Regolamento Infragruppo:	il "Regolamento Infragruppo", adottato dal CdA, che definisce l'architettura organizzativa, gli obiettivi e i contenuti dell'attività di direzione, coordinamento e di controllo della Banca sulle Controllate. È un documento inteso a garantire la realizzazione del disegno imprenditoriale unitario del Gruppo nel suo complesso e lo sviluppo del <i>business</i> , mediante l'esercizio, da parte della Capogruppo, del suo ruolo di governo sulle Controllate, assicurandone la direzione, il coordinamento e il controllo.
Regolamento Mercati:	il Regolamento in materia di mercati, emanato dalla Consob con deliberazione n. 20249 del 2017, come successivamente modificato.
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.
Relazione sulla Remunerazione:	la "Relazione annuale sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, del Gruppo bancario BFF Banking Group", predisposta ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti.
RMVU:	il Regolamento (UE) n. 1024/2013 del Consiglio del 15 ottobre 2013, che attribuisce alla BCE compiti specifici in merito alle politiche in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi.
ROA:	il "Regolamento degli Organi Aziendali, delle Funzioni di Controllo e dei Flussi Informativi".
Segretario:	Il segretario del CdA dell'Emittente.
Soggetti Rilevanti:	i componenti del CdA o del Collegio sindacale e gli alti dirigenti.
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 <i>internet</i> della Banca, accessibile https://investor.bff.com/it .
Società di Revisione:	KPMG S.p.A., società incaricata della revisione legale dei conti della Banca.
Statuto:	il vigente statuto sociale della Banca, pubblicato sul Sito <i>Internet</i> al seguente indirizzo: https://investor.bff.com/it/documenti-societari .
Successo Sostenibile:	l'obiettivo che guida l'azione del CdA; si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli Azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri <i>stakeholder</i> rilevanti per il Gruppo.
TUB:	il D. Lgs. Del 1° settembre 1993, n. 385 – "Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia", come successivamente modificato.
TUF:	il D. Lgs. Del 24 febbraio 1998, n. 58 – "Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria", come successivamente modificato.

PREMESSA

BFF redige annualmente una relazione destinata ai propri soci, agli investitori, anche istituzionali, e al mercato per mezzo della quale fornisce idonea informativa sul proprio sistema di *Corporate Governance*.

Adempiendo gli obblighi normativi e regolamentari in materia, e in linea con le previsioni del Codice, nella sua edizione approvata nel gennaio 2020, è stata pertanto predisposta la presente Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, ai sensi dell'art. 123-bis del TUF e del Codice di *Corporate Governance* per le società quotate (nella sua edizione approvata nel gennaio 2020, consultabile sul sito internet del Comitato per la *Corporate Governance*, <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>) cui BFF aderisce nei termini di seguito riportati.

La presente Relazione:

- ▶ fornisce al mercato l'informativa annuale sugli assetti proprietari, sull'adesione al Codice di *Governance*, nonché sulla struttura e sul funzionamento degli Organi Aziendali e sulle pratiche di *governance* effettivamente applicate dalla Banca delineando i profili di adesione alle indicazioni del Codice di *Governance*, evidenziando – in coerenza con il c.d. principio del “*comply or explain*” – eventuali loro disapplicazioni;
- ▶ assolve gli obblighi di comunicazione dettati dall'art 123-bis del TUF che impone agli emittenti italiani di fornire annualmente al mercato precise informazioni sui loro assetti proprietari, sull'adesione a codici di comportamento in materia di governo societario, sulla struttura e sul funzionamento degli organi sociali nonché sulle pratiche di governo societario effettivamente svolte;
- ▶ è stata sottoposta alla Società di Revisione KPMG S.p.A. al fine delle verifiche e dell'espressione del giudizio di coerenza con il bilancio o di alcune specifiche informazioni contenute nella Relazione stessa nonché della loro conformità alla legge, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. n. 39/2010 (come da ultimo modificato dal D.Lgs. n. 135/2016) e dell'articolo 123-bis, comma 4, del TUF. I risultati dell'attività svolta dalla società di revisione sono riportati nelle Relazioni dalla stessa redatte e allegate al bilancio d'esercizio e al bilancio consolidato 2025 di BFF.

Al fine di perseguire un progressivo e costante percorso di miglioramento della propria *governance*, la Banca tiene, infine, conto delle raccomandazioni formulate dal presidente del comitato per la *Corporate Governance* nella lettera trasmessa ai presidenti degli organi di amministrazione del 18 dicembre 2025 (cfr. Sezione 15).

Le informazioni sull'applicazione delle previsioni del Codice di *Governance* in materia di remunerazioni sono integralmente contenute nella **Relazione sulla Remunerazione** disponibile sul Sito *Internet* all'indirizzo <https://investor.bff.com/it/Assemblea-degli-Azionisti-17-aprile-2025>, e alla quale si rinvia.

1. PROFILO DELL'EMITTENTE

Mission dell'emittente e Principali eventi del 2025



L'ambizione di BFF, a livello di Gruppo, è di perseguire il percorso di crescita intrapreso, sviluppando ulteriormente gli attuali segmenti di operatività, facendo leva sui propri punti di forza: (i) focalizzazione in segmenti di *business* a elevata specializzazione e marginalità, trainati da positive tendenze strutturali di lungo termine nei quali BFF vanta un posizionamento distintivo; (ii) ampia dotazione di capitale; (iii) continuo investimento in talento e innovazione.

Tale strategia tiene in considerazione gli obiettivi ESG, che sono parte integrante del piano d'impresa di BFF, che ha a cuore il benessere sociale e ambientale della comunità nella quale opera, e si impegna in diverse iniziative volte a ridurre il proprio impatto ambientale, e a incidere positivamente sulla collettività, come *infra* meglio indicato.

La Banca si propone come ulteriore obiettivo, di mantenere – e ulteriormente migliorare – la propria redditività per consentire, da un lato, un'adeguata remunerazione dei propri Azionisti e, dall'altro lato, un'elevata soddisfazione di tutti gli *stakeholders*, salvaguardando, al contempo, il proprio profilo di rischio/rendimento.

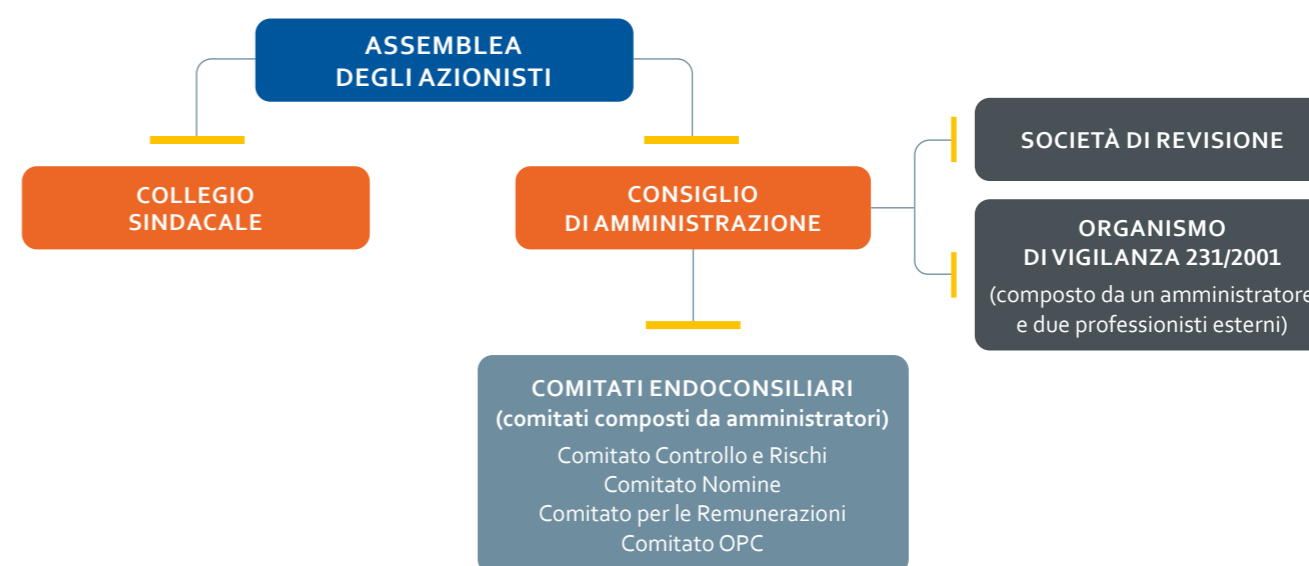
Le linee guida strategiche del piano al 2028, presentate nel giugno 2023, fanno leva sui punti di forza e sui valori fondanti e saldamente associati al Gruppo BFF e pongono le basi per un'ulteriore importante crescita di ricavi, utili, redditività e remunerazione al fine di poter garantire elevati ritorni per gli azionisti. Il Gruppo ambisce a conseguire un positivo sviluppo in tutti i suoi segmenti di operatività facendo leva sui suoi tratti salienti: approccio responsabile al *business*, focalizzazione e posizionamento distintivo in segmenti di attività a elevata specializzazione, marginalità e traino da tendenze strutturali di lungo termine, ampia dotazione di capitale e continuo investimento in talento, innovazione e distribuzione. Il piano strategico al 2028 conferma un approccio responsabile al *business* e comprende l'adozione di una strategia integrata, in grado di coniugare crescita del business e solidità finanziaria con sostenibilità sociale e ambientale.

Come emerge più approfonditamente dalla Relazione Annuale Integrata 2025 (disponibile sul Sito nella sezione "Governance/Assemblea degli Azionisti" e accessibile tramite il seguente link <https://investor.bff.com/it/Assemblea-degli-Azionisti-16-giugno-2026>), nell'esercizio della propria attività, BFF continua a irrobustire il proprio *commitment* nei confronti della sostenibilità, con strategie e attività volte a dimostrare la propria capacità di pensare in chiave prospettica tenendo a mente le necessità di tutti i suoi stakeholder. Si precisa che BFF predispose sin dal 2018 una rendicontazione di sostenibilità con l'obiettivo di integrare la sostenibilità nel proprio business e, dal 2018, include la Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del Decreto Legislativo n. 254/2016 all'interno della Relazione sulla Gestione del Bilancio Consolidato. Dal 2025, invece, in linea con le previsioni normative, BFF pubblica la rendicontazione di sostenibilità ai sensi del Decreto Legislativo 6 settembre 2024 n. 125 (disponibile sul Sito alla sezione "<https://investor.bff.com/it/Assemblea-degli-Azionisti-16-giugno-2026>") e in conformità con i principi di rendicontazione di sostenibilità definiti nel Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 ("ESRS"), che costituisce parte integrante della "Relazione sulla Gestione" ed è disponibile all'interno della "Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2025" pubblicata, tra l'altro, sul sito internet [<https://investor.bff.com/it/Assemblea-degli-Azionisti-16-giugno-2026>]. Per quanto attiene alle informazioni sulla *Corporate Governance* riportate nella Rendicontazione di Sostenibilità e rilevanti ai fini del presente documento, queste sono di volta in volta richiamate, tramite apposito rinvio, nelle sezioni pertinenti. Inoltre, laddove non diversamente precisato, le sezioni che richiamano il contenuto degli ESRS rilevanti devono altresì intendersi richiamate "by reference" le definizioni degli stessi ESRS.

Il sistema di *governance* adottato dalla Banca

BFF è una società emittente titoli quotati sui mercati regolamentati di Milano e, quale banca capogruppo del Gruppo bancario BFF Banking Group, oltre all'attività bancaria, svolge, ai sensi dell'articolo 61 del TUB, le funzioni di direzione e coordinamento nonché di controllo unitario sulle società controllate componenti il Gruppo bancario stesso. BFF esercita anche attività di direzione e coordinamento ai sensi degli articoli 2497 ss. del Codice civile nei confronti delle società italiane appartenenti al Gruppo e controllate direttamente e indirettamente dalla stessa.

BFF adotta il modello di *governance* tradizionale. La funzione di supervisione strategica dell'impresa è attribuita al CdA, mentre la funzione di controllo è esercitata dal Collegio sindacale, organi, entrambi, nominati dall'Assemblea dei Soci.



Il CdA ha (i) nominato quale AD il Dott. Massimiliano Belingheri¹, affidandogli, in conformità a quanto previsto dalla *governance* aziendale, la gestione dell'impresa, e (ii) ha istituito:

- ▶ in conformità al Codice di *Governance* e alle Disposizioni di Vigilanza:
 - il Comitato per le Remunerazioni;
 - il Comitato Nomine;
 - il CCR,
 - con compiti istruttori, consultivi, propositivi a favore del CdA;
 - in conformità al Regolamento Parti Correlate Consob, il Comitato OPC;
 - in conformità al Decreto 231, l'OdV.

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

¹ A inizio 2026, a seguito delle dimissioni rassegnate dal Dott. Belingheri, il CdA ha nominato il Dott. Giuseppe Sica quale Direttore Generale e Amministratore Delegato.

Infine, si segnala che la Banca:

- ▶ si qualifica come ente creditizio *less significant* ai sensi dell'art. 6, par. 4, del RMVU;
- ▶ in quanto società quotata, rientra – ai sensi delle Disposizioni sul Governo Societario – tra le banche di maggiori dimensioni e complessità operativa².

Nel solco dell'approccio relativo alla sostenibilità, Il CdA – nell'istituire i suoi comitati endoconsiliari – ha provveduto a declinare i profili e i principi di sostenibilità trasversalmente nelle aree di competenza del CCR, rinviando alla relativa sezione per una più puntuale descrizione delle relative competenze.

Tra i principali eventi che hanno caratterizzato l'esercizio, si segnalano i seguenti:

- ▶ il 21 gennaio 2025 la Corte Europea dei Diritti dell'Uomo ha emesso una sentenza in forza della quale è stata sancita la responsabilità dello Stato per l'inadempimento da parte degli enti pubblici dell'obbligo di pagamento dei crediti oggetto di titoli giudiziali definitivi e il correlato diritto del soggetto creditore di ottenere la corresponsione delle relative somme, anche in pendenza di una procedura di dissesto finanziario;
- ▶ il 17 aprile 2025 si è tenuta l'Assemblea degli azionisti, che ha approvato la **Relazione sulla politica in materia di remunerazione – la quale include alla prima sezione la policy in materia di remunerazione** – e ha espresso un voto consultivo favorevole sulla **Relazione sui compensi corrisposti**;
- ▶ il 27 maggio l'agenzia di rating *Moody's* ha confermato i *Rating* della Banca, a seguito della sua recente modifica dell'*outlook* del *rating* Baa3 del Governo italiano a positivo da stabile e della modifica del *Macro Profile* dell'Italia a "Strong" da "Strong";
- ▶ il 18 giugno l'agenzia di rating DBRS Morningstar ("DBRS") ha confermato i *Rating* di BFF, con il *Long-Term Issuer Rating* a BB (*high*) e il *Rating* sui Depositi a Lungo Termine nella categoria *Investment Grade* a BBB (*low*), entrambi con *Outlook* Stabile.
- ▶ il 24 luglio, il CdA della Banca ha approvato e trasmesso a Banca d'Italia la Relazione sulla conclusione delle attività rimediali a seguito dell'ispezione dell'Autorità di Vigilanza condotta nel periodo 11 settembre 2023 - 12 gennaio 2024, di *follow up* della precedente ispezione condotta nel 2021.
- ▶ in data 30 ottobre 2025, l'Autorità di Vigilanza ha poi trasmesso la comunicazione con la quale, a conclusione dei procedimenti avviati con la comunicazione del 15 ottobre 2025 ha
- ▶ confermato i requisiti patrimoniali aggiuntivi rispetto ai coefficienti minimi regolamentari già proposti con la citata nota del 15 ottobre 2025 e disposto la rimozione dei divieti – comminati all'esito degli accertamenti ispettivi condotti tra settembre 2023 e gennaio 2024, afferenti a: i) distribuzione degli utili o di altri elementi del patrimonio; ii) corresponsione della parte variabile delle remunerazioni; iii) ulteriore espansione dell'operatività all'estero, tramite l'apertura di nuove succursali ovvero l'allargamento dei servizi senza stabilimento prestati presso altri Paesi."

Il perseguimento del successo sostenibile

La Banca aderisce al Codice di *Corporate Governance*, nella sua ultima versione (aggiornamento 2020), recependo le raccomandazioni sul perseguimento del Successo Sostenibile formulate dal Comitato per la *Corporate Governance*.

La Banca ha costituito un Comitato ESG, il cui obiettivo è quello di:

- ▶ supportare l'AD nel processo di promozione e progressiva integrazione dei fattori ESG all'interno del Gruppo, e, quindi, nella definizione dei principi, degli obiettivi e delle iniziative ESG nel Piano Strategico nonché,
- ▶ nel monitoraggio di rischi e opportunità a questi legati, anche in termini di potenziale impatto sulle *performance* del Gruppo, il tutto come meglio indicato nella Rendicontazione consolidata di Sostenibilità, ove sono anche esplicitati gli obiettivi perseguiti da BFF in ambito ESG, alla quale si rinvia. Parimenti, quanto all'interpretazione, in concreto, da parte del CdA, del proprio ruolo di guida della Banca con l'obiettivo di perseguirne il Successo Sostenibile, e alle modalità di integrazione di tali obiettivi:
 - nelle *strategie*, si rinvia alla Sezione 4.1;
 - nelle *politiche di remunerazione*, si rinvia alla Sezione 8;
 - nel *Sistema di Controllo Interno*, si rinvia alla Sezione 9.

La Banca, a livello di Gruppo, ritiene che il perseguimento del Successo Sostenibile non possa prescindere dalla definizione di obiettivi chiari e misurabili in materia ESG.

Nello specifico, l'ambizione del Gruppo è di tendere al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ▶ riduzione del proprio impatto sull'ambiente;
- ▶ valorizzazione delle proprie persone attraverso la promozione del benessere e lo sviluppo delle competenze;
- ▶ valorizzazione del contesto culturale e sociale in cui opera, anche attraverso le iniziative *infra* descritte.

Tali obiettivi sono stati meglio declinati e integrati anche alla luce dell'evoluzione normativa in materia (*i.e.* integrazione dei rischi climatici e ambientali, così come previsto dalle "Aspettative di Banca d'Italia"), nonché delle aspettative degli *stakeholder*, ivi inclusi investitori e società di *rating*.

Le concrete modalità di raggiungimento di tutti gli obiettivi sono state compendiate in un piano d'azione dedicato il cui avanzamento viene monitorato dal CdA.

² In particolare, a partire dal 2022, a seguito della pubblicazione dell'aggiornamento n. 37 della Circolare 285 (che ha eliminato la categoria delle "banche intermedie") la Banca non rientra tra quelle di minori dimensioni e complessità operativa ai fini dell'applicazione della disciplina sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione di cui alla Circolare 285.

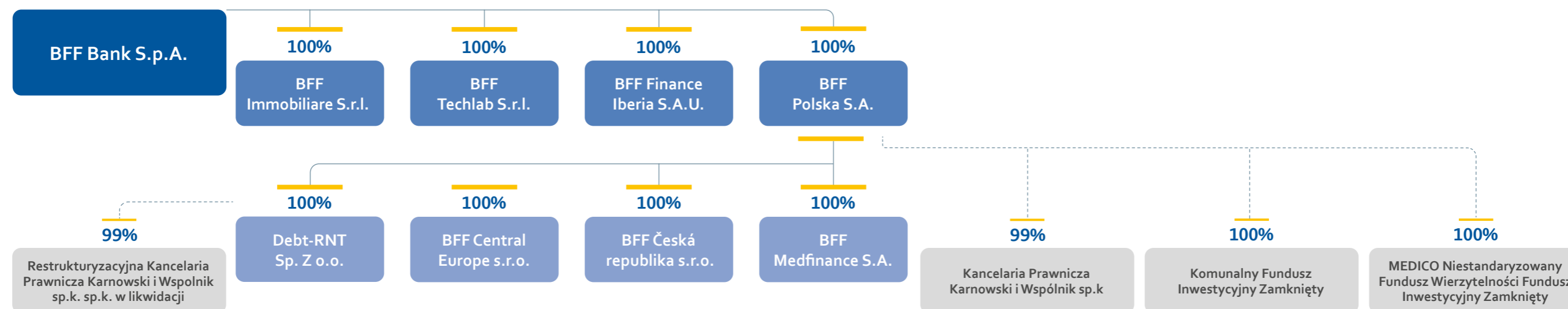
Il Gruppo

BFF è iscritta all'Albo dei Gruppi Bancari, di cui all'art. 64 del TUB, quale Capogruppo del Gruppo BFF, che include l'Emittente, BFF FI, il Gruppo BFF Polska, BFF TechLab e BFF Immobiliare.

In qualità di Capogruppo, la Banca esercita attività di direzione e coordinamento delle Controllate attraverso il governo del processo di pianificazione, l'emanazione di politiche, regolamenti e direttive, il presidio centralizzato dei rischi³.

Nell'esercizio della suddetta attività, la Banca favorisce la valorizzazione delle Controllate, singolarmente e a livello di Gruppo, 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 della Banca. 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 285. BFF non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di altre entità giuridiche (confronta la Sezione 2, Par. j).

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



³ Per le suddette finalità, il CdA ha approvato il Regolamento Infragruppo 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.

2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI (ex art. 123-bis, comma 1, TUF) ALLA DATA DEL 31/12/2025

a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF)

Il capitale sociale della Banca sottoscritto e versato al 31 dicembre 2025 ammonta a Euro 145.451.914.22, suddiviso in n. 188.898.590 Azioni ordinarie prive del valore nominale, tutte rappresentative della medesima frazione di capitale. Le Azioni sono quotate su Euronext Milan – Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. – e sono emesse in forma dematerializzata ai sensi dell’articolo 83-bis del TUF, sono indivisibili e liberamente trasferibili. Ciascuna Azione è nominativa e attribuisce un voto per ogni azione nelle Assemblee ordinarie e straordinarie della Banca, nonché gli altri diritti amministrativi previsti dalle applicabili disposizioni di legge e di Statuto.

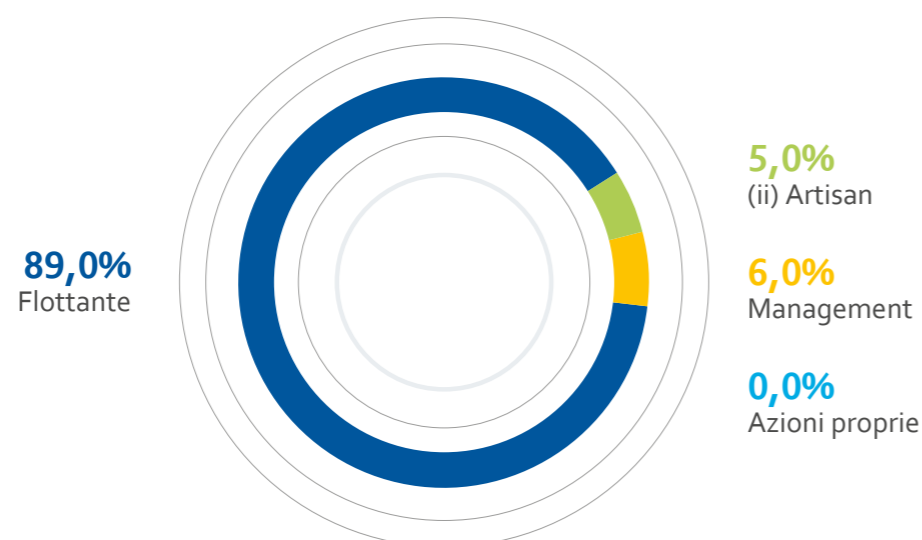
b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a), TUF)

Alla data della presente relazione le Azioni sono liberamente trasferibili, e non esistono restrizioni alla libera trasferibilità loro trasferimento, quali, a esempio, limiti al possesso di titoli o la necessità di ottenere il gradimento da parte dell’Emitente o di altri possessori di titoli.

c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c), TUF)

Alla data della presente Relazione e sulla base delle comunicazioni ricevute ai sensi dell’art. 120 del TUF o da altre informazioni pervenute alla Banca, gli azionisti che detengono direttamente e/o indirettamente una partecipazione nel capitale superiore al 3% sono:

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE SOCIALE



Dal 9 marzo 2022, BFF è qualificabile come *full public company*, confermandosi una delle poche realtà Italiane quotate ad azionariato diffuso.

Al 31 dicembre 2025:

- ▶ la Banca risulta titolare di n.0 Azioni proprie pari allo 0% del capitale sociale, in diminuzione rispetto alle 391.426 Azioni proprie detenute al 31 dicembre 2024;
- ▶ il *management* è il principale Azionista di BFF, detenendo il 6,2% del capitale sociale della Banca, di cui circa il 6,0% (pari a 11,4 milioni Azioni) è riferibile alla sfera di interessi del Dott. Belingheri e delle Persone a questi Strettamente Legate, mentre la restante è di titolarità dei 5 *Vice President* in forza a tale data e delle Persone a questi Strettamente Legate;
- ▶ il flottante è pari al rimanente 93,8% del capitale sociale della Banca. All’interno del flottante, come menzionato nella tabella sopra riportata, Artisan Partners Limited Partnership detiene una partecipazione pari al 5,0% del capitale sociale.

d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d), TUF)

Alla data di approvazione della presente Relazione, la Banca non ha emesso titoli che attribuiscono diritti speciali di controllo, né ha adottato previsioni statutarie che conferiscono il voto plurimo o maggiorato.

e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e), TUF)

Non risultano presenti sistemi di partecipazione azionaria dei dipendenti che conferiscano un diritto di voto diverso da quello previsto per la generalità degli Azionisti.

f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f), TUF)

Non sussistono restrizioni al diritto di voto.

Con riferimento alle Azioni proprie detenute dalla Banca, il diritto di voto è sospeso *ex lege*.

g) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g), TUF)

Alla data del 31 dicembre 2025, non risulta essere in vigore alcun patto parasociale rilevante ai sensi e per gli effetti dell’art. 122 del TUF e degli artt. 129 e ss. del Regolamento Emittenti.

h) 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)

Si segnala – in relazione agli effetti conseguenti a possibili modifiche di assetti proprietari della Banca – che alcuni contratti di finanziamento di BFF Polska e delle sue Controllate non significativi a livello di importo contengono clausole che prevedono, al verificarsi di alcuni eventi rilevanti (incluso l'eventuale venir meno del controllo della Banca sul Gruppo BFF Polska), il diritto dell'istituto finanziatore di: (i) risolvere il contratto di finanziamento; (ii) sospendere il diritto del beneficiario di utilizzo del 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.

Come d'uso nella prassi negoziale dei mercati finanziari per alcune tipologie di rapporti, la Banca e le società del Gruppo sono parti di contratti che possono prevedere specifici effetti al verificarsi di un "*change of control*" (si tratta di accordi che acquistano efficacia, sono modificati o si estinguono in caso di cambiamenti sul controllo della società e/o di eventuali ulteriori eventi concomitanti).

In materia di OPA, si segnala che lo Statuto 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.

Per quanto attiene ai Piani di Incentivazione si evidenzia che in caso di offerta pubblica di acquisto e/o scambio sul capitale della Società ("*OPA*") che possa avere come conseguenza il *delisting* della Banca, il CdA effettuerà le modifiche necessarie ai suddetti Piani al fine di corrispondere ai Beneficiari, nel rispetto delle normative applicabili, un beneficio economico sostanzialmente equivalente a quello che sarebbe spettato in base alle opzioni non ancora esercitate ove queste fossero state esercitate alla data di comunicazione al mercato dei risultati dell'OPA che determinino diritti di *sell out / squeeze out* o equivalenti (ad esempio, successivamente al completamento di un OPA a seguito della quale sia stato acquisito il controllo della Banca e cui sia seguita un'operazione straordinaria che abbia tra gli effetti il *delisting* della Banca, la data immediatamente precedente a quella dell'emissione da parte di Borsa Italiana S.p.A. del provvedimento di *delisting*).

i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m), TUF)

Le deleghe attribuite al CdA dall'Assemblea dei soci sono quelle riportate all'art. 5 dello Statuto e, a titolo esemplificativo:

- ▶ Il 2 aprile 2020, l'Assemblea ha deliberato, tra l'altro, di aumentare il capitale sociale gratuitamente, in via scindibile, ai sensi dell'art. 2349 del Codice Civile per massimi Euro 5.254.563,16, mediante emissione, anche in più tranches, di massime n. 6.824.108 nuove Azioni, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, commi 5 e 6, del Codice Civile, al servizio, tra l'altro, del del SOP 2020 del SOP 2022 e del SOP 2025 e dello Stock Grant 2025, entro il termine ultimo del 30 giugno 2029 (l'"**Aumento di Capitale Gratuito**"), previa revoca (i) dell'aumento di capitale a pagamento deliberato dall'Assemblea degli azionisti in data 28 marzo 2019, e (ii) della delega – conferita dalla medesima Assemblea – al CdA ai sensi dell'art. 2443 del Codice Civile per aumentare gratuitamente il capitale sociale;
- ▶ Il CdA, il 9 febbraio 2023 – a seguito dell'autorizzazione da parte della Banca d'Italia in data 1° febbraio 2023, e in esecuzione della delibera dall'Assemblea ordinaria degli Azionisti del 31 marzo 2022 – ha deliberato l'avvio del programma di acquisto di Azioni proprie, conclusosi nel mese di febbraio, in ragione dell'acquisto complessivamente di 291.888 Azioni, numero massimo di azioni da acquistare previsto dal Programma.

Si precisa che il 17 aprile 2025, l'Assemblea ha autorizzato la Banca all'acquisto di Azioni proprie nel rispetto dell'art. 2357 del Codice Civile, revocando la precedente autorizzazione non eseguita, deliberata dall'Assemblea del 18 aprile 2024 ai termini di seguito sintetizzati:

- ▶ *durata dell'autorizzazione*: 18 (diciotto) mesi;
- ▶ *numero massimo di azioni acquistabili in una o più tranches*: n. 9.027.027,70 Azioni, rappresentative, tenuto conto delle Azioni proprie già in magazzino, del 5% del capitale sociale (al 12 marzo 2025, data di approvazione della relazione agli azionisti sull'argomento);
- ▶ *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.

j) Attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 e ss. c.c.)

La Banca non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 e ss del Codice Civile, in quanto, tra l'altro, BFF, infatti, opera in condizioni di completa autonomia societaria e imprenditoriale, senza ingerenza di soggetti estranei.

Le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lett. i), del TUF sono contenute nella Sezione II, paragrafo 2.4 della Relazione sulla Remunerazione, le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lett. l), prima parte, del TUF sono illustrate nella Sezione 4 della presente Relazione, dedicata al CdA e le informazioni richieste dall'art. 123-bis, comma 1, lett. l), seconda parte, del TUF sono illustrate nella Sezione 13 della presente Relazione, alle quali si rinvia.

3. COMPLIANCE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), prima parte, TUF)

Sin dalla quotazione della Banca (aprile 2017) BFF aderisce al Codice di *Governance*, promosso dal Comitato per la *Corporate Governance*, ritenendo che l'allineamento della propria *Corporate Governance* (per tale intendendosi il sistema di regole, principi e procedure in cui si sostanzia il sistema di gestione e controllo di una società) alle best practice internazionali di governo societario cui il Codice di *Governance* è ispirato continui a costituire presupposto fondamentale per la realizzazione degli obiettivi della Società che non si limitano alla massimizzazione del valore per gli Azionisti e alla soddisfazione della clientela, ma comprendono anche il raggiungimento del successo sostenibile e l'eccellenza sotto il profilo della trasparenza delle scelte gestionali, dell'efficienza dei sistemi di controllo interno e della correttezza nella gestione dei conflitti di interessi, nonché nella salvaguardia della professionalità, della correttezza e del rispetto, quali principi fondamentali nei rapporti con gli Azionisti, la clientela e in generale tutti gli interlocutori della Banca.

Il Codice di *Governance* è a disposizione del pubblico per la consultazione sul sito *web* del Comitato per la *Corporate Governance* al seguente indirizzo: [Homepage - Borsa Italiana](#).

Informazioni di maggior dettaglio sulle modalità di applicazione, nel corso dell'Esercizio, dei principi e delle raccomandazioni del Codice di *Governance* sono riportate *infra*.

Si precisa che né l'Emittente né le sue controllate sono soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di *Corporate Governance* dell'Emittente.

4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4.1 RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d) TUF)

Il ruolo centrale nel sistema di governo societario dell'Emittente è attribuito al CdA.

il CdA di BFF quale organo investito della funzione di supervisione strategica, svolge i compiti ad esso attribuiti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari guidando la Banca a livello di gruppo nel perseguimento del Successo Sostenibile, definendo le linee strategiche della stessa e del Gruppo, e verificando e monitorando nel continuo l'attuazione, in coerenza con tale obiettivo. Il CdA deve assicurare il governo dei rischi a cui la Banca si espone, individuandone per tempo le fonti, le possibili dinamiche ed i necessari presidi.

In considerazione dei principi e delle raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance*, oltre che delle esigenze concrete in ragione della struttura caratteristica della *governance* della Società e del Gruppo, al CdA sono attribuiti i più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, e la facoltà di deliberare su tutti gli atti rientranti nell'oggetto sociale a eccezione di quelli che la legge riserva alla competenza esclusiva dell'Assemblea. Il CdA, in particolare:

- ▶ esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari della Banca e del Gruppo, monitorandone periodicamente l'attuazione e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati. Definisce il sistema di governo societario della Banca e la struttura del Gruppo, come meglio specificato nella Sezione 13;
- ▶ guida la Banca perseguendone il Successo Sostenibile, e orienta la propria attività in un'ottica di progressiva integrazione della sostenibilità di impresa nella definizione delle strategie e della politica di remunerazione, anche sulla base di un'analisi di rilevanza dei fattori che possono incidere sulla generazione di valore nel lungo periodo;
- ▶ definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Banca, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica del Successo Sostenibile nel medio-lungo periodo dell'attività della Banca, a livello di Gruppo;
- ▶ valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo verificandone la corretta attuazione e promuovendone tempestivamente le misure correttive a fronte di eventuali lacune o inadeguatezze, amministrativo e contabile della Banca, nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento allo SCI come meglio specificato nella Sezione 9;
- ▶ esamina e approva le operazioni – compresi gli investimenti e i disinvestimenti – che, per loro natura, entità o impegni che possono comportare, abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la Banca e/o per il Gruppo, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate;

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'art. 16, ultimo comma, dello Statuto, al CdA competono in particolare:

- ▶ l'approvazione/revisione dei piani industriali e finanziari e/o del *budget*, e la verifica del raggiungimento dei relativi obiettivi;
- ▶ le decisioni concernenti l'assunzione e la cessione di partecipazioni delle società 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.

Il CdA, inoltre:

- ▶ 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;
- ▶ approva i sistemi contabili e di rendicontazione (*reporting*);
- ▶ supervisiona il processo di informazione al pubblico e di comunicazione della Banca;
- ▶ assicura un efficace confronto dialettico con l'AD e con i responsabili delle principali Funzioni Aziendali, e verifica nel tempo le scelte e le decisioni da questi assunte;
- ▶ elabora, sottopone all'Assemblea e riesamina, con periodicità almeno annuale, la politica di remunerazione e incentivazione, ed è responsabile della sua corretta attuazione;
- ▶ approva gli esiti del processo di identificazione dei c.d. *risk taker*, e ne rivede periodicamente i relativi criteri;
- ▶ assicura che la Politica di Remunerazione sia adeguatamente documentata e accessibile all'interno della struttura aziendale, e che siano note al personale le conseguenze di eventuali violazioni normative o di codici etici o di condotta;
- ▶ definisce i sistemi di remunerazione e incentivazione, ovvero i compensi, per l'AD, e per gli Amministratori che rivestono particolari cariche, oltre che per i *risk taker*, come meglio indicato nella Relazione sulla Remunerazione, alla quale si rinvia. In particolare, 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;
- ▶ determina il contenuto delle deleghe a favore dell'AD 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.

A livello di Gruppo, il CdA, quale organo con funzioni di supervisione strategica della Capogruppo, esercita, altresì, le seguenti attribuzioni a livello di Gruppo:

- ▶ esamina e approva il sistema di governo societario, la struttura di Gruppo, il piano industriale e il *budget* della Capogruppo, anche consolidato e verifica il raggiungimento dei relativi obiettivi;
- ▶ valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle Controllate, con particolare riferimento allo SCI e alla gestione dei rischi e dei conflitti di interesse. Verifica periodicamente che lo SCI 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;
- ▶ definisce e approva il modello di *business* del Gruppo – all'interno del *budget* e del piano industriale –, avendo consapevolezza dei rischi a questo inerenti, e comprensione delle modalità attraverso le quali tali rischi sono rilevati, misurati e valutati;
- ▶ definisce e approva gli indirizzi strategici di Gruppo e loro riesame, avendo riguardo all'evoluzione dell'attività di Gruppo e delle condizioni di mercato, al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo;
- ▶ definisce e approva la struttura organizzativa e i 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;
- ▶ definisce e approva il processo di gestione dei rischi, e valuta la sua compatibilità con gli indirizzi strategici e le politiche di governo dei rischi adottati dalla Banca a livello di Gruppo;
- ▶ definisce e approva i criteri per individuare le "Operazioni di Maggiore Rilevanza" (OMR);
- ▶ definisce e approva il 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 verifica che l'attuazione del RAF sia coerente con gli obiettivi di rischio e la soglia di tolleranza ivi individuata, e la valutazione periodica dell'adeguatezza e dell'efficacia del RAF, e della compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio;
- ▶ assume 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.

Ai sensi del Decreto *Fit & Proper*, è rimessa alla responsabilità del CdA la valutazione di idoneità dei responsabili delle principali Funzioni Aziendali (i.e. i responsabili delle Funzioni Compliance e AML, RM, e IA, nonché il *Chief Financial Officer* e – ove diverso da quest'ultimo – il Dirigente Preposto).

Al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie e in coerenza con la Raccomandazione n. 1, lett. f) del Codice di *Corporate Governance*, BFF adotta, su proposta del Presidente, d'intesa con l'AD, la procedura per la gestione delle informazioni privilegiate;

Su proposta del Presidente, formulata d'intesa con l'AD – come previsto dalla Raccomandazione 3 del Codice di *Corporate Governance* – adotta una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli Azionisti, anche tenendo conto delle politiche di *engagement* adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori di attivi come meglio illustrato nella Sezione 12.

Il CdA, inoltre, in coerenza con la Raccomandazione n. 1, lett. d), seconda parte del Codice di *Corporate Governance*, nel corso dell'Esercizio, con il supporto dei Comitati Endoconsiliari per le materie di rispettiva competenza, ha esercitato le proprie facoltà come descritto nelle relative Sezioni della Relazione dedicate. **Per le informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 19 e 20, lettera b), ESRS 2 – Par. 22, Par. 24, Par. 26 si fa rinvio alla sezione Gov-1 Ruolo degli Organi di amministrazione, direzione e controllo" della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group.**

4.2 NOMINA E SOSTITUZIONE (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l), prima parte, TUF)

Ai sensi dello Statuto⁴, la Banca è amministrata da un CdA composto da un numero di membri che viene determinato dall'Assemblea, che comunque non può essere inferiore a 5 (cinque) né superiore a 13 (tredici) e a maggioranza di indipendenti ai sensi dell'art. 13 del Decreto *Fit & Proper* e almeno i due quinti dei Consiglieri deve appartenere al genere meno rappresentato e almeno due devono possedere i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art 148, comma terzo del TUF.

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

Gli Amministratori devono essere in possesso dei requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico (ivi inclusi quelli inerenti alla disponibilità di tempo e ai limiti al cumulo degli incarichi) previsti dalla disciplina di legge e regolamentare tempo per tempo vigente.

Si applicano alla Banca anche le disposizioni di cui al TUB e al Decreto *Fit & Proper*, nonché eventuali ulteriori disposizioni attuative pro tempore vigenti, considerato che l'idoneità degli esponenti aziendali assume un ruolo centrale negli assetti di governo societario degli intermediari bancari e, contribuisce in modo determinante alla sana e prudente gestione degli intermediari stessi. In tal senso la Banca – ai fini delle valutazioni di idoneità dei propri esponenti – tiene conto degli Orientamenti di Banca d'Italia sul *Fit & Proper* con riferimento alla valutazione dei requisiti e dei criteri di idoneità degli esponenti aziendali.

Modalità di presentazione delle liste dei candidati

In ottemperanza alle vigenti disposizioni normative e regolamentari, la nomina degli Amministratori avviene sulla base del meccanismo del voto di lista e nel rispetto dei criteri di composizione relativi, tra l'altro, alla presenza di amministratori di minoranza e indipendenti e all'equilibrio fra generi nonché sulla base di quanto indicato nella Relazione sulla composizione quali-quantitativa predisposta dal Consiglio uscente. I soggetti legittimati a presentare le liste sono: (i) i soci che da soli o insieme ad altri Azionisti, rappresentino il 2,00% del Capitale sociale, ovvero la minore misura richiesta dalla disciplina regolamentare emanata tempo per tempo dalla Consob (art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti); (ii) il CdA uscente⁵ (la "Lista del CdA"). Al riguardo, si precisa che lo Statuto e la normativa interna della Banca saranno soggette ad un'attività di adeguamento alle novità normative in materia di Lista del CdA previste ai sensi dell'art. 147-*ter*.1 del TUF e relativi regolamenti attuativi.

Inoltre, ogni soggetto legittimato può presentare, o concorrere alla presentazione di una sola lista. Gli Azionisti appartenenti al medesimo gruppo non possono presentare più di una lista. I candidati possono presentarsi in una sola lista, a pena di ineleggibilità.

Il meccanismo di nomina tramite il voto di lista garantisce trasparenza, nonché tempestiva e adeguata informativa sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati alla carica.

⁴ Articoli 14 e ss.

⁵ L'Assemblea tenutasi il 28 marzo 2019 ha approvato, 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.

La composizione del CdA assicura:

- ▶ *il possesso da parte di tutti gli amministratori dei requisiti di onorabilità e professionalità e il soddisfacimento dei criteri di correttezza e competenza previsti dalla normativa tempo per tempo vigente;*
- ▶ *la presenza di un Amministratore espresso dalla lista 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: (i) 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; (ii) 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;*
- ▶ *nel caso in cui la lista di maggioranza non presenti un numero di candidati sufficiente ad assicurare il raggiungimento del numero degli amministratori da eleggere si procederà a trarre dalla lista stessa tutti i candidati ivi elencati, secondo l'ordine progressivo con cui sono indicati; dopo aver quindi tratto l'altro amministratore dalla lista di minoranza, si procede a trarre i restanti amministratori, per le posizioni non coperte dalla lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti tra le liste di minoranza, in relazione alla capienza di tale lista. In caso di capienza insufficiente si procede a trarre i restanti amministratori, con le stesse modalità, dalla lista seguente o eventualmente da quelle successive, in funzione del numero di voti e della capienza delle liste stesse.*
- ▶ *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 dall'art. 147-ter, comma 1-ter, del TUF, 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 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 CdA risulti conforme alla normativa, anche regolamentare, vigente in materia di equilibrio tra i generi;*
- ▶ *il possesso in capo alla maggioranza degli Amministratori, del requisito di indipendenza, 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 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.

Nel proprio Regolamento, il CdA ha stabilito taluni requisiti che gli Amministratori devono possedere, in aggiunta a quelli previsti dalla normativa applicabile⁶.

Le liste devono essere presentate, depositate e pubblicate nei termini e nei modi previsti dalle vigenti disposizioni e dallo Statuto sociale.

Ai sensi della Raccomandazione n. 23 del Codice di *Governance*, nonché in linea con la Circolare 285, il CdA, ai fini sia della nomina sia della cooptazione dei propri membri – tenuto conto degli esiti del processo di Autovalutazione e con il supporto consultivo del Comitato Nomine, in coordinamento con il Presidente del CdA – definisce *ex ante* le professionalità necessarie nonché in relazione alle caratteristiche della Società, la composizione qualitativa e quantitativa considerata ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e delle responsabilità affidate all'organo di amministrazione dalla legge, dalle Disposizioni di Vigilanza e dallo Statuto, individuando e motivando il profilo teorico dei candidati (ivi comprese le caratteristiche di professionalità e di eventuale indipendenza) ritenuto ottimale, favorendo, tra l'altro, una adeguata composizione in termini di competenze, esperienze, età, genere e proiezione internazionale.

Gli Orientamenti sono portati a conoscenza degli Azionisti in tempo utile affinché il processo di selezione e di nomina dei candidati possa tener conto di tali indicazioni attraverso tramite pubblicazione sul Sito *Internet* e con congruo anticipo rispetto alla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'Assemblea relativa al suo rinnovo.

Il relativo documento è elaborato in maniera analitica, fornendo indicazioni puntuali sui singoli *driver* di diversità rilevanti, inclusi quelli di natura quantitativa, fermo restando che: (i) la composizione ottimale del Consiglio dovrà essere riesaminata in relazione all'evoluzione della Società e tenendo conto del concreto funzionamento dell'organo consiliare, anche alla luce degli esiti dell'esercizio di autovalutazione annuale; e (ii) dovrà essere in ogni caso assicurato un corretto ricambio del *management* e l'ingresso di nuove competenze e professionalità preservando al contempo nella composizione collettiva del Consiglio un adeguato livello di esperienza e conoscenza della Società.

Chi presenta una lista deve:

- ▶ fornire un'esauriente informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, sulla sua rispondenza agli Orientamenti per gli Azionisti oppure motivarne lo scostamento; e
- ▶ indicare, qualora la lista contenga un numero di candidati superiore alla metà dei consiglieri da eleggere, il proprio candidato alla carica di Presidente del CdA, la cui nomina avviene secondo le modalità individuate dallo Statuto.

Il numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti in altre società dagli amministratori è stabilito dall'art. 17 del Decreto *Fit & Proper*.

Sostituzione

Se, nel corso dell'esercizio e per qualsiasi ragione, cessano dall'incarico uno o più amministratori, si provvede alla loro sostituzione a norma di legge, fermo restando, in ogni caso, il rispetto del numero complessivo minimo di amministratori indipendenti e dell'equilibrio tra i generi previsto dalla normativa vigente.

Se l'amministratore cessato era stato tratto dalla lista di minoranza che aveva ottenuto il maggior numero di voti, la sostituzione viene effettuata nominando il primo candidato eleggibile e disposto ad accettare la carica della medesima lista cui apparteneva l'amministratore venuto meno, ovvero, nel caso in cui ciò non fosse possibile, il primo candidato eleggibile e disposto ad accettare la carica tratto, secondo l'ordine progressivo, tra i candidati della lista cui apparteneva il primo candidato non eletto. Il sostituto scade insieme agli amministratori in carica al momento del suo ingresso nel Consiglio. Nel caso in cui sia cessato un consigliere indipendente, il sostituto deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalle applicabili disposizioni di legge e regolamentari. Ove non sia possibile procedere nei termini sopra indicati, per incapienza delle liste o per indisponibilità dei candidati, il Consiglio di Amministrazione procede alla cooptazione ai sensi dell'art. 2386 Cod. civ., di un amministratore da esso prescelto secondo i criteri stabiliti dalla legge nel rispetto dei principi di equilibrio tra generi. L'amministratore cooptato resta in carica sino alla successiva Assemblea, che procede alla sua conferma o sostituzione con le modalità e maggioranze ordinarie.

Qualora, peraltro, venga a cessare la maggioranza degli amministratori di nomina assembleare, deve intendersi decaduto l'intero CdA con effetto dal momento della sua ricostituzione; pertanto, l'Assemblea dovrà essere senza indugio convocata per la nomina di un nuovo CdA.

In caso di cooptazione, sono forniti alla prima Assemblea successiva alla cooptazione (i) i *curricula* degli amministratori cooptati; (ii) i risultati dell'analisi svolta dal CdA sulla rispondenza della composizione quali-quantitativa risultante dalla cooptazione a quella ritenuta ottimale; (iii) la loro verifica successiva alla nomina; (iv) la rispondenza dei profili alle indicazioni contenute nella *Policy* di Diversità del CdA; e (v) il parere del Comitato Nomine.

⁶ Si fa riferimento agli artt. 147-ter, comma 4, e 148 del TUF, nonché alle disposizioni contenute nel Decreto *Fit & Proper* e nel D.M. 30 marzo 2000, n. 162, nonché all'art. 26 del TUB e al Codice di *Governance*.

4.3 COMPOSIZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d-bis), TUF)

Il Consiglio di Amministrazione nominato in data 18 aprile 2024 e in carica alla data di chiusura dell'esercizio (31 dicembre 2025) è composto come segue:



Ranieri de Marchis*
Presidente

Data di nascita: 08/01/1961
Prima nomina: 18/04/2024



Anna Kunkl*
Vice Presidente

Data di nascita: 08/01/1961
Comitato OPC
Prima nomina: 01/03/2022



Massimiliano Belingheri
Amministratore Delegato

Data di nascita: 30/10/1964
Prima nomina: 19/12/2006



Domenico Gammaldi
Consigliere esecutivo

Data di nascita: 12/04/1953
Esponente Responsabile AML
Prima nomina: 25/03/2021



Piotr Henryk Stepniak
Consigliere non esecutivo

Data di nascita: 24/05/1963
Comitato Controllo e Rischi
Com Rem
Prima nomina: 25/03/2021



Alexia Ackermann*
Consigliere indipendente

Data di nascita: 08/09/1973
Comitato Controllo e Rischi
Comitato OPC
Prima nomina: 18/04/2024



Mimi Kung*
Consigliere indipendente

Data di nascita: 05/02/1965
Comitato Nomine
Comitato Controllo e Rischi
Prima nomina: 17/04/2024



Guido Cutillo*
Consigliere indipendente

Data di nascita: 25/09/1972
Com Rem
Comitato OPC
Prima nomina: 17/04/2024



Susana Mac Eachen*
Consigliere indipendente

Data di nascita: 08/09/1973
Comitato Controllo e Rischi
Comitato OPC
Prima nomina: 18/04/2024

(*) Consiglieri indipendenti ai sensi del TUF, come precisato alla sezione 4.7.

(**) Si precisa che il CdA, in data 28 novembre, ha nominato il Dott. Gammaldi quale esponente responsabile per l'Antiriciclaggio, a far data dal 1° gennaio 2025. A seguito di tale nomina, pertanto, il Dott. Gammaldi è divenuto un amministratore esecutivo, ai sensi delle disposizioni normative anche regolamentari vigenti, perdendo il requisito dell'indipendenza.

Nella presentazione delle liste dei candidati, il CdA e gli Azionisti hanno tenuto conto delle indicazioni contenute negli Orientamenti per gli Azionisti. Contestualmente a ciascuna lista, è stata depositata, per ciascun candidato, la documentazione richiesta dalla normativa, tra cui: il *curriculum vitae* contenente le caratteristiche professionali dei singoli candidati, le dichiarazioni di inesistenza di cause di incompatibilità o di ineleggibilità e di esistenza dei requisiti prescritti dalla legge e dallo Statuto, nonché l'elenco degli incarichi di amministrazione e controllo eventualmente ricoperti presso altre società.

Il CdA in carica alla data di approvazione della presente Relazione è stato nominato, mediante il meccanismo del voto di lista, dall'Assemblea dei Soci del 18 aprile 2024, che ne ha determinato il numero in 9 i membri fissando la durata del mandato fino all'approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2026.

Per la nomina dei membri del CdA, sono state presentate due liste⁷, rispettivamente da parte del CdA uscente e dello Studio Legale Trevisan, per conto di un gruppo di Azionisti di minoranza composto da investitori istituzionali, rappresentanti complessivamente l'4,10661 % del capitale sociale della Banca. Per i dettagli afferenti a: elenco dei candidati, elenco degli eletti e percentuale dei voti ottenuta in rapporto al capitale votante, si rinvia al seguente link <https://investor.bff.com/it/Assemblea-degli-Azionisti-18-aprile-2024>.

Il CdA ha, quindi, verificato e accertato in capo ai consiglieri in carica:

i. ai sensi del Decreto *Fit & Proper*:

- ▶ la sussistenza dei requisiti di professionalità, di onorabilità e, ove applicabile, di indipendenza;
- ▶ il soddisfacimento dei criteri di correttezza e competenza;
- ▶ il rispetto del limite al cumulo degli incarichi previsto dagli artt. 17, 18 e 19 del Decreto *Fit & Proper*;
- ▶ la sussistenza dell'indipendenza di giudizio, prevista dall'art. 15 del Decreto *Fit & Proper*, anche tenuto conto dell'esistenza di adeguati presidi volti a prevenire il rischio di compromissione di tale indipendenza dell'esponente;
- ▶ l'adeguata disponibilità di tempo per l'esercizio della carica, tenendo conto, tra l'altro, della partecipazione ai comitati endoconsiliari prevista dall'art. 16 del Decreto *Fit & Proper*;

ii. ove applicabile, il possesso del requisito di indipendenza, di cui all'art. 2, raccomandazione n.7, del Codice di *Governance*;

iii. ove applicabile, il possesso del requisito di indipendenza, di cui all'art. 148, comma 3, del TUF, e come richiamato dall'art. 147-ter, comma 4, del TUF;

iv. l'inesistenza di cause di incompatibilità ai fini *interlocking*, di cui all'art. 36 del D.L. 6 dicembre 2011, n. 201, oltre che la rispondenza della composizione dell'Organo di Amministrazione nel suo complesso alle indicazioni espresse negli Orientamenti per gli Azionisti (resi pubblici il 26 ottobre 2023), e il soddisfacimento dei criteri di adeguata composizione collettiva, di cui all'art. 11 del Decreto *Fit & Proper*.

Il Collegio sindacale ha ritenuto le procedure adottate dal CdA idonee all'accertamento dei requisiti di indipendenza dei propri membri indipendenti.

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

- ▶ 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;
- ▶ 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 P.A.;
- ▶ 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 P.A.;
- ▶ 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.

Il CdA ha verificato la sussistenza in capo a ciascuno dei propri membri di almeno uno dei requisiti di cui sopra, e ha valutato che la composizione dell'attuale CdA riflette un'adeguata combinazione quali-quantitativa di competenze e professionalità, in linea con quanto richiesto dagli Orientamenti per gli Azionisti.

Si evidenzia che gli Amministratori non esecutivi, tutti dotati di conoscenze nei settori in cui la Banca opera, rappresentano la maggioranza del CdA e partecipano attivamente alle riunioni consiliari, approfondendo i temi di interesse e contribuendo all'assunzione di delibere ponderate.

Si rappresenta che, a seguito della chiusura dell'Esercizio, si sono verificati i seguenti eventi:

- ▶ in data 1° febbraio 2026: il Dott. Belingheri ha rimesso al CdA le deleghe conferitegli in qualità di Amministratore Delegato, pur rimanendo Consigliere non esecutivo. In pari data il CdA ha nominato il Dott. Giuseppe Sica quale Direttore Generale, attribuendogli i poteri precedentemente conferiti al Dott. Belingheri;
- ▶ in data 17 marzo 2026: il Dott. Belingheri ha rassegnato le proprie dimissioni dall'incarico di Consigliere e, in pari data, il CdA ha deliberato di cooptare il Dott. Sica quale nuovo componente del CdA nominandolo, altresì, Amministratore Delegato.

Le Tabelle allegate alla presente Relazione riportano la composizione del CdA in carica alla data di approvazione della presente Relazione con indicazione della carica ricoperta dai singoli consiglieri, dei dati circa la partecipazione degli stessi alle sedute consiliari e alle riunioni dei Comitati endoconsiliari, nonché, in coerenza con quanto previsto dal Codice di CG, l'evidenza del numero degli incarichi di amministrazione e controllo che i componenti ricoperti in altre società ai sensi del Decreto *Fit & Proper*. Per ulteriori informazioni riguardanti le caratteristiche professionali e personali di ciascun membro del Consiglio di Amministrazione si rinvia alle note biografiche e professionali pubblicate Sito alla sezione <https://investor.bff.com/it/struttura-di-governo>.

Per le informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 19 e 20, lettera a) e c), ESRS 2 – Par. 21 e 23 si fa rinvio alla sezione "GOV-1: Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo" della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group.

Criteri e politiche di diversità nella composizione del Consiglio e nell'organizzazione aziendale

La diversità nella composizione del CDA

La composizione del CdA della Società assicura l'equilibrio tra i generi previsto dalle disposizioni normative.

Il CdA ha adottato la *Policy di Diversità* che definisce e formalizza i criteri e le modalità applicative adottati dalla Banca per assicurare un adeguato livello di diversità e inclusione tra i componenti degli organi sociali, con l'obiettivo *inter alia* di: (i) espletare un'importante funzione dialettica interna agli organi e contribuire al monitoraggio delle scelte compiute dall'AD e dal Consiglio; (ii) favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione di decisioni; (iii) favorire il mantenimento di un clima collaborativo, leale e sinergico, e un ambiente inclusivo, nel quale ogni Consigliere sia in grado di esprimere al meglio le proprie professionalità, arricchendo la dialettica collegiale, che è il presupposto di ogni decisione meditata e consapevole (iv) supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, gestione delle attività e dei rischi; (v) tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione.

A questi fini, è presa in considerazione la presenza di soggetti: a) diversificati in termini di età, genere, durata di permanenza nell'incarico; b) le cui competenze, collettivamente considerate, siano idonee a realizzare gli obiettivi sopra indicati; c) adeguati, nel numero, ad assicurare funzionalità e non pletoricità dell'organo. Al genere meno rappresentato è riservato, un numero di candidati almeno pari a quanto stabilito dalle applicabili disposizioni di legge e regolamentari (attualmente 2/5 ossia il 40% degli amministratori eletti). Qualora questo rapporto non sia un numero intero, questo è arrotondato per eccesso all'unità superiore.

⁷ Per maggiori informazioni si rinvia alle liste rese disponibili sul Sito Internet al seguente indirizzo: <https://investor.bff.com/it/Assemblea-degli-Azionisti-18-aprile-2024>.

Il CdA della Banca è chiamato, a valutare ed identificare la propria composizione quali-quantitativa ottimale facendo propri gli obiettivi delle disposizioni legislative e regolamentari, le *best practice* e gli orientamenti espressi da Banca d'Italia.

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 tempo per tempo vigente, in relazione alla composizione del CdA.

La composizione ottimale del CdA deve essere orientata a soddisfare almeno i seguenti criteri:

- ▶ la presenza di un congruo numero di amministratori non esecutivi e/o indipendenti, diversi dal Presidente del CdA. In ogni caso, nel rispetto della normativa tempo per tempo vigente e, salvo che lo Statuto non preveda un numero di amministratori maggiori, il CdA comprende almeno due amministratori indipendenti, diversi dal presidente del CdA se il Consiglio è composto da sette membri, almeno tre se è composto fino a dodici membri, e almeno quattro se è composto da un numero superiore. Nella Lista del CdA, almeno la metà dei candidati deve possedere i requisiti di indipendenza ai sensi dello Statuto e del Regolamento del CdA;
- ▶ il mantenimento di almeno una quota di due quinti dei membri del CdA, al momento della nomina e nel corso del mandato, appartenenti al genere meno rappresentato, con arrotondamento all'unità superiore;
- ▶ l'eterogeneità di età anagrafiche, in modo da consentire una pluralità di prospettive e di esperienze manageriali e professionali;
- ▶ il bilanciamento di diverse anzianità di carica, per perseguire un equilibrio tra esigenze di continuità e rinnovamento nella gestione;
- ▶ in considerazione della proiezione internazionale del Gruppo, come emerso dal processo di Autovalutazione, la presenza di un terzo di amministratori che abbiano maturato un'adeguata esperienza (i) 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"; (ii) nel business specifico di banca depositaria, servizi di pagamento e a questi accessori.

In generale, i consiglieri devono 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 CdA e all'AD, la Politica di Diversità del CdA indica i requisiti di professionalità che questi devono aver rispettivamente maturato per almeno un quinquennio, in ottemperanza, tra l'altro, a quanto indicato dal Decreto *Fit & Proper*.

L'attuazione della Politica di Diversità del CdA avviene principalmente in sede di (i) rinnovo del CdA, oltre che mediante la formulazione da parte del CdA uscente degli Orientamenti per gli Azionisti, anche nell'eventuale formazione e presentazione agli Azionisti della Lista del CdA; (ii) cooptazione; (iii) anticipata cessazione dell'AD, e (iv) nomina del Presidente del CdA. Per la nomina del CdA e per la cooptazione di cui, rispettivamente, ai punti (i) e (ii), è ritenuto fondamentale il processo di Autovalutazione.

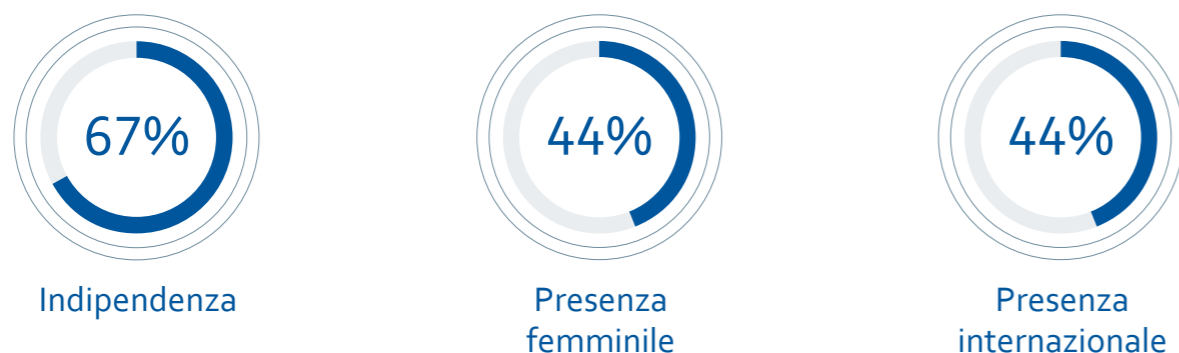
Circa la diversità di composizione dell'attuale CdA, si osserva che: (i) il Consiglio si caratterizza per la diversità anagrafica dei suoi membri, tenuto conto che l'età dei Consiglieri è compresa tra i 50 e gli 80 anni con una mediana pari a 61 anni; (ii) 4 Consiglieri sono donne e 5 sono uomini; (iii) il percorso formativo e professionale dei Consiglieri attualmente in carica garantisce una equilibrata combinazione di profili ed esperienze all'interno dell'organo amministrativo idonea ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni ad esso spettanti; (iv) in Consiglio di Amministrazione sono attualmente presenti membri di diversa provenienza geografica.

I profili previsti dalla Policy di Diversità sono stati tenuti in considerazione dagli azionisti che hanno presentato una lista in occasione del rinnovo dell'organo amministrativo dello scorso 18 aprile 2024 e altrettanto accertati in occasione della verifica svolta nella riunione del 9 maggio 2024 sulla rispondenza della composizione e idoneità dell'organo eletto rispetto alle indicazioni del Consiglio di Amministrazione uscente contenute nel Profilo quali-quantitativo del CdA.

Nel grafico che segue sono rappresentati in forma aggregata gli ambiti e settori di competenza presenti all'interno del CdA:

1. Mercati Finanziari	#9
2. Regolamentazione settore bancario e finanziario	#9
3. Indirizzi e programmazione strategica	#9
4. Assetti organizzativi e di governo societario	#9
5. Gestione dei rischi	#9
6. Sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi	#8
7. Attività e prodotti bancari e finanziari	#8
8. Informativa contabile e finanziaria	#8
9. Tecnologia informatica	#8
10. Conoscenza del settore Bancario, delle dinamiche e del sistema economico-finanziario della regolamentazione Bancaria e Finanziaria e, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi acquisita tramite un'esperienza pluriennale di amministrazione, direzione e controllo nel settore finanziario.	#8
11. 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.	#7
12. Gestione imprenditoriale e di organizzazione aziendale	#7
13. Lettura e di interpretazione di dati economico-finanziari	#7
14. Esperienza Internazionale e Conoscenza dei mercati esteri	#7
15. Business in cui la Banca e le sue controllate operano, avuto riguardo anche alle sue evoluzioni prospettiche, e, quindi, con comprovata esperienza nei settori securities services, payment infrastructure services, con un know how specifico su nuovi mercati e linee di business	#7
16. Mercati finanziari e programmazione strategica, consapevolezza degli indirizzi strategici aziendali o del piano industriale di un ente creditizio e relativa attuazione	#7
17. Operazioni di finanza straordinaria e di sviluppo del business per acquisizione, nonché accordi di Partnership	#7
18. ESG	#7
19. AML	#6
20. Information and communication technologies, inclusa l'innovazione digitale-fintech e Cybersecurity	#6
21. 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	#6
22. Valutazione del rischio di credito e dei rischi finanziari	#6
23. NPL Management	#6
24. Accounting bancario	#5
25. Dinamiche PA	#4
26. Conoscenza del mercato internazionale, in particolare, con riferimento ai mercati dell'Est Europa in cui operano le controllate della Banca e, in generale, il Gruppo BFF (Polonia, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, e Croazia)	#3

Di seguito si riporta altresì una rappresentazione grafica circa la ripartizione degli esponenti per genere, fasce di età, tenore, indipendenza:



La composizione dell'attuale CdA, come anticipato, rispetta i criteri di diversità, anche di genere, stabiliti dall'art. 147-ter del TUF, e riflette una combinazione di competenze, esperienza professionale e internazionale, indipendenza adeguato.

In merito alle caratteristiche di diversità degli Organi di amministrazione, direzione e controllo, si faccia, altresì, riferimento al paragrafo "Governance" alla sezione "Gov-1 Ruolo degli Organi di amministrazione, direzione e controllo" della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group.

In merito alle politiche volte a eliminare la discriminazione, comprese le molestie, e a promuovere le pari opportunità e altre soluzioni a sostegno della diversità e dell'inclusione, si faccia riferimento alla sezione "S1-1 – Politiche relative alla forza lavoro propria" e alla sezione "Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni" della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group.

La diversità nell'organizzazione aziendale

Il CdA ha adottato la *Policy Diversity e Inclusion* di Gruppo che definisce i principi guida volti a promuovere e sostenere, in modo costante e progressivo, la diversità e l'inclusione. L'obiettivo è

favorire nel continuo un ambiente di lavoro inclusivo per tutti i dipendenti della Banca e delle società del Gruppo (le "Persone BFF"). Ciò sull'assunto che la diversità e l'inclusione sono valori sostanziali, che esplicano, nel concreto, effetti positivi nei confronti di tutti gli *stakeholder* della Banca, la quale riconosce le persone come vere e proprie risorse chiave per l'innovazione, la crescita della produttività e la sostenibilità propria e di tutte le *legal entity* in cui si articola.

Alla base della suddetta Policy vi è l'assunto che l'obiettivo finale da perseguire per supportare la diversità sia assicurarsi che ogni singola persona abbia accesso alle medesime opportunità e ai medesimi equi trattamenti. Viene, quindi, perseguito l'obiettivo di garantire alle Persone BFF l'opportunità di essere valutate in base ai propri valori, capacità e meriti, indipendentemente dalla propria razza, etnia, età, sesso, disabilità o altre caratteristiche (quali, a esempio, stato civile e/o parentale) che potrebbero rappresentare un fattore discriminante, consentendo alla Banca, a livello di Gruppo, di accogliere e far crescere i migliori talenti, da assumere sulla base di criteri oggettivi, non discriminatori e, naturalmente, meritocratici. La Banca opera in un contesto multinazionale, in cui le Persone esprimono un significativo patrimonio di diversità, la cui valorizzazione costituisce al contempo un vantaggio competitivo e opportunità di crescita e arricchimento per il Gruppo, nella convinzione che le idee più innovative e le migliori soluzioni derivino da un ambiente di lavoro in cui le persone possano esprimere la loro unicità.

La diversità di competenze, di esperienze, di idee e di punti di vista, infatti, favorisce una migliore comprensione delle esigenze dei clienti e una maggiore competitività sul mercato. La Banca è consapevole che la pluralità e la diversità contribuiscono a migliorare le *performance* aziendali, oltre a soddisfare le aspettative degli *stakeholder* sulle tematiche ESG. BFF crede che l'accrescimento del Successo Sostenibile nel lungo periodo non possa prescindere dalla valorizzazione della diversità e dal riconoscimento dell'importanza dell'inclusione, ritenendoli un pilastro portante di indirizzo del proprio operato, nell'interesse di tutti gli *stakeholder* del Gruppo. Pertanto, sostenere la diversità e l'inclusione, nonché le stesse opportunità a tutti i livelli e in ogni contesto di attività, costituisce uno degli assunti della strategia della Banca, che implica la creazione di un ambiente di lavoro sereno, sicuro e prospero, che promuova il benessere e la creatività, ove tutti possano sentirsi valorizzati nelle proprie peculiarità, nel rispetto della parità di trattamento, del principio di non discriminazione e, ovviamente, della promozione dei diritti umani. Tenuto conto che il raggiungimento degli obiettivi di cui alla Politica, nonché la sua concreta attuazione dipendono, da ultimo, dai comportamenti delle Persone della Banca e del Gruppo, BFF si impegna a progettare ed erogare percorsi formativi affinché le persone siano consapevoli del contenuto della Politica e comprendano la sua rilevanza nella creazione di un ambiente di lavoro prospero, base fondamentale per la loro crescita non solo professionale ma anche personale.

Tra le iniziative previste per supportare concretamente l'implementazione della *Policy Diversity&Inclusion*, la Banca a livello di Gruppo ha istituito l'*Inclusion Board* che è un comitato composto da n. 8 dipendenti espressione delle varie *Legal Entity* del Gruppo, selezionati sulla base di autocandidature, con l'obiettivo di *i)* raccogliere e rappresentare i temi di inclusione nell'ambito del Gruppo *ii)* avviare le interlocuzioni con il leadership team e definire le priorità di azione; *iii)* promuovere, mediante un approccio chiaro e trasparente, le iniziative e le azioni realizzate a livello di Gruppo, sul tema dell'inclusione e della partecipazione alla vita aziendale; *iv)* proporre misure volte a evitare pregiudizi legati alle *Diversity*, tanto nei processi di reclutamento, quanto nella successiva fase di crescita professionale e di promozione, *v)* promuovere l'inclusione trasversalmente ai Paesi e alle culture nazionali in cui la Banca, a livello di Gruppo, è presente.

L'*Inclusion Board* è responsabile della promozione della cultura della diversità e inclusione attraverso una funzione di ascolto e *feedback* verso le Persone di BFF, la funzione *Human Resources and Organizational Development* e il *Top Management*. Svolge un ruolo cruciale nel promuovere l'inclusione fornendo una rappresentanza diversificata di prospettive e competenze, per consentire decisioni più inclusive e apportare nuove prospettive, promuovendo la creazione di un ambiente di lavoro equo, inclusivo e ricco di opportunità per tutte le persone del Gruppo e l'equità e le pari opportunità di crescita, anche economica.

In merito alle politiche volte all'eliminare la discriminazione, comprese le molestie, e a promuovere le pari opportunità e altre soluzioni a sostegno della diversità e dell'inclusione, si faccia riferimento alla sezione "S1-1 – Politiche relative alla forza lavoro propria" e alla sezione "Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni" della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group.

Disponibilità di tempo per lo svolgimento dell'incarico

Alla luce delle previsioni della disciplina applicabile, la disponibilità di tempo da dedicare allo svolgimento dell'incarico, in ragione della natura, qualità e complessità dello stesso, risulta essere un requisito fondamentale che gli Amministratori devono assicurare, anche in relazione alle attività derivanti dalla partecipazione ai lavori dei Comitati consiliari, ove essi ne siano membri.

Nell'ambito della verifica dei Requisiti di Idoneità, il Consiglio accerta che gli amministratori possano dedicare il tempo adeguato allo svolgimento dell'incarico assunto nel Consiglio di Amministrazione della Banca, e, eventualmente nei Comitati Endoconsiliari ("**Time Commitment**").

Per assicurare che il candidato alla carica di amministratore della Banca possa effettuare le proprie valutazioni con consapevolezza, il *Time Commitment* viene stimato dal CdA uscente, con il supporto del Comitato Nomine e indicato nel documento sugli Orientamenti del Consiglio sulla composizione quali-quantitativa ideale ex ante, messo a disposizione degli azionisti intenzionati a presentare all'Assemblea le liste dei candidati alla carica di amministratori in occasione del rinnovo dell'organo consiliare o della presentazione delle candidature in caso di sostituzione di singoli amministratori.

Cumulo massimo di incarichi ricoperti in altre società

Ciascun componente del Consiglio di Amministrazione non può assumere, salvo diverso avviso del Consiglio di Amministrazione da valutarsi nel caso specifico, un numero complessivo di incarichi in banche o in altre società commerciali superiore a una delle seguenti combinazioni alternative:

- ▶ n. 1 incarico esecutivo e n. 2 incarichi non esecutivi;
- ▶ n. 4 incarichi non esecutivi.

Ai fini del calcolo dei limiti di cui sopra, si tiene conto anche dell'incarico ricoperto presso la Banca.

Si precisa altresì che, ai fini della raccomandazione n. 15 del Codice di *Corporate Governance*, i già menzionati limiti includono anche eventuali incarichi negli organi di amministrazione o controllo in altre società quotate, finanziarie o di rilevanti dimensioni.

I limiti al cumulo degli incarichi sono stati verificati anche tenendo conto delle esenzioni e modalità di aggregazione degli incarichi di cui all'art. 18 del Decreto *Fit & Proper*. Pertanto, si considera come un unico incarico l'insieme degli incarichi ricoperti in ciascuno dei seguenti casi: (i) all'interno del medesimo gruppo; (ii) in banche appartenenti al medesimo sistema di tutela istituzionale; (iii) nelle società, non rientranti nel gruppo, in cui la Banca detiene una partecipazione qualificata come definita dal regolamento (UE) n. 575/2013, articolo 4(1), punto 36. Qualora ricorrano contestualmente più di uno dei casi di cui alle precedenti punti (i), (ii) e (iii), gli incarichi si sommano cumulandosi tra loro. Nell'approccio adottato in materia di cumulo degli incarichi si tiene conto della situazione consolidata in base al perimetro contabile di consolidamento. L'insieme degli incarichi computati come unico viene considerato come incarico esecutivo se almeno uno degli incarichi detenuti nelle situazioni di cui ai precedenti punti (i), (ii) e (iii) è esecutivo; negli altri casi è considerato come incarico non esecutivo. In aggiunta al numero di incarichi che un amministratore della Banca può ricoprire, nelle combinazioni alternative sopra richiamate, si ricorda la possibilità, ricorrendone i presupposti di cui all'art. 19 del Decreto *Fit & Proper*, che venga consentita l'assunzione di n. 1 incarico non esecutivo aggiuntivo rispetto ai limiti sopra indicati, a condizione che ciò non pregiudichi la possibilità per l'amministratore di dedicare all'incarico presso la Banca tempo adeguato per svolgere in modo efficace le proprie funzioni.

Il CdA, sulla base delle informazioni ricevute dagli Amministratori, rileva periodicamente le cariche di amministratore o sindaco da questi ricoperte in altre società e, in generale, il rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi sul rispetto del numero massimo degli incarichi e sulla disponibilità di tempo (in ragione della natura e della portata degli ulteriori incarichi ricoperti, nonché degli impegni professionali e lavorativi di diversa natura). I Consiglieri informano tempestivamente la Banca sulle cariche sociali acquisite o dismesse nel corso del loro mandato, nonché sulle variazioni intervenute che possono incidere sul possesso dei già menzionati requisiti anche al fine di consentire all'organo di amministrazione di condurre le analisi e conseguenti valutazioni di competenza richieste ai sensi del Decreto *Fit & Proper*.

Premesso quanto sopra, tutti gli Amministratori attualmente in carica rispettano il predetto limite.

4.4 FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Il funzionamento del CdA è regolato dallo Statuto e dal Regolamento del CdA, che disciplinano, tra l'altro aspetti inerenti alla nomina, alla composizione e ai compiti del CdA, all'organizzazione e alla gestione delle adunanze consiliari, alla gestione delle informazioni societarie, ai profili relativi alla remunerazione degli Amministratori, allo SCI, alla gestione degli interessi degli amministratori anche nel contesto delle operazioni con parti correlate e la gestione dei rapporti degli Amministratori con gli Azionisti, nonché il funzionamento dei Comitati.

Il Regolamento ha, altresì, lo scopo di conformare le regole di governo societario afferenti al già menzionato organo ai principi sanciti dal Codice di *Corporate Governance*. Nello specifico i principali contenuti del Regolamento riguardano il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento alla:

- i) modalità e tempistiche convocazione delle riunioni;
- ii) partecipazione alle riunioni;

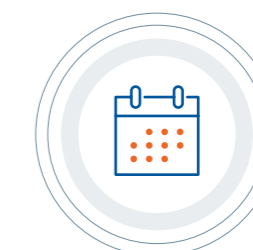
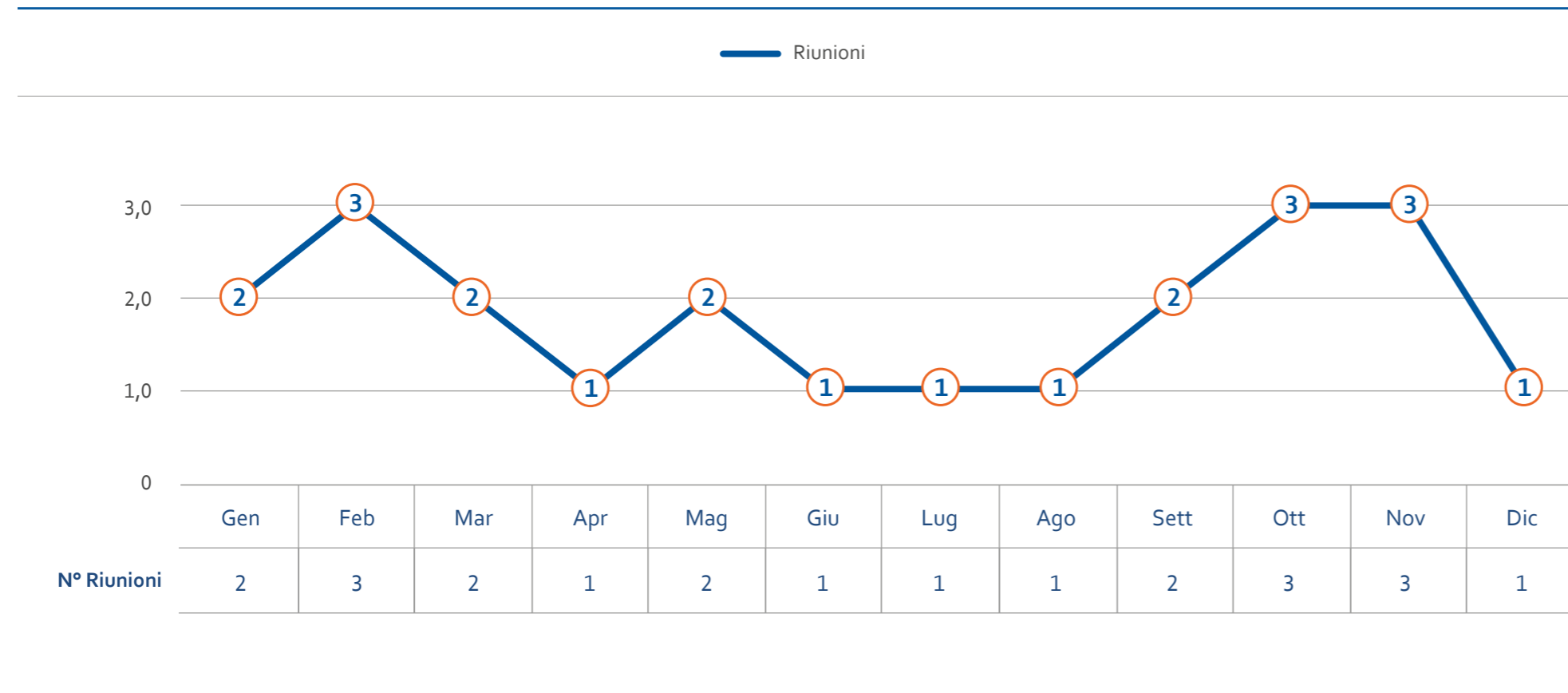
Il Regolamento sancisce anche il ruolo del Presidente nel garantire il buon funzionamento del Consiglio, favorire la dialettica interna ed assicurare il bilanciamento dei poteri, in coerenza con i compiti in tema di organizzazione dei lavori del Consiglio e di circolazione delle informazioni come si dirà nel paragrafo 4.5.

Le attività del Consiglio di Amministrazione nel 2025

Nel corso dell'Esercizio, il Consiglio non ha ritenuto necessario od opportuno elaborare motivate proposte da sottoporre all'Assemblea dei soci per la definizione di un sistema di governo societario più funzionale alle esigenze dell'impresa e ha esercitato le proprie facoltà, con il supporto dei Comitati Endoconsiliari per le materie di rispettiva competenza, come descritto nelle rispettive Sezioni della Relazione dedicate.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione nel 2025

ADUNANZE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE 2025



23
Totale riunioni



4:57 ore
Durata media



14
N° Riunioni 2026

Le riunioni del CDA

Su singoli punti all'ordine del giorno e su invito del Presidente, nell'Esercizio hanno partecipato a tutte le riunioni i Responsabili delle Funzioni di Controllo ed i Responsabili aziendali competenti per materia.

In ottemperanza agli obblighi previsti dall'art. 2.6.2 del Regolamento Mercati, il CdA approva annualmente, entro il termine di trenta giorni dal termine dell'esercizio sociale precedente, il calendario degli eventi societari, da comunicare a Borsa Italiana, per la diffusione presso il pubblico (il "Calendario Finanziario"). Nel Calendario Finanziario comunicato al pubblico sono precisate, in particolare, nel quadro delle riunioni consiliari stabilite per il nuovo esercizio, le date fissate per l'approvazione del progetto di bilancio, della relazione semestrale e delle relazioni trimestrali, nonché la data prevista per lo svolgimento dell'Assemblea di approvazione del bilancio. Il Calendario Finanziario relativo all'Esercizio 2025 è disponibile sul Sito Internet nella sezione "Investor Relations/Calendario Finanziario".

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

L'art. 17 dello Statuto stabilisce che il CdA 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.

L'art. 19 dello Statuto consente 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.

L'informativa pre-consiliare

Il Presidente con il supporto dell'U.O. *Corporate Affairs Secretary* della Banca si premura di mettere a disposizione – mediante l'apposita piattaforma con accesso riservato a ciascun Amministratore e Sindaco (la "Piattaforma") – 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 CdA, 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 CdA, il termine ritenuto congruo per la trasmissione della documentazione prima di ciascuna adunanza è stato fissato in n. 5 (cinque) giorni. Tale scadenza è stata, nel complesso, rispettata.

Nei casi eccezionali in cui non sia stato possibile fornire la necessaria documentazione nel suddetto termine, il Presidente ha assicurato che gli argomenti siano stati illustrati in modo appropriato da parte dell'Amministratore Delegato durante le riunioni consiliari e che sia stato dedicato tempo sufficiente a tale illustrazione e alle seguenti discussioni. In ogni caso, il Presidente si è adoperato per garantire che sia stato dedicato il tempo necessario a un'efficace discussione dei punti all'ordine del giorno durante le riunioni e ha promosso gli interventi degli Amministratori

Svolgimento delle riunioni consiliari

Lo svolgimento delle riunioni consiliari avviene nel rispetto delle indicazioni fornite dall'articolo 3 del Codice di *Corporate Governance*, che è stato sostanzialmente recepito nel Regolamento del CdA. In particolare, il Presidente del CdA 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.

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 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.

Alle riunioni del CdA partecipano anche la Responsabile e un componente della U.O. *Corporate Affairs Secretary*. La Funzione *Group General Counsel & Business Legal Affairs* (a cui fa capo la *Corporate Affairs Secretary*) 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, anche a livello di 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.

La Tabella n. 2 contenuta nell'allegato sub 2) fornisce, tra l'altro, informazioni circa la partecipazione dei consiglieri alle sedute consiliari tenutesi nel corso dell'esercizio 2025. I consiglieri risultati assenti hanno fornito motivata giustificazione.

4.5 RUOLO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Presidente del CdA, se l'Assemblea non vi ha provveduto, è nominato dal CdA fra i suoi membri non esecutivi e indipendenti. L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti di BFF del 18 aprile 2024 ha nominato Presidente il Dott. Ranieri de Marchis al quale, il CdA, ha attribuito gli opportuni compiti e poteri, tra cui la rappresentanza legale della Banca di fronte ai terzi e in giudizio, nonché la facoltà di firma, disgiuntamente dall'AD, nei limiti delle rispettive deleghe. Anche in ossequio alle previsioni del principio X del Codice di *Governance*, il Presidente del CdA nel corso dell'esercizio ha svolto una funzione cruciale per garantire il buon funzionamento del CdA, 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, dalle Disposizioni sul Governo Societario e dal Codice di *Corporate Governance*.

Per svolgere efficacemente la propria funzione tutelandone l'autorevolezza e la terzietà, così come prevedono, appunto, le Disposizioni sul Governo Societario, al Presidente non è attribuita alcuna delega gestionale, non svolge uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali e non è il principale responsabile della gestione, né azionista di controllo della Banca.

Egli garantisce l'equilibrio dei poteri tra gli organi sociali, inclusi i Comitati.

Il Presidente con riguardo all'organizzazione dei flussi informativi al CdA generalmente, sentito l'AD, determina l'ordine del giorno e convoca le riunioni consiliari attenendosi alle modalità e tempistiche previste dallo Statuto (almeno cinque giorni prima della riunione e, nei casi di urgenza, almeno un giorno prima), presiede e dirige i lavori del CdA, garantendo che le informazioni complementari fornite durante le riunioni consiliari siano efficaci per il dibattito consiliare e si adopera affinché le deliberazioni alle quali giunge il CdA siano il risultato di un'adeguata dialettica tra componenti esecutivi e non esecutivi, nonché del contributo consapevole e ragionato di tutti i suoi componenti, provvedendo altresì a che sulle materie all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i Consiglieri informazioni adeguate. Inoltre, presiede e dirige i lavori delle Assemblee 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.

Nella predisposizione dell'ordine del giorno e nella conduzione del dibattito consiliare, il Presidente assicura che siano trattate con priorità le questioni a rilevanza strategica, garantendo che a esse sia dedicato tutto il tempo necessario. Promuove incontri tra tutti i Consiglieri, anche al di fuori della sede consiliare, per approfondire e confrontarsi sulle questioni strategiche.

Inoltre, 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.

Più nel dettaglio, nel corso dell'esercizio, il Presidente:

- ▶ ha garantito il coordinamento dell'attività dei Comitati Endoconsiliari (con funzioni istruttorie, propositive e consultive) con l'attività del Consiglio;

- ▶ d'intesa con l'Amministratore Delegato, ha curato: i) l'intervento alle riunioni consiliari dei Dirigenti della Banca nonché dei responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia, per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. A tal proposito vengono opportunamente verbalizzati la presenza di ogni singolo partecipante e il relativo intervento, previo invito a partecipare alla riunione; ii) che l'Amministratore Delegato e le competenti funzioni riferissero al Consiglio sugli aspetti peculiari del dialogo con gli Azionisti e gli Investitori Istituzionali;
- ▶ ha assicurato l'adeguatezza e la trasparenza del processo di autovalutazione del Consiglio, con il supporto del Comitato Nomine;
- ▶ ha svolto un ruolo di riferimento per la gestione delle richieste di dialogo ricevute nell'ambito di quanto prevede la Politica di dialogo con gli azionisti adottata dalla Banca (Sezione 12);
- ▶ ha curato il programma di "Board Induction" articolato in otto (8) sessioni formative dedicate ad amministratori e sindaci;

Ai sensi dell'articolo 11 del Regolamento del CdA, il Presidente:

- ▶ provvede affinché ai Consiglieri e Sindaci sia trasmessa – per il tramite della U.O. *Corporate Affairs Secretary* – 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 5 giorni prima della data fissata per la riunione consiliare (fatta salva la prassi descritta al paragrafo 4.3.1) adottando ogni misura utile a salvaguardare la riservatezza delle informazioni, soprattutto laddove queste siano qualificabili come *price sensitive*. La tutela della riservatezza dei dati e delle informazioni fornite avviene mediante il rispetto della "Procedura interna per la gestione e la comunicazione all'esterno delle Informazioni Privilegiate" della Banca, oltre che mediante l'utilizzo di una piattaforma informatica;
- ▶ assicura che l'informativa pre-consiliare e le informazioni complementari fornite durante le riunioni siano idonee a consentire ai membri del Consiglio di agire in modo informato nello svolgimento del loro ruolo;
- ▶ 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 nell'ordine del giorno, favorisce una partecipazione meditata da parte dei Consiglieri alla discussione e alla deliberazione delle materie oggetto di trattazione;
- ▶ 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, anche nell'ottica del Successo Sostenibile della Banca, dei principi di corretta gestione dei rischi, nonché del quadro normativo e regolamentare di riferimento. La tipologia e le modalità organizzative delle suddette iniziative sono riportate nella Relazione;

- ▶ organizza: (i) 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; e (ii) nel corso del mandato triennale, iniziative volte a favorire una utile conoscenza reciproca del Consiglio e del *management* delle Controllate;
- ▶ assicura che: (i) l'Autovalutazione sia svolta con efficacia, e che le modalità con cui è condotta siano coerenti, trasparenti e adeguate rispetto al grado di complessità dei lavori del Consiglio, oltre che 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 Sociali, e il Piano di Successione;
- ▶ esercita le attribuzioni che gli sono delegate dal Consiglio, sempre che non ne compromettano l'indipendenza;
- ▶ vigila sull'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea e del Consiglio, nonché sull'aderenza della politica aziendale agli indirizzi strategici;
- ▶ assicura che l'attività dei Comitati sia coordinata con l'attività del Consiglio;
- ▶ assicura che i Presidenti dei Comitati riferiscano sulle attività svolte dai rispettivi Comitati in occasione della prima riunione utile del CdA;
- ▶ assicura che il CdA sia in ogni caso informato, entro la prima riunione utile, sullo sviluppo e sui contenuti significativi del dialogo intervenuto con gli azionisti, tenuto conto delle politiche di *engagement* adottate dalla Banca.

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

In caso di assenza del Presidente, le facoltà e i poteri a questi attribuiti sono esercitati dal Vice Presidente (che è un consigliere indipendente e 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 CdA è presieduto dal Vice Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal consigliere con il maggior numero di mandati consecutivi.

Per le ulteriori informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 19 e 20, lettera c) e ESRS 2 – Par. 23 si fa rinvio rispettivamente alla sezione "GOV-1: Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo" e alla sezione "GOV-2: Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate" della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group.

Segretario del consiglio e verbalizzazione

Come previsto dall'art. 17 dello Statuto, nonché dal Regolamento del CdA, il CdA nomina e all'occorrenza revoca un segretario che può essere scelto anche al di fuori dei membri del Consiglio stesso. La Banca ha nominato il Segretario, nella persona dell'avv. Romina Guglielmetti, al momento del rinnovo del CdA, in data 18 aprile 2024.

Il Segretario cura la verbalizzazione delle riunioni consiliari e dei Comitati.

La U.O. *Corporate Affairs Secretary* assiste il Presidente (i) nell'assicurare l'adeguatezza, la tempestività, la completezza e la chiarezza dei flussi informativi diretti al Consiglio, e (ii) nell'assicurare, secondo le intese tra Presidente e AD, l'intervento alle riunioni consiliari dei responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia (iii) nell'organizzazione della *board induction*.

Il Segretario fornisce con imparzialità di giudizio e indipendenza, assistenza e consulenza all'organo di amministrazione sui principali aspetti per il corretto funzionamento del sistema di governo societario riguardante il funzionamento, i poteri e le attribuzioni del Consiglio e dei Comitati. Il Segretario può svolgere altre funzioni all'interno del Gruppo, purché non compromettano la sua indipendenza di giudizio nei confronti del Consiglio o il regolare svolgimento delle sue funzioni. Il Presidente vigila sull'indipendenza del Segretario. Il Consiglio, su proposta del Presidente, determina il trattamento retributivo del Segretario.

I verbali sono sottoscritti dal Presidente del CdA e dal Segretario (o dal notaio, nei casi previsti dalla vigente normativa) e sono portati a conoscenza degli Amministratori e del Collegio sindacale in occasione della prima riunione del Consiglio successiva e rimangono disponibili, per la consultazione, sulla Piattaforma.

4.6 CONSIGLIERI ESECUTIVI

Amministratori Delegati

Il CdA ha individuato solo un AD, scelto tra i suoi membri, l'organo con funzione di gestione, determinandone i poteri e la durata in carica.

Il Consiglio ha conferito all'AD, entro limiti prestabiliti e con facoltà di *subdelega*, poteri in tutti i settori dell'attività della Banca.

In particolare, l'AD (i) gestisce l'attività della Banca, nei limiti dei poteri a esso conferiti e in conformità con gli indirizzi generali di gestione determinati dal CdA, e (ii) cura l'attuazione delle delibere del CdA e degli adempimenti richiesti dalla legge. Inoltre, l'AD è a capo del personale e della struttura, e cura che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Banca sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

A titolo esemplificativo e non esaustivo le principali attribuzioni dell'AD sono:

Poteri gestionali specifici per l'attività di *Factoring & Lending*

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

1. negozia, sottoscrive ed esegue contratti di gestione del credito e di acquisto di crediti *pro soluto* e *pro solvendo*, nonché contratti di finanziamento sotto qualsiasi forma, pattuendo tutti i termini e le condizioni, ivi inclusa la determinazione del corrispettivo dovuto;
2. concede, modifica e revoca operazioni di *factoring* nonché contratti di finanziamento sotto qualsiasi forma, e firma tutti gli atti relativi, **fino all'importo di Euro 250 milioni per ogni cedente su base annua**, 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 a un massimo di ulteriori Euro 50 milioni su base annua**. 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;
3. 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 a un massimo di Euro 250 milioni per singola operazione su base annua**;
4. firma tutti gli atti, anche modificativi, e i contratti riguardanti i rapporti con la clientela;
5. 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 gestionali specifici materia di affidamenti alla clientela diversa da *Factoring & Lending*:

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

6. autorizza linee di credito di primo rischio assoluto e crediti di firma (fideiussioni e lettere di *patronage*) a favore di Controparti Finanziarie e *Corporate* al di fuori di operazioni effettuate nell'ambito dell'attività di *factoring* e *lending* (di seguito definiti "clientela");
7. autorizza massimali operativi a favore di Controparti Finanziarie e *Corporate*;
8. Rientrano, inoltre, nei poteri in materia di affidamenti:
9. l'avvio delle procedure della riclassificazione del credito a contenzioso, nell'ambito delle proprie attribuzioni;
10. la revoca delle linee di credito e dei massimali operativi, deliberati nell'ambito delle proprie attribuzioni.

Poteri specifici di gestione ordinaria

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

11. assume e concede immobili in locazione e sublocazione e stipula, modifica e risolve i relativi contratti, **purché di canone annuo non superiore a Euro 500 mila**;
12. 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;
13. propone al Consiglio di Amministrazione lo stanziamento dei fondi a bilancio, relazionandolo sugli utilizzi del fondo stesso;
14. 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;
15. 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;
16. 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.

Con riferimento agli incarichi ricoperti nel 2025 dal Dott. Belingheri si segnala che egli riveste:

- ▶ n. 3 incarichi all'interno del Gruppo (AD di BFF, presidente di BFF FI, membro del *supervisory board* di BFF Polska), che beneficiano del meccanismo di aggregazione ai sensi dell'art. 18, comma 3, lettere a) e c), del Decreto *Fit & Proper*;
- ▶ n. 1 incarico al di fuori del Gruppo (amministratore di Treccani S.p.A.).

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio non è esecutivo in quanto le attribuzioni ad esso conferite non comportano, nemmeno di fatto, funzioni gestionali.

Informativa al Consiglio da parte dei consiglieri/organi delegati

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

Il Consiglio, nell'esercizio in corso ha valutato l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e delle società del Gruppo. Il Consiglio, inoltre, verifica periodicamente il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.

Altri consiglieri esecutivi

In attuazione del Provvedimento pubblicato dalla Banca d'Italia il 1° agosto 2023 recante le modifiche alle "*Disposizioni in materia di organizzazione, procedure e controlli interni per finalità antiriciclaggio*" – il CdA ha nominato, con efficacia a far data dal 1° gennaio 2025, il Dott. Domenico Gammaldi quale nuovo esponente responsabile per l'antiriciclaggio, ruolo sino a quel momento ricoperto dall'AD. L'incarico, per sua natura, risulta essere un incarico esecutivo.

Per le informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 24 e ESRS 2 – Par. 26 si fa rinvio alla sezione "GOV 2 – Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate" della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group.

4.7 AMMINISTRATORI INDIPENDENTI E LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Amministratori indipendenti

Tutti gli amministratori devono agire con piena indipendenza di giudizio e consapevolezza dei doveri e dei diritti inerenti all'incarico, nell'interesse della sana e prudente gestione della Banca e nel rispetto della legge e di ogni altra norma applicabile e, come indicato dallo Statuto in conformità alla normativa vigente, almeno un terzo di essi deve risultare in possesso degli ulteriori requisiti di indipendenza. I requisiti di indipendenza degli amministratori non esecutivi sono accertati dal CdA secondo quanto stabilito dalle disposizioni di legge, regolamentari e di autodisciplina applicabili.

Nello specifico, gli Amministratori Indipendenti sono gli amministratori non esecutivi che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la società o con soggetti legati a quest'ultima, relazioni tali da condizionarne l'attuale autonomia di giudizio. Nel CdA è presente un numero di Amministratori indipendenti con ruoli e compiti ben definiti, supportati da adeguate competenze. Al riguardo, gli Amministratori indipendenti:

vigilano, con autonomia di giudizio, sulla gestione sociale contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della Banca e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione;

devono possedere professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna al CdA e da apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo. Come indicato alla Sezione 4.3, alla data della presente Relazione, sono in carica n. 7 amministratori indipendenti sia ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF sia ai sensi dell'art. 2, Raccomandazione n. 7, del Codice di *Corporate Governance*.

Si ritiene che il numero e le competenze degli Amministratori indipendenti siano adeguati alle esigenze della Banca, nonché al funzionamento del CdA.

Ai sensi del proprio Regolamento, il CdA 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, entro i tempi previsti dalla legge;
- ▶ durante il corso del mandato, al ricorrere di eventuali circostanze rilevanti che potrebbero compromettere il soddisfacimento del requisito.

Come già anticipato alla Sezione 4.3, il CdA, a seguito della nomina, ha, tra l'altro, verificato:

- ▶ la sussistenza dell'indipendenza di giudizio, prevista dall'art. 15 del Decreto *Fit & Proper*, anche tenuto conto dell'esistenza di adeguati presidi volti a prevenire il rischio di compromissione di tale indipendenza dell'esponente;
- ▶ ove applicabile, il possesso del requisito di indipendenza, di cui all'art. 2, raccomandazione n.7, del Codice di *Corporate Governance*;
- ▶ ove applicabile, il possesso del requisito di indipendenza, di cui all'art. 148, comma 3, del TUF, e come richiamato dall'art. 147-ter, comma 4, del TUF.

In particolare, il CdA ha accertato, a seguito della nomina, il possesso dei requisiti di indipendenza previsti tanto dall'art. 148, 3° comma – come richiamato dall'art 147-ter, 4° comma, del TUF, quanto dall'art. 2, Raccomandazione n. 7, del Codice di *Corporate Governance*, e dall'art. 13 del Decreto *Fit & Proper* da parte dei Consiglieri: Ranieri De Marchis, Anna Kunkl, Domenico Gammaldi, Alexia Ackermann, Mimi Kung, Guido Cutillo e Susana Mac Eachen.

Al riguardo, il CdA, in data 28 novembre 2024, ha nominato il Dott. Domenico Gammaldi quale Esponente responsabile per l'antiriciclaggio con efficacia dal 1° gennaio 2025. Pertanto, a seguito di tale nomina, il Dott. Gammaldi è divenuto un amministratore esecutivo perdendo, pertanto, il requisito dell'indipendenza.

Il Collegio ha ritenuto le procedure adottate dal CdA idonee all'accertamento dei requisiti di indipendenza dei propri membri indipendenti.

In ottemperanza a quanto previsto dal Regolamento del CdA, per la valutazione della sussistenza del requisito di indipendenza sono stati presi in considerazione gli eventuali rapporti creditizi intrattenuti dai Consiglieri indipendenti con la Banca, 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: (i) durata della relazione commerciale intercorsa (prevedendo una soglia pari a 6 mesi); (ii) controvalore della prestazione rispetto al fatturato dell'azienda o dello studio professionale a cui il Consigliere appartiene, ovvero rispetto al reddito del Consigliere stesso come persona fisica (soglia del 10%).

Si precisa inoltre che, ai sensi del Regolamento del CdA:

- ▶ il CdA valuta, sulla base delle informazioni e delle dichiarazioni fornite dagli interessati o delle informazioni comunque a propria disposizione, la sussistenza del requisito di indipendenza in capo agli amministratori che si sono qualificati indipendenti, durante il corso del mandato e al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza;
- ▶ ai fini dell'indipendenza degli amministratori, nel caso del Consigliere che è anche *partner* di uno studio professionale o di una società di consulenza, il CdA valuta la significatività delle relazioni professionali che possono avere un effetto sulla sua posizione e sul ruolo all'interno dello studio o della società di consulenza o che, comunque, attengono a importanti operazioni della Banca e del Gruppo;
- ▶ in ogni caso, la remunerazione aggiuntiva eventualmente percepita dagli Amministratori rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo della Banca e all'eventuale compenso per la partecipazione ai Comitati, verrà ritenuta significativa sulla base del superamento della soglia del 20% massimo del reddito del Consigliere stesso quale persona fisica, escludendo dal reddito del Consigliere i compensi percepiti nella sua qualità di componente degli organi di amministrazione della controllante e/o delle controllate.
- ▶ la candidatura dei consiglieri indipendenti è corredata da una dichiarazione del candidato che attesta il possesso dei requisiti di indipendenza ai sensi di legge, dello Statuto e del Regolamento stesso;
- ▶ gli Amministratori si impegnano a comunicare tempestivamente al CdA l'eventuale successiva assunzione di posizioni che possano incidere sulle valutazioni del CdA con riferimento ai requisiti di indipendenza.

I Consiglieri hanno fornito tutte le informazioni e i documenti necessari o utili a consentire le valutazioni da parte del CdA.

Il Collegio sindacale ha ritenuto le procedure adottate dal CdA idonee all'accertamento dei requisiti di indipendenza dei propri membri indipendenti.

Riunioni degli Amministratori Indipendenti

In ottemperanza all'art. 2, Raccomandazione n. 4, del Codice di *Governance*, i Consiglieri Indipendenti si sono riuniti, nel corso dell'Esercizio, in assenza degli altri Consiglieri, quattro volte. Nel corso di tali riunioni, gli Amministratori Indipendenti si sono soffermati, in particolare, sull'analisi delle tematiche afferenti la *Corporate Governance*, in linea con le *best practices* di mercato. Più in dettaglio, gli Amministratori Indipendenti hanno analizzato, *inter alia*, (i) il corretto funzionamento dell'organo di amministrazione e dei comitati endo-consiliari, individuando eventuali aree di miglioramento e punti di forza, (ii) i flussi informativi e (iii) gli esiti del processo di Autovalutazione relativo all'esercizio 2024.

Lead Independent Director

Il Consiglio di Amministrazione non ha sinora ritenuto necessaria la designazione di un Amministratore indipendente quale *lead independent director*, in considerazione dell'assenza delle condizioni previste dal Codice di *Corporate Governance* italiano per la sua nomina, ovvero: (i) se il presidente del consiglio di amministrazione è il principale responsabile della gestione dell'impresa (i.e., the chief executive officer) o è il titolare di rilevanti deleghe gestionali; (ii) se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla, anche congiuntamente, la società; (iii) se richiesto dalla maggioranza degli amministratori indipendenti.

Induction Program

Tutti gli Amministratori sono a conoscenza dei compiti e delle responsabilità connessi con la carica che ricoprono, e partecipano a iniziative volte ad accrescere la propria conoscenza della realtà e delle dinamiche aziendali, avuto anche riguardo al quadro normativo di riferimento, al fine di svolgere più efficacemente il proprio ruolo.

Inoltre, in ottemperanza (i) alle previsioni dell'art. 12 del Decreto *Fit & Proper*, (ii) alle raccomandazioni delle Disposizioni di Vigilanza, e (iii) alla luce di quanto previsto dalle Linee Guida EBA/ESMA, il CdA uscente promuove la partecipazione dei Consiglieri ad apposite iniziative di formazione volte a: (a) fornire a tutti loro una approfondita conoscenza dei settori in cui opera la Banca, a livello di Gruppo, e a garantire la continuità e la salvaguardia dell'esperienza maturata, nel corso degli anni, dal CdA; (b) svolgere degli approfondimenti personalizzati sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Consigliere potrà assumere nei Comitati endoconsiliari.

In tal senso, già nelle indicazioni emerse nel profilo quali-quantitativo del CdA, il Consiglio aveva auspicato che i futuri consiglieri, in particolare quelli di nuova nomina, beneficiassero di un adeguato percorso di *induction*, in continuità con il passato, e che dunque la Banca promuovesse iniziative di formazione continua e di *induction*, relative, tra l'altro, a tematiche (i) di rilevanza aziendale, (ii) legate alla sostenibilità, e (iii) di valenza strategica.

Le sessioni di *induction*, svolte in presenza del Collegio sindacale, hanno costituito un momento di importante confronto tra il *management* – comprese le Funzioni Aziendali di Controllo, in ragione dell'argomento trattato – e i componenti degli Organi Aziendali.

Nel 2025, si sono tenute n. 8 sessioni di *induction*, finalizzate, in particolare, a fornire una *overview* complessiva della *Governance* aziendale e del buon funzionamento degli organi sociali, sull'idoneità degli Esponenti Aziendali con particolare riguardo al "*processo di verifica del criterio di correttezza*". Sono state, altresì, trattate le tematiche sul corretto funzionamento dei flussi informativi verso il CdA, nonché sui singoli settori di business in cui la Banca opera e, specificatamente, sul business iberico.

5. GESTIONE DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Gli Amministratori e i Sindaci sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti, e a rispettare la procedura adottata dalla Banca per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di tali documenti e informazioni.

In ottemperanza alla disciplina comunitaria sugli abusi di mercato ("MAR"), e ai relativi regolamenti di esecuzione, BFF ha adottato, per il trattamento delle informazioni privilegiate, la "Procedura interna per la gestione e la comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate" (la "Procedura IP")⁸, che disciplina la valutazione, la gestione e la comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate della Banca, nonché la "Procedura per la tenuta e l'aggiornamento del registro delle persone che hanno accesso a informazioni rilevanti e a informazioni privilegiate" (la "Procedura Registro")⁹, che disciplina le norme comportamentali, i ruoli e le responsabilità dei soggetti e delle strutture organizzative aziendali coinvolti 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.

Si segnala che le suddette procedure tengono conto delle linee guida n. 1/2017 sulla "Gestione delle Informazioni Privilegiate" pubblicate da Consob il 13 ottobre 2017 e successivi aggiornamenti. 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.

Le Procedure IP e Registro sono disponibili sul Sito *Internet*, rispettivamente, al seguente indirizzo: <https://investor.bff.com/it/procedure-e-regolamenti>; inoltre il CdA, ha approvato il "Codice Etico del Gruppo" (il "Codice Etico") rivolto a (i) tutti coloro che ricoprono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione, o che esercitano la gestione e il controllo dell'entità legale di appartenenza nella Banca e in ogni altra società del Gruppo, in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera; (ii) tutti i dipendenti, senza eccezione alcuna; e (iii) i collaboratori.

Il Codice Etico prescrive, in conformità con la MAR, l'obbligo di (i) non utilizzare o comunicare ad altri senza giustificato motivo le informazioni riservate *e/o price sensitive*; e (ii) non utilizzare le informazioni riservate per scopi non direttamente connessi con l'esercizio dell'attività professionale svolta all'interno delle società appartenenti al 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.

⁸ Disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://investor.bff.com/it/procedura-informazioni-privilegiate>

⁹ Disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://investor.bff.com/it/procedura-registro-insider>

6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

In ottemperanza alla Circolare 285 e al Codice di *Corporate Governance*, il CdA ha istituito al suo interno il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato per le Remunerazioni, il Comitato Nomine e il Comitato OPC (collettivamente i "Comitati Endoconsiliari"), con compiti istruttori, consultivi e propositivi a favore del CdA, al fine di supportare quest'ultimo nell'assunzione di decisioni, soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi. Con particolare riferimento al Comitato Controllo e Rischi, si segnala che allo stesso sono state attribuite anche competenze in materia di sostenibilità.

L'istituzione di tali Comitati Endoconsiliari non comporta alcuna limitazione dei poteri decisionali e della responsabilità del CdA.

Inoltre, nessuno dei suddetti Comitati svolge le funzioni che il Codice di *Corporate Governance* attribuisce ad altri Comitati. Il CdA ha determinato la composizione dei Comitati facendo leva sulle competenze e l'esperienza dei propri membri al fine di evitare un'eccessiva concentrazione degli incarichi, pur nel rispetto delle regole di composizione (maggioranza o totalità di amministratori indipendenti).

In ottemperanza alla Raccomandazione n. 11 del Codice di *Governance*, il CdA ha approvato i regolamenti di ciascun Comitato, i quali ne disciplinano le regole di funzionamento, le modalità di verbalizzazione delle riunioni, i termini per l'invio preventivo dell'informativa e le modalità di tutela della riservatezza dei dati e delle informazioni fornite in modo da non pregiudicare la tempestività e la completezza dei flussi informativi. I Comitati Endoconsiliari, per l'adempimento dei propri compiti, dispongono di un proprio budget preventivamente approvato dal Consiglio di Amministrazione.

I membri dei Comitati endoconsiliari riferiscono abitualmente, in occasione delle riunioni consiliari, in merito alle attività svolte dai Comitati stessi con riferimento ai singoli compiti attribuiti.

Alle riunioni dei Comitati partecipano, su invito dei Comitati stessi e su singoli punti all'ordine del giorno, soggetti che non ne sono membri.

Si rammenta che nella composizione dei Comitati, il CdA, ha tenuto conto dell'adeguata combinazione di competenze e professionalità, nonché del possesso, di caratteristiche adeguate al ruolo da ricoprire, calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della Banca. Ha tenuto conto, altresì, della diversificazione delle competenze tra tutti gli amministratori, in modo da consentire che ciascuno di essi, sia all'interno dei Comitati di cui sia parte che 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. Infatti, un adeguato grado di diversificazione, anche in termini di età, genere e provenienza geografica, favorisce tra l'altro la pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni, evitando il rischio di comportamenti di mero allineamento a posizioni prevalenti, interne o esterne alla banca.

La convocazione delle riunioni avviene normalmente ad opera del Presidente o, su delega di quest'ultimo, da un componente dell'U.O. *Corporate Affairs Secretary*. La riunione può essere indetta anche in luogo diverso da quello

della sede sociale. L'avviso di convocazione contiene l'indicazione del giorno, dell'ora e del luogo della riunione, nonché l'elenco delle materie da trattare al fine di consentire una partecipazione meditata e consapevole (salvo ostino particolari ragioni di riservatezza).

La convocazione è trasmessa almeno tre giorni prima di quello fissato per l'adunanza, mediante spedizione a ciascun componente e partecipante del Comitato di messaggio di posta elettronica. In questo caso, viene inoltre messa a disposizione dei partecipanti, con congruo anticipo, la principale documentazione a supporto e le informazioni necessarie per consentire ai medesimi di esprimersi con consapevolezza sulle materie oggetto di deliberazione; in caso di urgenza, almeno un giorno prima di quello fissato per l'adunanza mediante spedizione a ciascun componente e partecipante del Comitato di messaggio di posta elettronica.

Le riunioni del Comitato possono tenersi per audio conferenza o videoconferenza, a condizione che ciascun componente e partecipante possa essere identificato da tutti gli altri e che ciascuno dei componenti/partecipanti sia in grado di intervenire in tempo reale durante la trattazione degli argomenti esaminati. Verificandosi tali presupposti, il Comitato si considera tenuto nel luogo in cui si trova il Presidente e dove deve pure trovarsi il Segretario, onde consentire la stesura e la sottoscrizione del verbale. Resta inteso che tale previsione non trova applicazione qualora la partecipazione alla riunione avvenga in via esclusiva mediante mezzi di telecomunicazione.

Per la validità della costituzione del Comitato è richiesta la presenza della maggioranza dei suoi componenti, e, in difetto di convocazione, la presenza di tutti i suoi componenti. Le determinazioni sono prese con il voto favorevole della maggioranza dei componenti presenti e sono constatate da processo verbale, firmato dal Presidente della riunione e dal Segretario. In caso di parità di voti prevale il voto del Presidente.

Per quanto concerne le procedure per la gestione dell'informativa ai membri dei Comitati ed i termini per l'invio della documentazione di supporto per la disamina degli argomenti all'ordine del giorno si rinvia a quanto indicato nel paragrafo 4.4 in tema di Funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

Nel corso dell'Esercizio tutte le riunioni dei Comitati sono state coordinate dal Presidente del medesimo Comitato e sono state regolarmente verbalizzate. Ciascun Comitato, alla prima riunione utile successiva alle proprie riunioni, ha riferito al Consiglio in merito agli argomenti trattati e alle osservazioni, raccomandazioni, pareri, ivi formulati.

Per la descrizione delle caratteristiche dei già menzionati Comitati, si rimanda alle sezioni della Relazione relative a ciascun Comitato.

Comitati ulteriori (diversi da quelli previsti dalla normativa o raccomandati dal Codice CG)

Di seguito sono descritti i comitati e le attribuzioni con funzioni manageriali.

Comitato Crediti

Il Comitato Crediti è un organo manageriale con funzioni consultive deputato ad assicurare verso l'Amministratore Delegato, nell'ambito dei poteri allo stesso delegati dal CdA, una visione integrata dei rischi di credito connessi con la concessione di facilitazioni di linee di credito e di massimali operativi, in coerenza con il *Risk Appetite Framework*.

I compiti e le attribuzioni di tale organo sono disciplinati, tra l'altro, nel "Regolamento del Comitato Crediti".

Comitato Finanza e Tesoreria

Il Comitato Finanza e Tesoreria è un organo con funzioni consultive deputato ad assicurare all'AD una visione integrata dei rischi finanziari di Gruppo, delle politiche ALM e delle linee guida di *fundng plan* nonché dell'operatività di Tesoreria, in coerenza con le linee strategiche della Banca, con le Policy e Regolamenti di riferimento e con il *Risk Appetite Framework*. I compiti e le attribuzioni di tale organo sono disciplinati, tra l'altro, nel "Regolamento del Comitato Finanza e Tesoreria".

Comitato ESG

Il Comitato ESG è un organo con funzioni propositive e consultive a favore dell'AD, nelle valutazioni e decisioni relative alle questioni di sostenibilità, intese come ESG, connesse all'esercizio dell'attività della Banca e del Gruppo e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*. Tale Comitato consente di promuovere la progressiva integrazione di fattori ESG all'interno del Gruppo, supportando l'AD nella definizione dei principi, degli obiettivi e delle iniziative ESG nel Piano industriale della Banca, e monitorando rischi e opportunità legati a temi ESG e il relativo potenziale impatto sulle *performance* del Gruppo. I compiti e le attribuzioni di tale organo sono disciplinati, tra l'altro, nel "Regolamento del Comitato ESG".

Comitato Pricing

Il Comitato Pricing è un organo con funzioni consultive deputato ad assicurare all'AD Delegato – nell'ambito dei poteri che gli sono stati delegati dal CdA – un corretto presidio a livello di Gruppo delle tematiche connesse alla determinazione del *pricing* dei prodotti delle varie linee di *business* ivi inclusi il monitoraggio e aggiornamento delle variabili necessarie alla formulazione dello stesso. Il Comitato ha il compito di analizzare nel continuo, le modalità di definizione del prezzo delle offerte delle varie linee di business della Banca e formulare all'AD proposte di modifica delle stesse in linea con le strategie di vendita del Gruppo. I compiti e le attribuzioni di tale organo sono disciplinati, tra l'altro, nel "Regolamento del Comitato Pricing".

7. AUTOVALUTAZIONE E SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO NOMINE

7.1 AUTOVALUTAZIONE

In data 12 marzo 2026 il Consiglio di Amministrazione ha concluso il processo periodico di autovalutazione sull'adeguatezza in termini di composizione e funzionamento del Consiglio e dei Comitati consiliari. Il processo di autovalutazione, che ha riguardato il secondo anno del mandato triennale 2024-2026, è stato svolto secondo le previsioni del "Regolamento sul processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione", adottate in conformità alle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario per le banche e in linea con le raccomandazioni dell'articolo 4 del Codice di *Corporate Governance* italiano.

Per l'effettuazione dell'autovalutazione, BFF si è avvalsa del supporto di Egon Zehnder, consulente esterno individuato dal Consiglio, su proposta del Comitato Nomine, anche sulla base dei requisiti di neutralità, obiettività e indipendenza di giudizio previsti dal citato regolamento, per supportare l'esercizio di autovalutazione nel triennio 2024-2026.

L'Autovalutazione 2025 è stata presidiata dal Presidente del CdA e dal Presidente del Comitato Nomine, i quali hanno assicurato l'efficacia delle attività svolte nonché la coerenza delle modalità di svolgimento rispetto al grado di complessità dei lavori del CdA stesso.

Il processo di Autovalutazione si è articolato in diverse fasi:

1. **Istruttoria:** strutturazione del questionario *ad hoc* sulla base delle caratteristiche di BFF e delle *best practice* di mercato; raccolta delle informazioni e dati attraverso i questionari somministrati tramite *tool* informatico (messaggio a disposizione dal Consulente) e interviste con gli esponenti al fine di commentare le risposte fornite nei suddetti questionari;
2. **Elaborazione:** analisi delle risposte fornite nel questionario (sulla base delle percentuali indicate nella Board Review) dagli esponenti unitamente ai commenti e alle risposte delle interviste;
3. **Predisposizione degli esiti:** individuazione, sulla base degli esiti delle analisi sui dati raccolti e sulle informazioni rivenienti dalle interviste, dei punti di forza e di debolezza relativi alla composizione e al funzionamento del Consiglio di Amministrazione, dei suoi Comitati e sulle interazioni con l'organo di controllo al fine di identificare possibili eventuali aree di miglioramento e punti di forza dell'organo consiliare;
4. **Discussione degli esiti:** esame degli esiti (nel Comitato Nomine e in sede consiliare) delle evidenze emerse per individuare gli interventi di adeguamento necessari per superare gli eventuali elementi di debolezza e per promuovere una riflessione sui bisogni e progetti volti a migliorare le competenze formative, ossia i saperi (conoscenze), il saper fare (abilità) e il saper essere (atteggiamenti).

Il processo di autovalutazione ha evidenziato numerose aree che la larga maggioranza dei Consiglieri considera positive, quali:

Contributo professionale e qualità dei lavori del Consiglio

- ▶ Forte apporto da parte dei Consiglieri Indipendenti, in particolare nella gestione di potenziali conflitti di interesse.
- ▶ Miglioramento significativo nella gestione del tempo delle riunioni, grazie a una maggiore sintesi da parte del Management e a un più efficace supporto di traduzione simultanea.
- ▶ Agenda del Consiglio più equilibrata e meglio focalizzata rispetto al primo anno di mandato.

Formazione e sviluppo del Board

- ▶ Ampia soddisfazione per le sessioni di formazione, con date per il 2026 già pianificate.
- ▶ Numerosi spunti per ulteriori approfondimenti in ambito business, risk management, innovazione, cybersecurity e AI.

Processi informativi e supporto agli organi

- ▶ Migliore focalizzazione delle presentazioni del Management e maggiore coinvolgimento dell'Alta Direzione.
- ▶ Progressi nella tempestività di distribuzione della documentazione e nella qualità degli Executive Summary.
- ▶ Documentazione e presentazioni considerate in generale chiare ed efficaci.

Governance e rapporti tra gli Organi

- ▶ Integrazione efficace delle funzioni di supervisione e controllo nei processi decisionali.
- ▶ Sistema di dual reporting di Risk Management e Compliance & AML considerato pienamente efficace.
- ▶ Apprezzamento per l'autorevolezza e la leadership del Presidente e per la competenza e la visione dell'Amministratore Delegato, con riconoscimento del percorso di evoluzione del suo approccio nel dialogo con il Consiglio.
- ▶ Adeguato flusso informativo tra Management e Consiglio, anche grazie alla partecipazione dei responsabili di Business.

Temi organizzativi e culturali

- ▶ Miglioramento del clima aziendale e adeguate politiche HR in termini di attrazione e retention.
- ▶ Adeguatezza del sistema di successione e dei processi di valutazione delle performance del Management.
- ▶ Conoscenza ritenuta adeguata dell'organizzazione e dei key manager.

L'autovalutazione ha anche individuato i seguenti ambiti nei quali il Consiglio può proseguire nel percorso di crescita.

Composizione e competenze del Consiglio

- ▶ Opportunità di valutare un ampliamento della dimensione del CdA (10-12 membri), anche per riequilibrare i carichi di lavoro degli Indipendenti.
- ▶ Necessità di rafforzare le competenze del Board su temi IT risk, cybersecurity, innovazione digitale, fintech e AI.
- ▶ Interesse a ulteriori approfondimenti sulle aree di business e sul risk management specifico della Banca.

Lavori consiliari e strategia

- ▶ Ulteriori margini per ottimizzare durata e frequenza delle riunioni.
- ▶ Necessità di un livello ancora più strutturato di confronto tra Consiglio, Amministratore Delegato e Management.
- ▶ Desiderio di dedicare più tempo alla discussione strategica e di organizzare *strategy day/off-site* con cadenza regolare.
- ▶ Necessità di ricevere con tempestività le analisi di rischio e una più marcata indipendenza della Prima Linea nel dialogo con il Consiglio.

Flussi informativi

- ▶ Ulteriore miglioramento desiderato in termini di tempestività, profondità e fluidità delle informazioni condivise con il Management.
- ▶ Richiesta di un maggior livello di informazione sul contesto esterno e di un approfondimento più strutturato su tematiche ESG da parte di una minoranza significativa.

Sistema di governance

- ▶ *Il Consiglio ha discusso l'ipotesi di valutare in futuro il sistema monistico; alcuni Consiglieri vedono in esso una possibile evoluzione, ma non emerge un orientamento maggioritario.*

Dinamiche consiliari e rapporti interni

- ▶ Persistente auspicio di rafforzare coesione, spirito di collaborazione e fiducia reciproca.
- ▶ Necessità di migliorare l'interazione tra Consiglio e Collegio Sindacale, richiedendo un approccio più costruttivo e allineato ai ruoli da parte del Collegio, in particolare nella qualità e modalità degli interventi nelle riunioni.

Comitati endoconsiliari

- ▶ Opportunità di chiarire ulteriormente il ruolo del Comitato Controllo e Rischi nella revisione delle relazioni finanziarie trimestrali.
- ▶ Necessità di continuare a valorizzare i Comitati come fonte di proposte per il Consiglio e rafforzare il coordinamento con i lavori del CdA.
- ▶ Per il Comitato Remunerazioni, desiderio di una comunicazione più strutturata verso il Consiglio e di una collaborazione più assidua con il Management.
- ▶ Nel 2025, con il supporto di Egon Zehnder, sono state realizzate ulteriori due iniziative, complementari all'autovalutazione, quali:
 - ▶ *Board Effectiveness Review*: valutazione collettiva del funzionamento del Consiglio, basata su sei dimensioni (Bilanciamento, Allineamento, Efficienza, Apertura, Energia, Resilienza) che ha confermato la solidità del CdA facendo peraltro emergere margini di miglioramento in termini di efficienza facendo leva su focalizzazione sulle priorità, linearità sulla presa delle decisioni, follow up delle stesse e fluidità delle interazioni tra Consiglio e management.
 - ▶ *Peer Review*: raccolta di feedback anonimi e aggregati tra i Consiglieri, finalizzata a impostare conversazioni di sviluppo e miglioramento.

SUCCESSIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Con riferimento alla Raccomandazione n. 24 del Codice di Governance, si rammenta che nelle società grandi, il CdA definisce, con il supporto del Comitato Nomine, un piano per la successione dell'AD e degli amministratori esecutivi che individui almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dall'incarico. Si rappresenta, altresì che il CdA, ai sensi di quanto indicato nella Circolare 285¹⁰, ha approvato il "Piano di successione dell'Amministratore Delegato e del Presidente".

In particolare, il suddetto piano prevede che:

- ▶ *"acclarata la sussistenza di circostanze che possano costituire un Impedimento dell'Amministratore Delegato, il Presidente convoca senza indugio il CdA, per accertare la sussistenza di un impedimento temporaneo, ovvero di un impedimento definitivo e, quindi, dichiarare aperto il periodo di vacatio;*
- ▶ *a seguito dell'accertamento di cui sopra, ferma restando la facoltà del Consiglio di Amministrazione di attribuire all'Amministratore Delegato Vicario –poteri in tutto o in parte diversi rispetto ai Poteri dell'Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione delibera – quale soluzione immediata per affrontare l'urgenza della vacatio – il conferimento all'ADV dei Poteri dell'Amministratore Delegato di ordinaria amministrazione e di coordinamento dei Vice President al fine di assicurare la continuità operativa della Banca, anche nell'ipotesi di contemporaneo Impedimento Temporaneo di Presidente e AD con la possibilità di porre in essere atti dispositivi nell'esercizio dei suddetti poteri a firma congiunta con un altro Vice President sino al termine della vacatio;*
- ▶ *il Consiglio di Amministrazione stabilisce, per il caso di Impedimento Temporaneo, di fissare una successiva adunanza consiliare, entro un termine congruo non eccedente 30 giorni, per verificare il permanere delle condizioni di Impedimento Temporaneo e l'opportunità di adottare eventualmente nuovi provvedimenti;*
- ▶ *qualora, successivamente alla pronuncia del CdA che abbia accertato un impedimento temporaneo, sopravvengano circostanze che possano costituire un impedimento definitivo, il Presidente convoca d'urgenza il Consiglio di Amministrazione per accertare tale Impedimento e adottare le delibere necessarie per garantire la continuità aziendale."*

Si evidenzia che la Banca ha adottato un processo inerente al piano di successione del management in grado di far fronte a situazioni emergenziali, grazie anche alla diffusione del *know how* critico, alla costante manutenzione e revisione dell'impianto organizzativo, e alla buona diversificazione della *pipeline* di successione, sia in termini di genere che in termini di nazionalità ed età.

¹⁰ La quale prevede che nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa devono essere formalizzati piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice (es. presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, amministratore delegato, direttore generale) in caso di cessazione per scadenza del mandato o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale e di evitare ricadute economiche e reputazionali.

7.2 COMITATO NOMINE

Allo scopo di conformare il proprio modello di governo societario alle disposizioni della Circolare 285, alla Raccomandazione n. 19 del Codice di *Governance*, e alle migliori prassi di *governance* di settore, il CdA ha costituito un Comitato Nomine. I membri del Comitato Nomine sono stati nominati dal CdA il 18 aprile 2024.

COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COMITATO NOMINE (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)

Ai sensi del "Regolamento del Comitato Nomine" (il "Regolamento CN"), detto Comitato è composto da n. 3 (tre) membri del CdA, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti ai sensi dello Statuto e del Regolamento del CdA (i.e. del TUF e del Codice di *Governance*), nominalmente:



Mimi Kung
Presidente
Non esecutivo
Indipendente

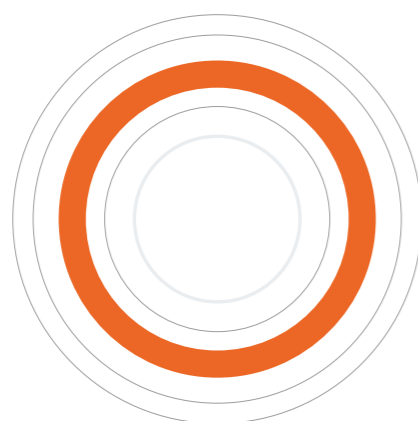


Alexia Ackermann
Membro
Non esecutivo
Indipendente

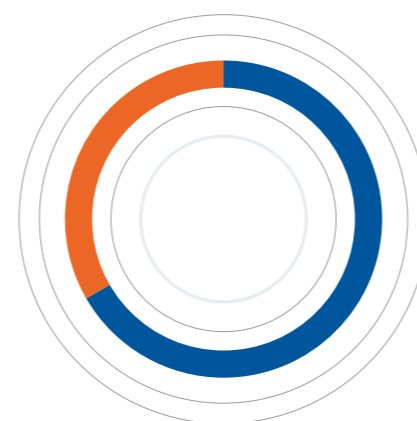


Susana MacEachen
Membro
Non esecutivo
Indipendente

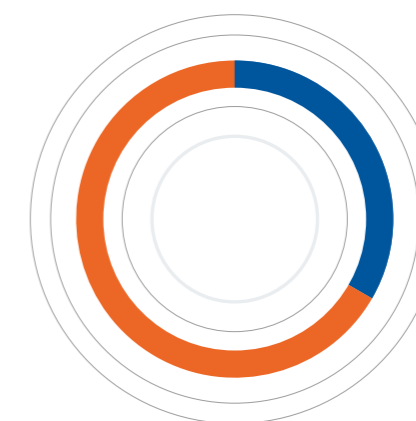
Di seguito si riporta una rappresentazione grafica circa la ripartizione dei membri del Comitato per genere, fasce di età e lista di provenienza:



Uomini **Donne**



Maggioranza **Minoranza**



50-54 anni **55-59 anni** **60-64 anni** **65-69 anni**

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

Alle adunanze del Comitato Nomine sono stabilmente invitati a partecipare anche i membri del Collegio sindacale, affinché sia garantita la presenza di almeno un membro dell'organo di controllo.

Anche il Presidente può essere invitato a partecipare ogni qualvolta lo si ritenga opportuno.

Il funzionamento del Comitato Nomine è disciplinato dal Regolamento CN che prevede, in particolare, che il Comitato 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 CdA, 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 unitamente alla documentazione a sostegno delle valutazioni espresse dal Comitato. Alla prima riunione utile, il Presidente informa il CdA delle determinazioni assunte dal Comitato.

Nel corso del 2025, si sono tenute n. 13 riunioni del Comitato Nomine.

Nel corso del 2026, sono previste, indicativamente, n. 9 riunioni, di cui sette sono già state tenute (rispettivamente, il 27 gennaio, il 6 febbraio, il 26 febbraio e 9 marzo, 17 marzo, 28 marzo e 29 aprile 2026).

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 CdA, 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.

Funzioni del Comitato Nomine

Il Comitato Nomine svolge funzioni propositive e consultive di supporto al CdA nel processo di nomina e cooptazione dei Consiglieri e di definizione della Lista del CdA.

A tal fine, il Comitato Nomine assiste il CdA, in coordinamento con il Presidente del CdA, nel processo di definizione della composizione ottimale del CdA, 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 CdA, 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 CdA nel processo di:

- ▶ individuazione preventiva dell'ottimale composizione quali-quantitativa del CdA, 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 raccomandazioni sulle figure professionali la cui presenza possa favorire un corretto ed efficace funzionamento del Consiglio e contribuisce alla predisposizione del Piano di Successione e alla definizione della Lista del CdA;
- ▶ determinazione – nel rispetto della normativa, anche regolamentare, *pro tempore* vigente – 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 del Codice civile;
- ▶ verifica della rispondenza tra la composizione del CdA e quella effettivamente risultante dal processo di nomina.

Inoltre, il Comitato Nomine fornisce l'affiancamento al CdA nella selezione, ogni 3 anni, del professionista esterno esperto in *board evaluation*, il cui incarico viene approvato dal Consiglio stesso, previa istruttoria del Comitato circa i requisiti del consulente e la capacità dello stesso di assicurare autonomia di giudizio nel processo di Autovalutazione, in ottemperanza alle Disposizioni di Vigilanza.

È compito del presidente del Comitato riferire, in occasione della prima riunione utile del CdA, sulle attività di volta in volta svolte dal Comitato stesso.

Inoltre, il Comitato Nomine:

- ▶ in caso di cooptazione – ossia, nel caso di nomina, da parte dei membri in carica, di Consiglieri che sostituiscano membri del CdA cessato dall'incarico prima della scadenza – 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 CdA 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;
- ▶ propone al CdA candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori indipendenti;
- ▶ in caso di cooptazione, 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 CdA, in capo ai candidati alla carica di Consigliere della Banca;
- ▶ formula un parere al CdA in ordine alle deliberazioni riguardanti l'eventuale sostituzione dei membri dei Comitati.

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

Ai sensi del Regolamento CN, il Comitato Nomine svolge funzioni istruttorie, propositive, consultive e di monitoraggio a supporto al CdA con riferimento ai seguenti processi di *governance*:

- ▶ nomina e cooptazione dei Consiglieri;
- ▶ definizione della Lista del CdA;

- ▶ autovalutazione garantendone, in particolare, l'adeguatezza e la trasparenza;
- ▶ verifica dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza dei Consiglieri, oltre che del rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi, eventualmente avvalendosi della Funzione Compliance e AML per verificare gli incarichi dichiarati idonei dall'esponente a beneficiare delle esenzioni dal calcolo dei limiti, di cui al Regolamento del CdA e dell'insussistenza di cause di incompatibilità anche ai fini *interlocking*;
- ▶ verifica dell'adeguata disponibilità di tempo allo svolgimento degli incarichi previsti dagli artt. 16, 17, 18 e 19 del Decreto *Fit & Proper*, acquisendo – in caso di candidati o esponenti aventi un rapporto di lavoro dipendente – una dichiarazione in relazione alla possibilità di organizzare in modo sufficientemente autonomo il proprio lavoro e le pertinenti disponibilità di tempo;
- ▶ definizione e aggiornamento del Piano di Successione del Presidente e dell'AD;
- ▶ monitoraggio del processo di definizione dei piani di successione dei *senior executive* e degli *executive* che sono a diretto riporto dell'AD;
- ▶ elaborazione della Policy di Diversità del CdA, avendo cura di evitare che i processi decisionali del CdA siano dominati da un unico soggetto o da gruppi di soggetti che possono recare pregiudizio alla Banca.

Sono, inoltre, attribuite al Comitato Nomine le funzioni (i) di monitoraggio anche quanto ai processi di successione dei "senior executive" e degli "executive" a diretto riporto dell'AD, e (ii) consultive e di monitoraggio sui temi di *governance* inerenti alla manutenzione del modello di *governance* interno.

Nel contesto delle sedute svoltesi nel 2025, il Comitato ha:

- ▶ supportato il CdA nell'individuazione e nella relativa valutazione di idoneità di un responsabile di principale funzione aziendale e del nuovo responsabile della funzione Compliance & AML;
- ▶ svolto la verifica sulla permanenza dei requisiti in capo a più amministratori a seguito di eventi sopravvenuti
- ▶ analizzato e approfondito le analisi delle attività propedeutiche alle verifiche in materia requisiti con il particolare focus sul criterio di correttezza.
- ▶ assistito il Presidente e il CdA nell'Autovalutazione;

espresso le proprie valutazioni al CdA sulle risultanze del processo di Autovalutazione 2024 e del processo di Autovalutazione 2025, e sul Piano di successione del Presidente e dell'AD;

- ▶ verificato l'idoneità dei membri del Consiglio di Amministrazione e dei responsabili delle principali funzioni aziendali;
- ▶ analizzato e valutato il processo per la gestione della successione del management;

È compito del presidente del Comitato riferire, in occasione della prima riunione utile del CdA, sulle attività, di volta in volta, svolte dal Comitato stesso.

Nel corso dell'esercizio 2025. il Comitato Nomine ha avuto la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti.

8. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI – COMITATO REMUNERAZIONI

8.1 REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Per le informazioni richieste in relazione alla remunerazione degli amministratori esecutivi, non esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche e quelle riguardanti le indennità degli Amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un'offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i), TUF) si fa riferimento ai capitoli [HR], contenuti nella "Relazione Annuale sulla Remunerazione 2025" pubblicata – ai sensi dell'art. 123-ter del TUF, dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti Consob e delle previsioni di cui alla Circolare 285 della Banca d'Italia.

*Per le informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 27, e ESRS 2 – Par. 29 si fa rinvio alla sezione "GOV-3 – Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione" della Relazione Annuale Integrata 2025 (disponibile sul Sito nella sezione "**").*

8.2 COMITATO REMUNERAZIONI

Le informazioni sul Comitato per le Remunerazioni sono integralmente riportate all'interno della Relazione sulla Remunerazione al paragrafo 1.4 alla quale si fa espresso rinvio.

9. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI – COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Il Consiglio definisce e approva le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (di seguito "SCI") che è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della Banca. Un efficace SCI contribuisce a garantire la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, nonché è un elemento fondamentale del complessivo sistema di governo delle banche. Esso riveste un ruolo centrale nell'organizzazione e permette di assicurare un efficace presidio dei rischi e delle loro interrelazioni, al fine di garantire che l'attività sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione.

Il CdA ha individuato nell'AD l'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCI).

La Banca, inoltre, si è dotata, a livello di Gruppo, di adeguati meccanismi di gestione e controllo, al fine di fronteggiare i rischi a cui è esposta. Tali presidi si inseriscono nella disciplina dell'organizzazione della struttura societaria e dello SCI, volte 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.

Lo SCI adottato da BFF coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:

- ▶ il **Consiglio di Amministrazione**, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza dello SCI, e ha individuato al suo interno: (i) l'**AD**, quale soggetto incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace Sistema dei Controllo Interni e di gestione dei rischi (come precisato alla Sezione 9.2 della Relazione), nonché (ii) il **Comitato Controllo e Rischi**, quale organo che supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del CdA relative al Sistema dei Controllo Interni e di gestione dei rischi, nonché, *inter alia*, quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;
- ▶ la **Funzione RM** e la **Funzione Compliance AML**, con specifici compiti in tema di controllo interno e di gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio della Banca;
- ▶ la **Funzione IA**, incaricata di verificare che lo SCI sia funzionante e adeguato;
- ▶ il **Dirigente Preposto**, con specifici compiti di gestione dei rischi e di controllo interno associato al processo di informativa finanziaria consolidata;
- ▶ il **Collegio sindacale**, che vigila sull'efficacia dello SCI;
- ▶ l'**OdV**, a cui sono attribuiti i compiti di verifica, applicazione e aggiornamento del Modello 231.

Valutazione del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi

Le Funzioni Aziendali di Controllo forniscono, su base regolare, informative periodiche al CdA, al CCR e al Collegio Sindacale con riguardo ai risultati delle verifiche svolte e/o alle eventuali criticità riscontrate.

In tale contesto, in ottemperanza alle Disposizioni di Vigilanza, il CdA 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 dello SCI, al fine di garantire che l'operatività a livello di Gruppo si sviluppi nell'ambito del profilo di rischio individuato e nel rispetto della regolamentazione nazionale e internazionale applicabile.

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

Il CdA, 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, le soglie di tolleranza, 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 CdA 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 RM, l'effettiva rilevanza di eventuali situazioni di tensione a livello di 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 presidi di *risk governance*;
- ▶ definisce le deleghe operative in materia di gestione del *recovery plan*, nonché di esecuzione delle opzioni di *recovery*, da attribuire all'AD o ad altro Consigliere delegato dal CdA;
- ▶ delibera le strategie di comunicazione (strumenti, destinatari, tempistiche), rilasciando al tempo stesso apposita delega operativa all'AD o ad altro Consigliere delegato dal CdA 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 CdA 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.

Il sistema dei controlli è costituito da:

I. Controlli di primo livello

I controlli di primo livello (c.d. "controlli di linea") che hanno lo scopo di assicurare il corretto svolgimento delle operazioni, e sono esperiti dalle stesse strutture operative che le eseguono, spesso con il supporto di procedure informatiche. Questi controlli, talvolta integrati nei sistemi informatici, rendono le strutture operative le prime responsabili della gestione dei rischi: dette strutture operative sono chiamate, infatti, a identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale rispettando i limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e con le procedure in cui si articola il processo di gestione dei rischi;

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 applicabili – sono affidati, rispettivamente, alla Funzione RM e alla Funzione *Compliance e AML*, che assolvono, coerentemente con la vigente disciplina di vigilanza prudenziale, le attribuzioni di seguito sintetizzate:

- i) La Funzione RM: (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 di operatività della Banca, a livello di 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, a livello di 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) garantisce una visione complessiva e integrata dei rischi di non conformità a cui la Banca e le sue Controllate sono esposte, assicurandone un'adeguata informativa ai rispettivi Organi Aziendali. Quanto alle attribuzioni in materia di antiriciclaggio e contrasto al terrorismo, 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 Controllate, delle norme finalizzate al contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

III. Controlli di terzo livello

Le attività di revisione interna sono svolte dalla Funzione IA, collocata in *staff* al CdA. La Funzione IA effettua controlli indipendenti, oltre che per la Capogruppo e le Branch, per BFF FI, BFF Immobiliare e BFF Techlab – nell'ambito degli appositi contratti di *services* che regolamentano l'erogazione del servizio di *audit* – e per il Gruppo BFF Polska. La Funzione IA, in un'ottica di controlli di terzo livello, valuta la funzionalità complessiva dello SCI, portando all'attenzione degli organi sociali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi, nonché agli strumenti di loro misurazione e controllo.

Il CdA, avvalendosi del Comitato Controllo e Rischi, nel corso dell'Esercizio ha valutato, in linea con le Disposizioni di Vigilanza, il funzionamento dello SCI, 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.

Per le informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 19 e 20, lettera b), ESRS 2 – Par. 22 si fa rinvio alla sezione "GOV-1: Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo" della Relazione Annuale Integrata 2025 (disponibile sul Sito nella sezione "*").

Per le informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 24, e ESRS 2 – Par. 26 si fa rinvio alla sezione "GOV 2 – Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate" della Relazione Annuale Integrata 2025 (disponibile sul Sito nella sezione "INSERIRE LINK").

9.1 CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Come precedentemente anticipato, il ruolo di amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace SCI (l'«**Amministratore Incaricato**»), è stato affidato all'AD.

In particolare, l'Amministratore Incaricato, fermo restando quanto previsto dalla normativa primaria e secondaria del settore bancario:

- ▶ 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;
- ▶ dà esecuzione agli indirizzi strategici, al RAF e alle politiche di governo dei rischi definite dal CdA, ed è responsabile della progettazione, della realizzazione e della gestione dello SCI, in conformità alle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli interni, monitorandone nel continuo il rispetto;
- ▶ attua le iniziative e gli interventi necessari per garantire nel continuo la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità dello SCI, e porta i risultati delle verifiche a conoscenza del CdA;
- ▶ si occupa dell'adattamento dello SCI alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- ▶ può chiedere alla Funzione IA 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 CdA, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al presidente del Collegio sindacale;
- ▶ riferisce tempestivamente al Comitato Controllo e Rischi (o al CdA) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività, o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il Comitato Controllo e Rischi (o il Consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

Di concerto con il CCR sono state svolte funzioni di monitoraggio, istruzione e supporto al CdA in ordine:

- ▶ alla definizione del RAF, vigilando sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità dello stesso e delle politiche di governo dei rischi;
- ▶ alle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Banca e le sue Controllate risultino correttamente identificati nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati;
- ▶ alla gestione dei rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il CdA sia venuto a conoscenza;
- ▶ alla valutazione, con periodicità almeno annuale, dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche della Banca ed al profilo di rischio assunto.

9.2 COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Al fine di conformare il proprio modello di governo societario alle disposizioni della Circolare 285, al Codice e alle migliori prassi di *governance* di settore, il CdA ha istituito il "Comitato Rischio"¹¹, rinominato, il 18 aprile 2024, in Comitato Controllo e Rischi.

Ai sensi del "Regolamento del Comitato Controllo e Rischi" (il "Regolamento CCR"), il Comitato Controllo e Rischi è costituito da n. 3 membri del Consiglio, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti, segnatamente:



Alexia Ackermann
Presidente
Non esecutivo
Indipendente

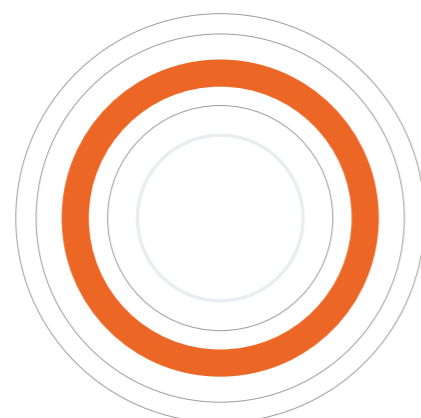


Mimi Kung
Membro
Non esecutivo
Indipendente

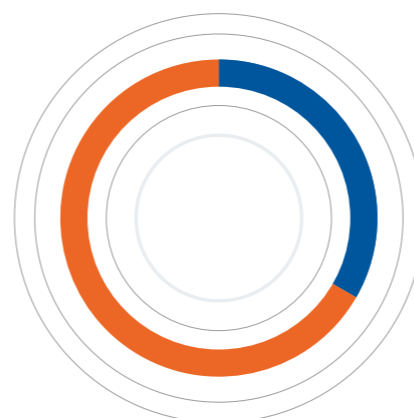


Piotr Stepniak
Membro
Non esecutivo

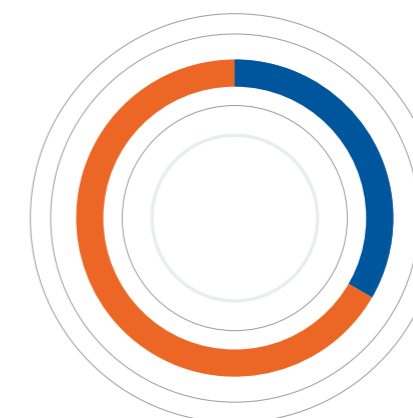
Di seguito si riporta una rappresentazione grafica circa la ripartizione dei membri del Comitato per genere, fasce di età e lista di provenienza:



Maggioranza **Minoranza**



Uomini **Donne**



50-54 anni **55-59 anni** **60-64 anni** **65-69 anni**

Si precisa che sino al 31 dicembre 2024 la presidenza del CCR era attribuita al Dott. Gammaldi, che ha maturato un'ampia competenza in materia contabile e finanziaria e/o di gestione dei rischi, come verificato dal CdA al momento della nomina. In tale occasione, il CdA ha accertato, altresì, il possesso da parte di tutti i componenti del CCR di conoscenze, competenze ed esperienze tali da poter comprendere e monitorare appieno le strategie e gli orientamenti al rischio della Banca e del Gruppo. La durata del Comitato coincide con quella del CdA e, pertanto, esso decade all'atto di cessazione del Consiglio stesso.

¹¹ 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 dei Comitato Rischio in "Comitato Controllo e Rischi".

Qualora uno o più membri del Comitato Controllo e Rischi cessino, per qualsiasi ragione, dal loro incarico, il CdA provvede alla sostituzione dei membri cessati, 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.

Il funzionamento del Comitato Controllo e Rischi è disciplinato dal Regolamento CCR.

Le riunioni del CCR sono convocate a mezzo di apposito avviso contenente le materie all'ordine del giorno, trasmesso a tutti i suoi membri almeno 3 giorni prima dell'adunanza (salvo i casi di urgenza). Il Comitato Controllo e Rischi deve, inoltre, essere convocato ogniqualvolta ne sia fatta richiesta dal Presidente del Collegio sindacale.

Alle adunanze del Comitato Controllo e Rischi sono stabilmente invitati a partecipare anche i membri del Collegio sindacale, affinché sia garantita la presenza di almeno un membro dell'organo di controllo.

L'attività del Comitato Controllo e Rischi 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 Controllo e Rischi 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 Controllo e Rischi – e dal Presidente del Comitato Controllo e Rischi, 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 Controllo e Rischi è data informazione, da parte del suo Presidente, alla prima riunione del CdA utile.

Per ulteriori informazioni di dettaglio, si rimanda alla Tabella 3 "Struttura dei Comitati consiliari alla data di chiusura dell'esercizio" in appendice alla Relazione.

Premesso che tutti i componenti del Comitato Controllo e Rischi posseggono i requisiti di professionalità previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari, al momento della nomina il CdA ha, come anticipato, accertato il possesso da parte della Dott.ssa Ackermann di un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria e/o di processo di gestione dei rischi.

Su invito del Presidente, possono, inoltre, partecipare alle adunanze: l'AD, altri Amministratori, e, previa informativa e coordinamento con l'AD, il direttore generale (ove nominato), i dirigenti, il responsabile della Funzione Compliance & AML, il responsabile della Funzione RM e il responsabile della Funzione IA, i responsabili di altre Funzioni aziendali, oltre ad altri soggetti la cui presenza sia ritenuta utile o opportuna dal CCR.

In occasione delle riunioni del Comitato sono stati invitati a partecipare – oltre al Presidente del CdA e ai membri del Collegio sindacale – i responsabili delle Funzioni di Controllo, nonché – *ratione materiae* – altri esponenti di funzioni aziendali.

Funzioni attribuite al Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi svolge funzioni propositive e consultive nei confronti del CdA, al fine di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio stesso relative allo SCI, e alle relazioni finanziarie periodiche.

Ai sensi del Regolamento CCR e della normativa vigente applicabile, con particolare riferimento ai compiti in materia di gestione e di controllo dei rischi, il CCR svolge funzioni di supporto al CdA nella:

- ▶ definizione e approvazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi, ivi inclusi gli indirizzi circa la gestione dei rischi climatici e ambientali. Nell'ambito del RAF, il Comitato Controllo e Rischi svolge l'attività valutativa e propositiva necessaria affinché il CdA possa definire e approvare il *Risk Appetite* e la *Risk Tolerance*;
- ▶ verifica della corretta attuazione delle strategie, delle politiche di governo dei rischi ESG e del RAF, approvati dal CdA;
- ▶ 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 CdA, il Comitato Controllo e Rischi, inoltre:

- ▶ avvalendosi del contributo del Comitato Nomine, individua e propone al CdA i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo da nominare;
- ▶ 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 CdA;
- ▶ esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del Sistema dei Controlli Interni, predisposte dalle Funzioni Aziendali di Controllo;
- ▶ esprime valutazioni e formula pareri al CdA sul rispetto dei principi a cui devono essere uniformati il Sistema dei Controlli Interni e l'organizzazione aziendale della Banca, a livello di Gruppo;
- ▶ esprime valutazioni e formula pareri al CdA sui requisiti che devono essere rispettati dalle Funzioni Aziendali di Controllo, e su specifici aspetti inerenti all'individuazione dei principali rischi aziendali, portando all'attenzione del CdA eventuali punti di debolezza riscontrati e le conseguenti azioni da promuovere. A tal fine, valuta le proposte dell'AD;
- ▶ monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza delle Funzioni Aziendali di Controllo;
- ▶ contribuisce, per mezzo di valutazioni e pareri, alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione delle Funzioni Aziendali di Controllo;
- ▶ verifica che le Funzioni Aziendali di Controllo si conformino correttamente alle indicazioni e alle linee stabilite dal CdA, e coadiuva quest'ultimo nella redazione del ROA;

- ▶ valuta, unitamente al Dirigente Preposto, sentiti la Società di Revisione Legale e il Collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato al 31 dicembre di ciascun esercizio e infrannuale;
- ▶ esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- ▶ supporta il CdA nella valutazione relativa all'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di *business*, le strategie della Banca, l'impatto della sua attività e le performance conseguite, coordinandosi con l'eventuale comitato a cui vengono attribuite le funzioni inerenti al Successo Sostenibile, ove non coincidente con il CCR stesso;
- ▶ supporta il Consiglio di Amministrazione nella valutazione e nell'approfondimento delle tematiche di sostenibilità (ESG) connesse con l'esercizio dell'attività della Banca e nell'approvazione delle linee strategiche e delle politiche in materia di sostenibilità, incluso il modello di responsabilità sociale e culturale e il contrasto al cambiamento climatico, concorrendo ad assicurare il miglior presidio dei rischi e tenendo conto degli obiettivi di solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli *stakeholders* della Banca;
- ▶ supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del CdA relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli, di cui il CdA sia venuto a conoscenza. A tal fine, incontra, almeno due volte all'anno, l'OdV, dal quale acquisisce, a soli fini informativi, le relazioni semestrali;
- ▶ esprime pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali ivi inclusi i profili di rischio relativi all'introduzione di nuovi prodotti e servizi, o all'avvio di nuove attività di Gruppo adottata dalla Banca o alla proposta di nuove tipologie di investimento;
- ▶ esprime ulteriori pareri sugli eventuali cambiamenti dei profili di rischio sui nuovi prodotti, servizi e investimenti già introdotti di cui al punto precedente;
- ▶ ha funzioni istruttorie, consultive e propositive in materia di Successo Sostenibile e, più in generale, di supporto al CdA su temi inerenti alla sostenibilità (avendo riguardo ai parametri ESG) e, in particolare, con riguardo alla Relazione Consolidata di Sostenibilità;
- ▶ esamina periodicamente gli aggiornamenti sull'andamento degli interventi in tema di sostenibilità e i conseguenti impatti sulla Relazione Consolidata di Sostenibilità più nello specifico, con riferimento al piano d'azione ESG, nonché all'attività di volta in volta posta in essere rispetto agli obiettivi del piano ESG al fine di verificare l'effettivo grado di allineamento alle aspettative regolamentari, nonché le iniziative che il Gruppo si impegna ad attuare nel corso degli anni al fine di raggiungere la piena integrazione dei rischi climatici e ambientali;
- ▶ sottopone al CdA almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, una relazione nella quale viene espressa una valutazione sull'attività svolta, nonché sull'adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni;
- ▶ in occasione della prima riunione utile del CdA riferisce sulle attività di volta in volta svolte dal CCR.

Nel corso dell'Esercizio, si sono tenute n. 19 riunioni del Comitato Controllo e Rischi.

Nel corso del 2026, sono previste indicativamente n. 13 riunioni, di cui n. 12 si sono tenute rispettivamente il 21 gennaio, 27 gennaio, 1° febbraio e il 10 febbraio, 17 febbraio, 27 febbraio, 25 marzo, 10 aprile, 14 aprile, 23 aprile e 29 aprile.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato Controllo e Rischi scambia con il Collegio sindacale tutte le informazioni di reciproco interesse e, ove opportuno, si coordina con l'organo di controllo, inoltre, definisce eventuali flussi informativi che gli devono essere indirizzati in materia di rischi, individuandone l'oggetto, il formato e la frequenza e, ove necessario, ha la facoltà di interloquire con le singole Funzioni Aziendali di Controllo, tra cui la Funzione IA, 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 Controllo e Rischi, 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'AD (o altro Consigliere appositamente delegato) e il CdA nella definizione delle comunicazioni, una volta dichiarato lo stato di *recovery*.

Nel corso dell'Esercizio, il CCR, *inter alia*, ha:

- ▶ analizzato i *Tableau de bord* trimestrali, i piani di attività e le connesse relazioni annuali, presentati dalle Funzioni Aziendali di Controllo nonché di tutti i resoconti (e.g. ICAAP e ILAAP), le modifiche ai regolamenti interni, gli aggiornamenti, i framework (i.e., RAF) e i monitoraggi connessi all'attività delle Funzioni di Controllo, ivi incluse quelle derivanti dall'attività delle Autorità di Vigilanza e quelle operate sulle controllate e con riferimento alle funzioni essenziali importanti;
- ▶ positivamente valutato il livello di completamento delle attività di controllo svolte nell'esercizio precedente sulle società appartenenti al Gruppo dalle singole Funzioni Aziendali di Controllo e
- ▶ l'esternalizzazione di Funzioni Essenziali Importanti (FEI);
- ▶ condiviso la revisione e l'aggiornamento del RAF nonché la coerenza con il *budget 2025*;
- ▶ preso atto della relazione annuale sul funzionamento dei sistemi interni di segnalazione "*whistleblowing*";
- ▶ esaminato le relazioni semestrali dell'OdV;
- ▶ esaminato e condiviso l'approccio ESG e i relativi aggiornamenti;
- ▶ presa d'atto della relazione della Funzione IA sulle politiche e prassi di remunerazione incentivazione per l'Esercizio;
- ▶ la 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, valutandoli coerenti al RAF;
- ▶ verificato – unitamente al Dirigente Preposto e coordinandosi con il Collegio sindacale e sentita la Società di Revisione – il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione del progetto di bilancio di esercizio individuale e consolidato al 31 dicembre 2025, nonché per la redazione dei prospetti contabili individuali e della relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 giugno 2025, ritenendoli corretti e in continuità con gli esercizi precedenti;

- ▶ esaminato l'aggiornamento del *recovery plan*, predisposto dalla Funzione RM prendendone atto e valutando il *Recovery Plan* coerente rispetto al *business model* del Gruppo, nonché con il RAF e con l'ICAAP;
- ▶ valutato le modifiche ai regolamenti interni e alle Policy di propria competenza;
- ▶ preso atto della relazione annuale sulle funzioni operative importanti esternalizzate, predisposta dalla Funzione IA, e del parere favorevole espresso dal Collegio sindacale, proponendone l'approvazione al CdA e la tempestiva trasmissione alla Banca d'Italia;
- ▶ predisposto e approvato le proprie relazioni semestrali al CdA sull'attività svolta, e sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi.
- ▶ supportato il Comitato Nomine nell'individuazione e nella relativa valutazione di idoneità di un responsabile di principale funzione aziendale e del nuovo responsabile della funzione Compliance & AML;

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato Controllo e Rischi 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.

9.3 RESPONSABILE DELLA FUNZIONE DI INTERNAL AUDIT

A seguito della valutazione positiva di idoneità resa dalla Banca d'Italia in ottemperanza al Decreto *Fit & Proper*, a far data dal 17 luglio 2023, come da delibera consiliare dell'11 maggio 2023, il Dott. Gianluca Poletti ha assunto il ruolo di Responsabile IA.

L'*Internal Audit* è una funzione indipendente ed obiettiva, di *assurance* e di *advisory*, volta da un lato a controllare, in ottica di terzo livello, il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi e dall'altro a valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e delle altre componenti del sistema dei controlli interni, 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.

L'incarico conferito alla funzione è di verificare costantemente, e in modo indipendente, che il sistema di controllo interno sia sempre completo, adeguato, funzionante ed affidabile. L'*Internal Audit* valuta e contribuisce al miglioramento dei processi di *governance*, gestione del rischio e di controllo, tramite un approccio professionale sistematico.

Il Responsabile IA è nominato dal CdA, su proposta del Comitato Controllo e Rischi, che si avvale del contributo del Comitato Nomine, sentito il Collegio sindacale e previa valutazione dei requisiti di autorevolezza, professionalità e indipendenza¹². Il Responsabile IA svolge attività di direzione e coordinamento, oltre che per la Capogruppo, anche per le società controllate BFF Finance Iberia, BFF TechLab e BFF Immobiliare, nell'ambito degli appositi contratti di services sottoscritti dalla Banca con le società controllate; nonché della funzione di Internal Audit della controllata BFF Polska.

La remunerazione del Responsabile IA è definita dal CdA, su proposta del Comitato per le Remunerazioni, coerentemente con la Policy di Remunerazione, e nel rispetto della normativa in materia di remunerazioni e incentivazione¹³. Le politiche di remunerazione previste per il Responsabile IA 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.

Al fine di garantirne l'indipendenza, il Responsabile IA non ha responsabilità diretta di aree operative né è gerarchicamente dipendente da soggetti responsabili di aree operative, dipendendo gerarchicamente soltanto dal CdA.

Il Responsabile IA verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto delle metodologie di *audit* approvate dal CdA, la funzionalità del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, attraverso il piano di *audit* approvato dal CdA, basato su un processo strutturato di "prioritizzazione" delle attività di audit (approccio "*risk based*"), con valenza di Gruppo.

Il piano di *audit*, come previsto dal Manuale di *Internal Audit*, è composto dal piano annuale e dal piano strategico (pluriennale) e indica le attività di controllo pianificate 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'OdV e/o su proposta del Responsabile IA. Il piano è annualmente sottoposto a revisione da parte del Responsabile IA, e approvato dal CdA.

Il Responsabile IA sottopone trimestralmente agli Organi Aziendali e al CCR un "*Tableau de bord*" nel quale sono sintetizzati i risultati dell'attività di *audit* e un'overview dei finding in essere (inclusa scadenza e *ownership*) a livello di Gruppo. Tale informativa è tempestivamente trasmessa alla Banca d'Italia.

Inoltre, il Responsabile IA, come previsto dal Manuale di *Internal Audit*, riferisce con le seguenti periodicità:

- ▶ annualmente, al CdA e al Collegio sindacale della Banca, nella sua qualità di Capogruppo, sugli esiti delle verifiche svolte a livello di Gruppo. La relazione annuale è trasmessa tempestivamente alla Banca d'Italia;
- ▶ annualmente, al CdA, con le considerazioni del Collegio sindacale, sull'attività di verifica svolta sulle Funzioni Essenziali o Importanti (c.d. FEI) 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 IA da parte del Comitato per le Remunerazioni, del Collegio sindacale e del CdA;
- ▶ annualmente, al CdA sull'attività di verifica svolta sui processi ICAAP e ILAAP;
- ▶ periodicamente, al CdA, sugli esiti delle verifiche svolte sui soggetti collegati, previa presa visione da parte del Comitato OPC;
- ▶ periodicamente, all'organo di amministrazione di BFF Finance Iberia, sull'attività di *audit* svolta sulla base di un contratto di service;
- ▶ periodicamente, all'organo di amministrazione di BFF Polska, sull'attività di *audit* svolta.

La Funzione IA collabora in via continuativa con le altre funzioni aziendali di controllo della Capogruppo e delle Controllate, nonché con il Collegio sindacale e con l'OdV.

Il Responsabile IA comunica in via diretta i risultati degli accertamenti e delle valutazioni agli Organi sociali.

Il Responsabile IA dispone di uno specifico *budget* annuale approvato dal CdA, che può utilizzare in autonomia per lo svolgimento delle proprie attività. Tale *budget* per supporti specialistici è stato complessivamente pari a circa Euro 160.000 per l'anno 2025.

Nel corso dell'Esercizio, il Responsabile IA ha effettuato le attività di verifica previste dal "*Piano annuale di Audit 2025*", sia sulla Banca sia sulle Controllate e sulle *Branch*, svolgendo in modo continuativo l'attività di *follow-up* su tutte le società del Gruppo.

Inoltre, durante il 2025, il Responsabile IA ha:

- ▶ apportato modifiche alla metodologia di *audit*, aggiornando il "*Manuale di Internal Audit di BFF Banking Group*", approvato dal CdA della Capogruppo;
- ▶ 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'OdV (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;
- ▶ interagito con il *management* della Banca, per condividere con i responsabili i risultati dell'attività di *audit*, e trasmettendo il report mensile sulle azioni di rimedio;
- ▶ predisposto e attuato, per il personale della Funzione IA, piani di formazione, al fine di promuoverne la crescita professionale;
- ▶ ottenuto la certificazione di conformità della Funzione IA agli standard professionali dell'Internal Audit (*Global Internal Audit Standard*).

¹² Il procedimento di nomina sopra richiamato è conforme alle Disposizioni di Vigilanza, che prevalgono rispetto a quelle del Codice di *Governance*, secondo cui il ruolo propositivo del soggetto che debba ricoprire l'incarico di Responsabile della Funzione *Internal Audit* spetta al Comitato Controllo e Rischi.

¹³ 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 *Governance*, secondo cui il ruolo propositivo spetta al Comitato per le Remunerazioni.

9.4 MODELLO ORGANIZZATIVO ex D.Lgs. 231/2001

Il Decreto 231 dell'8 giugno 2001 ha introdotto il principio della responsabilità amministrativa degli enti per taluni reati che, pur compiuti da soggetti che svolgono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione ovvero da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di questi ultimi, possano considerarsi direttamente ricollegabili all'ente in quanto commessi nel suo interesse o a suo vantaggio. Il Decreto 231 contempla l'esonero da tale forma di responsabilità di quegli enti che abbiano adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire gli anzidetti reati.

Il Modello 231 adottato dalla Banca – disponibile al seguente link: <https://investor.bff.com/it/documenti-societari> – prevede, in primo luogo, una "Parte Generale" che comprende, oltre a una sintetica descrizione dei contenuti del Decreto 231, le caratteristiche e le componenti essenziali del Modello 231, le funzioni e i poteri dell'OdV, il sistema dei flussi informativi e le comunicazioni da/verso l'OdV, il sistema sanzionatorio a fronte delle violazioni alle prescrizioni contenute nel medesimo, e gli obblighi di comunicazione del Modello 231 e di formazione del personale.

Il Modello 231 prevede alcune "Parti Speciali" costituite dai "Protocolli" delle strutture organizzative della Banca, nei quali sono esplicitate le attività, i controlli e i meccanismi di reporting atti a garantire l'adeguatezza del sistema organizzativo e di controllo dell'Emittente e delle sue Branch al Decreto 231.

La Banca ha, altresì, adottato, a livello di Gruppo, il Codice Etico che esprime i valori fondanti e le regole di deontologia aziendale da osservare e afferma principi etico-comportamentali idonei anche a prevenire i comportamenti illeciti di cui al Decreto 231, acquisendo pertanto rilevanza anche ai fini del Modello 231, e costituendone un elemento complementare.

La Banca, inoltre, ha adottato la "Policy Anticorruzione di Gruppo", che definisce i principi in materia di anticorruzione, i ruoli e le responsabilità per la gestione del rischio di corruzione nell'ambito delle attività svolte dalla Banca e dalle controllate e individua le attività e le aree maggiormente a rischio di corruzione. A seguito dell'entrata in vigore della Policy Anticorruzione, è stato previsto l'inserimento di una clausola nei contratti con terze parti che prevede la risoluzione del contratto qualora la controparte sia coinvolta in atti corruttivi o violi i contenuti della citata Policy.

BFF FI ha adottato un proprio modello organizzativo conforme all'art. 31-bis del Codice penale spagnolo (il "Modello 31-bis"), 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 BFF Polska, in conformità alla regolamentazione polacca, sono state adottate puntuali linee guida a presidio delle tematiche di anticorruzione, con l'individuazione di uno specifico organismo monocratico a ciò preposto, rappresentato dalla funzione *compliance & AML* locale.

Al 31 dicembre 2025, l'OdV risulta composto dall'Avv. Francesca Pedrazzi (professionista esterna al Gruppo), che ricopre il ruolo di Presidente, dal Dott. Silvio Necchi (professionista esterno al Gruppo) e dal Dott. Gianluca Poletti (Responsabile *Internal Audit* di BFF dal 17 luglio 2023).

L'OdV è altresì tenuto costantemente aggiornato, per quanto di competenza, sui progetti di rilevanza strategica per la Banca sia in ordine alle evoluzioni della struttura organizzativa della Banca e del Gruppo.

9.5 SOCIETÀ DI REVISIONE

La società incaricata della revisione contabile della Banca è KPMG S.p.A. L'incarico è stato conferito dall'Assemblea, su proposta motivata del Collegio sindacale, il 2 aprile 2020, per gli esercizi dal 2021 al 2029. L'Assemblea ha conferito l'incarico di revisore dei bilanci annuali, delle situazioni semestrali nonché dei controlli ai sensi del D.Lgs. 39/2010.

Il CdA, sentito il Collegio sindacale, ha preso atto (i) delle *opinion* relative al bilancio individuale e consolidato della Banca al 31 dicembre 2025 (entrambe incluse, rispettivamente, nel progetto di bilancio individuale e consolidato che saranno pubblicati entro il 9 aprile 2026 sul Sito *Internet* tra la documentazione assembleare, e (ii) della relazione aggiuntiva indirizzata al Collegio sindacale di cui all'articolo 11 del Regolamento (UE) n. 537/2014.

Segnala infine che il Collegio sindacale ha, a sua volta, emesso la propria relazione ai sensi dell'art. 153 del TUF che pure è già stata oggetto di pubblicazione sul Sito *Internet* tra la documentazione assembleare.

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

L'art 154-*bis* del TUF e il D.lgs. n. 125 del 6 settembre 2024 attuativo della Direttiva **2464/2022** "Corporate Sustainability Reporting" Directive ("CSRD") che estende le responsabilità del Dirigente Preposto anche alla rendicontazione di sostenibilità, prevedono:

- a) il rilascio di una dichiarazione scritta da parte del Dirigente Preposto che gli atti e le comunicazioni della società diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile, anche infra-annuale, siano corrispondenti a risultanze documentali, ai libri, alle scritture contabili e ai dati non finanziari indicati nella rendicontazione annuale di sostenibilità;
- b) il rilascio di una dichiarazione congiunta da parte del Dirigente Preposto e dall'AD (allegata al bilancio di esercizio, al bilancio semestrale abbreviato e, ove previsto, al bilancio consolidato) che attesti (i) l'adeguatezza e l'effettiva applicazione nel periodo di riferimento delle procedure amministrative e contabili, (ii) che i documenti sono redatti in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella comunità europea, (iii) la corrispondenza dei documenti contabili societari alle risultanze dei libri e delle scritture contabili, (iv) la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria e non finanziaria della società e del Gruppo, nonché, (v) per il bilancio di esercizio e per quello consolidato, che la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti e, (vi) per il bilancio semestrale abbreviato, che la relazione intermedia sulla gestione contiene un'analisi attendibile delle informazioni di cui al comma 4 dell'art. 154-*ter* del TUF, (vii) con apposita relazione che la rendicontazione di sostenibilità inclusa annualmente nella relazione sulla gestione è stata redatta conformemente agli standard di rendicontazione applicati e del D.Lgs. n. 125 del 6 settembre 2024;
- c) il ruolo di vigilanza affidato al Consiglio sull'adeguatezza dei poteri e mezzi a disposizione del Dirigente Preposto e sull'effettivo rispetto delle procedure amministrative-contabili e di sostenibilità.

L'art. 18, comma 4, dello Statuto prevede che il Consiglio, previo parere obbligatorio ma non vincolante del Collegio sindacale, nomini e revochi il Dirigente Preposto.

Il comma 5 del medesimo articolo stabilisce che il Dirigente Preposto è scelto tra i dirigenti in possesso dei requisiti di onorabilità prescritti dalla normativa tempo per tempo vigente, nonché dei requisiti di professionalità caratterizzati da specifica competenza finanziaria, amministrativa e contabile.

A seguito della valutazione positiva di idoneità resa dalla Banca d'Italia in ottemperanza al Decreto *Fit & Proper*, a far data dal 1° ottobre 2022, il Dott. Giuseppe Manno (al quale spettano principalmente le attribuzioni descritte alla Sezione 11 in relazione al processo di informativa finanziaria) ha assunto il ruolo di Dirigente Preposto.

La nomina del Dott. Manno è stata disposta, ai sensi dell'art. 18 dello Statuto, con delibera consiliare, previo parere favorevole (obbligatorio e non vincolante) del Collegio Sindacale, del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato Nomine – congiuntamente riuniti – e, all'esito della verifica del possesso dei requisiti di onorabilità e di professionalità previsti per tale ruolo dallo Statuto, dalla normativa vigente, nonché da una comprovata esperienza pluriennale in materia di amministrazione, finanza e controllo, maturata dal 2002 a oggi, nella predisposizione di bilanci e *budget*, nel controllo di gestione, nei sistemi di *reporting* e in ambito fiscale.

Il Dirigente Preposto:

- ▶ 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;
- ▶ è invitato a prendere parte a ogni riunione del CdA della Capogruppo che abbia all'ordine del giorno l'approvazione del bilancio di esercizio, del bilancio consolidato, delle relazioni finanziarie semestrali, dell'informativa di sostenibilità 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 CdA o dall'AD, ovvero sia qualora nell'ordine del giorno siano inclusi argomenti di rilevanza per l'informativa contabile e per l'informativa di sostenibilità;
- ▶ ha accesso ai verbali/documenti delle riunioni del CdA 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'AD, ha la facoltà di:

- ▶ svolgere controlli sui processi aziendali con impatto diretto o indiretto sulla formazione delle relazioni finanziarie e dell'informativa di sostenibilità periodiche;
- ▶ essere assistito, ove necessario, da altre strutture aziendali funzionali alla gestione dello SCI (es. IA, RM, ICT, etc.);
- ▶ 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* e sull'informativa di sostenibilità.

Il CdA determina annualmente il *budget* da attribuire al Dirigente Preposto.

Il Dirigente Preposto è gravato dell'onere di tempestiva segnalazione al Presidente del CdA 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 CdA, e successiva approvazione del CdA stesso.

Il Responsabile della Funzione Risk Management

Il "Regolamento della Funzione Risk Management" prevede che il Responsabile della Funzione RM venga nominato dal CdA, 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. Nel rispetto di tale procedura, dunque, il CdA ha nominato, il 28 maggio 2020, il Dott. Marco Piero quale Responsabile della Funzione RM¹⁴.

Relativamente ai poteri, la Funzione RM, nel rispetto delle procedure aziendali che disciplinano le modalità di conferimento di incarichi a soggetti terzi, previa richiesta motivata e approvazione dell'AD, può avvalersi, nello svolgimento delle proprie attività, di risorse specialistiche, anche esterne.

La Funzione RM dispone di un *budget* di spesa annuale che viene concordato con l'AD e approvato dal Consiglio di Amministrazione, anche in funzione del programma di attività annuale presentato e approvato da quest'ultimo.

In seno alla medesima Funzione sono istituite le seguenti U.U. O.O. *Validation, Credit Risk, Enterprise & Non Financial Risk* – a cui è affidata anche la responsabilità del controllo e gestione dei rischi ICT e di sicurezza – e *Financial Risk* al fine di poter garantire un presidio puntuale dei singoli rischi a cui è soggetto il Gruppo.

La Funzione RM, a riporto gerarchico del Consiglio di Amministrazione e a riporto funzionale dell'Amministratore Delegato:

- ▶ opera in modo autonomo e indipendente, sulla base di un programma di attività annuale approvato dal CdA;
- ▶ qualora si rilevino possibili situazioni di rischio, svolge le opportune attività di verifica anche al di fuori del Piano di Attività Annuale approvato;
- ▶ 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;

¹⁴ 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.

- ▶ 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 RM;
- ▶ 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 Compliance & AML e dalla Funzione Internal Audit;
- ▶ 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'OdV;
- ▶ garantisce la riservatezza delle informazioni acquisite.

La Funzione RM si avvale di idonei strumenti informatici, avendo particolare riguardo all'analisi dei rischi valutati maggiormente rilevanti. Il Responsabile della Funzione RM riferisce direttamente agli Organi Aziendali. In particolare, ha accesso diretto al CdA e al Collegio sindacale, e comunica con essi senza restrizioni o intermediazioni.

Il Responsabile della Funzione Compliance & AML

Il "Regolamento della Funzione Compliance & AML" prevede che il Responsabile della Funzione Compliance & AML venga nominato dal CdA, 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. Nel rispetto di tale procedura, il CdA del 12 marzo 2025, ha nominato il Dott. Di Febo quale Responsabile della Funzione Compliance & AML e Responsabile delle "Segnalazioni di Operazioni Sospette".

Quanto ai poteri, il Responsabile della Funzione Compliance & AML, nel rispetto delle procedure aziendali che disciplinano le modalità di conferimento di incarichi a soggetti terzi, può avvalersi, nello svolgimento delle proprie attività, di risorse specialistiche, anche esterne.

La Funzione Compliance & AML dispone di un budget di spesa annuale che viene concordato con l'AD e approvato dal CdA, anche in funzione del programma di attività annuale presentato al CdA.

La Funzione Compliance & AML, a riporto gerarchico del Consiglio di Amministrazione e a riporto funzionale dell'Amministratore Delegato, opera in modo autonomo e indipendente, sulla base del proprio piano di attività approvato dal CdA. In proposito, la Funzione Compliance & 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;
- ▶ 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 IA, 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'OdV;
- ▶ garantisce la riservatezza delle informazioni acquisite.

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

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

Il corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni si basa sull'interazione nell'esercizio dei compiti (d'indirizzo, di attuazione, di verifica, di valutazione) fra gli organi aziendali, le funzioni aziendali di controllo e le altre funzioni di controllo ed a tale proposito la Banca ha predisposto delle linee guida, in attuazione delle vigenti disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia, che descrivono le modalità di coordinamento e collaborazione tra i vari soggetti coinvolti. Nel ROA sono dettagliatamente definiti i compiti e le responsabilità degli 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 specificate, 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 all'Allegato A – "Flussi Informativi" in appendice al ROA.

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:

- ▶ favorire la comprensione e la corretta valutazione dei rischi aziendali;
- ▶ pianificare le future attività di controllo tra Funzioni Aziendali di Controllo;
- ▶ 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.

Questi incontri originano 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:

- ▶ la definizione di azioni di *remediation* univocamente individuate tra tutti i partecipanti;
- ▶ 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 RM e della Funzione Compliance & AML informano il Responsabile della Funzione IA delle criticità rilevate nelle proprie attività, che possano essere di interesse per l'attività di *audit*. Il Responsabile della Funzione IA, 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.

Il Collegio sindacale è invitato a partecipare alle riunioni del CCR.

Per ulteriori informazioni si rinvia al ROA disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://investor.bff.com/it/procedure-e-regolamenti>.

10. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

In conformità alle previsioni di cui all'art. 2391-*bis* Codice Civile, al Regolamento Parti Correlate Consob, e alla Circolare 285, il CdA ha approvato, previo parere favorevole del Comitato OPC e del Collegio sindacale, in conformità al Regolamento Parti Correlate Consob, il "Regolamento del Gruppo Bancario BFF Banking Group per la gestione delle operazioni con soggetti in conflitto di interesse" (il "Regolamento OPC")¹⁵.

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*. 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 loro gestione operativa 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.

Inoltre, il CdA ha approvato, previo parere favorevole del Comitato OPC e del Collegio sindacale, le "Politiche sui controlli interni adottate da BFF Banking Group per la gestione dei conflitti di interesse" (la "Policy OPC").

La Policy OPC fissa le linee guida per assicurare che gli assetti organizzativi del Gruppo e lo SCI 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:

- ▶ individuare, in relazione alle caratteristiche operative e alle strategie della Banca, a livello di 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;
- ▶ stabilire livelli di propensione al rischio coerenti con il profilo strategico e con le caratteristiche organizzative della Banca, a livello di 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;
- ▶ istituire e disciplinare processi organizzativi atti a: (i) 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; (ii) 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.

Composizione del Comitato OPC

Ai sensi del Regolamento OPC, il Comitato OPC è composto da n. 3 membri nominati dal CdA, tutti indipendenti ai sensi dell'art. 148, comma 3, del TUF e dell'art. 2, Raccomandazione n. 7, del Codice di *Governance*.



Anna Kunkl
Presidente
Non esecutivo
Indipendente



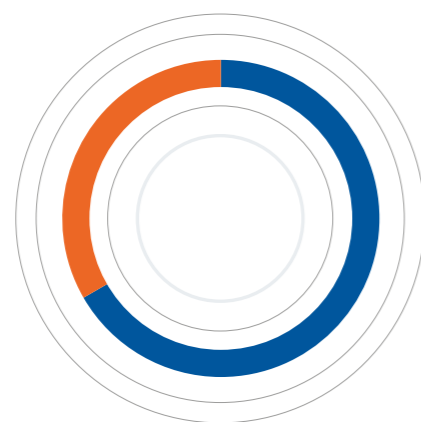
Guido Cutillo
Membro
Non esecutivo
Indipendente



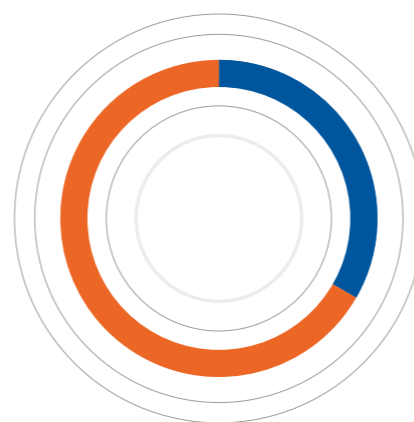
Alexia Ackermann
Membro
Non esecutivo

¹⁵ Il Regolamento OPC è disponibile sul Sito *Internet* al seguente indirizzo: <https://investor.bff.com/it/procedure-e-regolamenti>

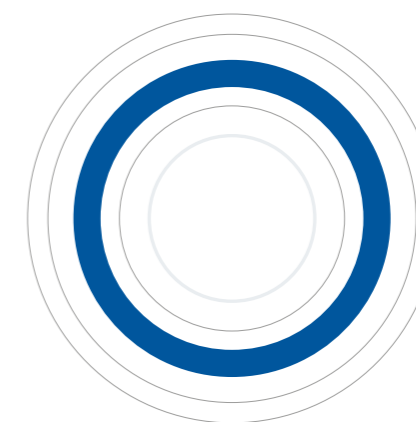
Di seguito si riporta una rappresentazione grafica circa la ripartizione dei membri del Comitato per genere, fasce di età e lista di provenienza:



Maggioranza **Minoranza**



Uomini **Donne**



50-54 anni **55-59 anni** **60-64 anni** **65-69 anni**

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

Nel corso dell'Esercizio, il Comitato OPC si è riunito n. 5 volte.

Nel corso del 2026, sono previste indicativamente n. 5 adunanze, delle quali n. 2 si è già tenuta (il 27 marzo e il 13 marzo 2026).

Per quanto concerne le riunioni, il presidente del Comitato OPC (i) formula l'ordine del giorno, convoca e presiede le adunanze, organizzandone i lavori e fornisce l'informativa preventiva affinché i suoi membri possano agire in modo informato; (ii) dirige, coordina e modera il dibattito; (iii) riferisce al CdA a nome del Comitato OPC; e (iv) rappresenta il Comitato stesso nei rapporti con gli altri organi sociali, potendo altresì sottoscrivere a nome del Comitato OPC relazioni e pareri da sottoporre al CdA.

Tutte le riunioni del Comitato OPC si sono svolte alla presenza di almeno un membro del Collegio sindacale.

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 ha il compito di esprimere un parere preventivo sull'interesse, la convenienza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni concluse con i soggetti collegati 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, il tutto come meglio descritto nel "Regolamento del Gruppo Bancario BFF Banking Group per la gestione delle operazioni con soggetti in conflitto di interesse" pubblicato sul Sito Internet al seguente link: <https://investor.bff.com/it/procedure-e-regolamenti>.

11. COLLEGIO SINDACALE

11.1 NOMINA E SOSTITUZIONE

Lo Statuto¹⁶ prevede che il Collegio sindacale sia composto da n. 3 membri effettivi e n. 2 supplenti, **nominati sulla base di liste** che devono essere depositate presso la sede sociale almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'Assemblea da tanti Azionisti che, da soli o insieme ad altri soci, rappresentino almeno il 2% delle Azioni con diritto di voto nell'Assemblea ordinaria, ovvero la minore misura richiesta dalla disciplina regolamentare emanata dalla Consob per la presentazione delle liste di candidati per la nomina del CdA. Le liste sono corredate dai *curricula* dei singoli candidati e dalle dichiarazioni di accettazione della candidatura, attestanti l'esistenza dei requisiti prescritti dalla legge e dallo Statuto. La normativa di riferimento 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 ai sensi del Decreto *Fit & Proper*, e che (ii) non possono essere membri del Collegio sindacale coloro che ricoprano cariche in organi diversi da quelli di controllo in altre società del Gruppo, nonché in società nelle quali la Banca detiene, anche indirettamente, una partecipazione strategica (come qualificata dalle Disposizioni di Vigilanza), né coloro che ricoprano 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.

I componenti del Collegio sindacale devono essere in possesso dei requisiti di onorabilità e soddisfare i criteri di correttezza, professionalità, e i requisiti di competenza e di indipendenza previsti dal Decreto *Fit & Proper*.

La composizione del Collegio sindacale deve rispettare, altresì, i criteri di adeguata composizione collettiva degli organi di cui all'art. 11 del Decreto *Fit & Proper*.

Ciascun componente del Collegio sindacale deve osservare i limiti al cumulo degli incarichi di cui all'art. 17 del Decreto *Fit & Proper*, che prevede che gli stessi non possano ricoprire, alternativamente, più di:

- ▶ n. 1 incarico esecutivo e n. 2 incarichi non esecutivi;
- ▶ n. 4 incarichi non esecutivi.

Ai fini del calcolo dei limiti di cui sopra, si tiene conto anche dell'incarico ricoperto presso la Banca.

I limiti al cumulo degli incarichi devono essere verificati anche tenendo conto delle esenzioni e delle modalità di aggregazione degli incarichi di cui all'art. 18 del Decreto *Fit & Proper*.

Inoltre, rileva, quale causa di incompatibilità che comporta la decadenza dalla carica nei termini prescritti dalla legge, la violazione del divieto per i Sindaci di assumere o esercitare cariche analoghe in imprese o gruppi di imprese concorrenti, ai sensi dell'art. 36 del D.L. n. 201/2011, convertito con modificazioni con la legge 22 dicembre 2011, n. 124.

In ogni caso, ciascun Sindaco deve dedicare un adeguato quantitativo di tempo allo svolgimento del proprio incarico, come indicato dall'art. 16 del Decreto *Fit & Proper*.

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

- ▶ dalla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti (cd. lista di maggioranza) sono tratti due membri effettivi e un membro supplente;
- ▶ 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.

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.

Ove 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.

¹⁶ Articoli 22 e seguenti.

11.2 COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO (ex art. 123-bis, comma 2, lettere d) e d- bis), TUF)

Il Collegio sindacale è stato nominato dall'Assemblea ordinaria del 18 aprile 2024, mediante applicazione del meccanismo del voto di lista. Il loro incarico scade con l'Assemblea di approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2026.

Per la nomina dei membri del Collegio sindacale, è stata presentata una lista¹⁷, da parte dello Studio Legale Trevisan per conto di un gruppo di Azionisti di minoranza composto da investitori istituzionali, rappresentanti complessivamente il 4,106% del capitale sociale della Banca, che ha proposto all'Assemblea i candidati: (i) Dott. Simone Scettri; (ii) Dott.ssa Simona Elena Pesce e (iii) Prof. Vittorio Dell'Atti (la "Lista").

La Lista ha ottenuto un numero di voti, pari al 69,4620%, del capitale sociale della Banca rappresentato in Assemblea¹⁸.

Il Collegio sindacale nominato dall'Assemblea ordinaria il 18 aprile 2024 ed in carica al 31 dicembre 2025 è così composto:



Simone Scettri
Presidente

Data di nascita: 08/01/1960



Simona Elena Pesce
Sindaco Effettivo

Data di nascita: 24/05/1966



Vittorio Dell'Atti
Sindaco Effettivo

Data di nascita: 03/07/1966



Francesca Laura Romilde Masotti
Sindaco Supplente

Data di nascita: 21/08/1969



Carlo Carrera
Sindaco Supplente

Data di nascita: 13/06/1968

¹⁷ Per maggiori informazioni si rinvia alle liste rese disponibili sul Sito Internet nella sezione <https://investor.bff.com/it/Assemblea-degli-Azionisti-18-aprile-2024>.

¹⁸ 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 25 marzo 2021, pubblicata sul Sito Internet nella sezione "<https://investor.bff.com/documents/20152/1041335/Rendiconto+sintetico-DEF.pdf/41bf3dd0-c3a7-0e3e-f39a-31909832f04d>".

Oltre alle informazioni sulla composizione del Collegio sindacale riportate nella Tabella 4 – “*Struttura del Collegio sindacale alla data di chiusura dell’esercizio*” in appendice alla Relazione, ai sensi dell’art. 144-*decies* del Regolamento Emittenti, di seguito sono indicate le principali caratteristiche personali e professionali di ciascun Sindaco.

Simone Scettri (Presidente del Collegio sindacale)	<p>Nato a Roma, ha conseguito la laurea magistrale con lode in Economia e Commercio presso l’Università di Roma La Sapienza. Partner di EY dal 2002 e fino a giugno 2022, è stato Professional Practice Director per la Practice italiana dal 2002 e inoltre per la Regione Mediterranea (Italia, Spagna e Portogallo) dal 2010 al 2020. È stato Presidente di EY Spa dal 2010 e fino a giugno 2022. Managing Partner per la Service Line Assurance italiana dal 2020 al 2022. Nel corso degli anni ha partecipato alla revisione di grandi aziende nazionali e internazionali sia come Lead audit partner che come Quality reviewer. Prima di entrare in EY, ha lavorato per oltre 13 anni presso la Consob, l’Autorità di controllo del mercato finanziario italiano. In Consob ha guidato per diversi anni l’Unità che si occupa della vigilanza sulle informazioni finanziarie fornite al mercato dagli emittenti quotati.</p> <p>Nel 2022 è stato nominato Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione nonché Presidente del Comitato Tecnico Principi Contabili dell’OIC - Organismo Italiano di Contabilità. È membro del Financial Reporting Board dell’EFRAG, organismo indipendente che supporta la Commissione ed il Parlamento europeo nel recepimento dei principi contabili internazionali IFRS.</p> <p>Da febbraio 2019 e fino a settembre 2023 è stato membro del COMI “Comitato degli Operatori del Mercato e degli Investitori” presso Consob e da maggio 2019 e sino ad ottobre 2023 membro del Corporate Reporting Standing Committee - Consultative Working Group presso ESMA.</p> <p>Dottore commercialista dal 1985 e revisore legale dal 1992, è professore a contratto presso l’Università LUISS di Roma in <i>Corporate Governance</i> e controlli interni e, inoltre, in <i>Financial and ESG reporting</i>.</p>
Simona Elena Pesce (Sindaco effettivo)	<p>Laureata in Scienze Politiche e Giurisprudenza all’Università Statale di Milano, nel corso della carriera ha lavorato in Gruppi multinazionali, generalmente quotati ed operanti in ambiti regolamentati, con ruoli di crescente responsabilità in ambito legale ed in compliance, maturando una significativa esperienza in riorganizzazioni, attività di sviluppo e consolidamenti, sia in ambito nazionale che internazionale.</p> <p>In tale ambito ha anche curato le relazioni con Investitori, Azionisti ed Autorità di Vigilanza. Dal 2015 lavora nell’ambito del Wealth Management.</p> <p>Dal 2017 al 2019 è stata Amministratore Indipendente di Cerved Group SpA.; Da aprile 2023 è Consigliere Indipendente di Eurotech S.p.A.; Da aprile 2024 è Sindaco Effettivo di BFF Bank S.p.A.; Da giugno 2004 è Consigliere Indipendente di Hat SGR S.p.A.</p>
Vittorio Dell’Atti (Sindaco effettivo)	<p>È Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l’Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Dottore Commercialista e Revisore legale dei conti. Giudice Tributario presso la Corte di Giustizia Tributaria di primo grado di Milano. Membro del Comitato per i principi contabili dell’Organismo Italiano di Contabilità (OIC), nonché di vari Comitati Tecnici focalizzati su tematiche legate alla Sostenibilità. Presidente o componente di diversi Collegi Sindacali e Organismi di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 in Società e Fondi Pensione di primaria importanza a livello nazionale ed internazionale.</p>

Come si evince dalla tabella, tutti i Sindaci hanno maturato un’adeguata esperienza e competenza per poter svolgere il proprio ruolo con la dovuta professionalità e diligenza.

La verifica dei requisiti di professionalità e indipendenza dei Sindaci è effettuata all’atto della nomina, ed è nuovamente effettuata su base annuale e ogni qualvolta ciò sia ritenuto necessario. La verifica annuale è stata svolta il 5 giugno 2025.

Nel 2025 si sono tenute n. 29 riunioni del Collegio sindacale alle quali hanno partecipato tutti i membri dell’organo di controllo.

Per quanto attiene alle partecipazioni alle riunioni degli organi sociali alle quali il Collegio sindacale è tenuto a partecipare, nell’Esercizio la percentuale media di partecipazione del Collegio sindacale alle riunioni:

- ▶ del CdA, è stata del 100% (tutte le assenze sono state giustificate dai Sindaci di volta in volta interessati);
- ▶ dell’Assemblea degli Azionisti (tenutasi il 17 aprile 2025), la percentuale di partecipazione è stata del 100%;
- ▶ rispetto alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi, la percentuale di partecipazione è stata del 100%, posto che a tutte le riunioni è tenuto a partecipare almeno un Sindaco.

Con riferimento all’esercizio in corso, sono state programmate circa n. 24 riunioni, delle quali, alla data di pubblicazione del presente documento sono state tenute n. 13 riunioni.

Per maggiori dettagli si rimanda alla Tabella 4 – “*Struttura del Collegio sindacale alla data di chiusura dell’esercizio*” in appendice alla Relazione.

Per le informazioni richieste dai principi di rendicontazione ESRS 2 – Par. 19 e 20, lettera a) e c) e ESRS 2 – Par. 19-20 e 23 si fa rinvio alla sezione “GOV-1: Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo” della Relazione consolidata di sostenibilità di BFF Banking Group).

Criteria e politiche di diversità

Con riferimento alla nomina del Collegio sindacale, 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.

Circa la diversità di composizione dell'attuale Collegio Sindacale, si osserva che: (i) nel Collegio Sindacale della Società è presente un membro appartenente al genere meno rappresentato; (ii) fermo il rispetto dei requisiti di professionalità previsti dalla normativa, anche regolamentare vigente, il percorso formativo e professionale dei membri del Collegio Sindacale attualmente in carica garantisce le competenze idonee ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni ad esso spettanti.

Si segnala che il Collegio sindacale, il 17 dicembre 2018, ha approvato la propria *policy* in materia di diversità, in attuazione dell'all'art. 123-bis, comma 2, lett. d-bis), del TUF, successivamente rivista e da ultimo aggiornata il 13 luglio 2021 per tener conto e recepire le innovazioni introdotte (i) dal Decreto *Fit & Proper*; (ii) dalle "Disposizioni di Vigilanza in materia di procedura di valutazione dell'idoneità degli esponenti di banche, intermediari finanziari, istituti di moneta elettronica, istituti di pagamento e sistema di garanzia dei depositanti"; e (iii) dal 35° aggiornamento, del 2 luglio 2021, della Circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013.

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:

- ▶ la presenza di sindaci effettivi in maggioranza revisori legali iscritti nell'apposito registro;
- ▶ il mantenimento di almeno una quota di due quinti dei membri effettivi del Collegio sindacale, al momento della nomina e nel corso del mandato, appartenenti al genere meno rappresentato, con arrotondamento per difetto all'unità inferiore, trattandosi di un organismo composto da tre membri;
- ▶ 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;
- ▶ 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.

In linea con le prescrizioni regolamentari di riferimento, il Collegio sindacale ha dato corso alle attività di autovalutazione relativa all'Esercizio.

Il processo di autovalutazione si è svolto nei mesi di dicembre 2025 e gennaio 2026. All'autovalutazione hanno partecipato tutti i componenti del Collegio sindacale con l'obiettivo di (i) effettuare una ricognizione strutturata dell'efficacia del Collegio sotto il profilo operativo, nonché (ii) individuare le opportunità di ulteriore miglioramento per svolgere al meglio il ruolo di organo di controllo di una realtà complessa ed in continua evoluzione.

L'autovalutazione è stata condotta secondo le previsioni del Regolamento dell'Organo e del Regolamento sul processo di autovalutazione del Collegio Sindacale stesso avvalendosi del supporto del Consulente Egon Zehnder, quale esperto indipendente, il quale ha messo a disposizione la bozza di un questionario di valutazione, acquisita dal Collegio sindacale per provvederne alla relativa compilazione. Il processo è stato in particolare articolato nelle seguenti fasi: (i) istruttoria, (ii) raccolta delle informazioni e dati attraverso i questionari somministrati tramite tool informatico (messo a disposizione dal Consulente) e (iii) interviste con gli esponenti.

I Sindaci hanno risposto a questionari composti da una serie di domande a risposta chiusa (che richiedono di attribuire un voto da 1 a 5) nonché da una sezione "commenti", nella quale i Sindaci hanno potuto (e dovuto per le domande a cui si assegna un giudizio compreso da 1 a 3 come previsto dalla nota metodologica) motivare i voti attribuiti o portare all'attenzione del Consulente eventuali temi ritenuti rilevanti.

All'esito del processo di autovalutazione (articolato in i. esame dello stato di attuazione delle iniziative individuate a valle della precedente autovalutazione, ii. analisi degli esiti dei questionari e delle interviste, iii. analisi della documentazione societaria tra cui normativa di autoregolamentazione e verbali dell'Organo e iv. analisi di benchmark) sono stati riportati, tra gli altri aspetti, i punti di forza e di debolezza emersi, nonché le possibili aree di miglioramento e spunti di riflessione.

I risultati delle analisi sono stati formalizzati in un documento che riepiloga, tra l'altro, le metodologie adottate, i soggetti coinvolti e i risultati ottenuti, evidenziando punti di forza e di debolezza nonché le possibili aree di miglioramento.

Gli esiti della valutazione sono stati discussi collegialmente nell'ambito di una riunione dell'organo di controllo.

L'autovalutazione ha rappresentato complessivamente una situazione soddisfacente e di adeguatezza, pur evidenziando alcune aree di riflessione e possibili aree di miglioramento raggruppate nei *cluster* qui di seguito riportati.

Dinamiche e rapporti tra gli Organi:

- (i) anche nel secondo anno di mandato, il Collegio si è dovuto confrontare con dinamiche interne complesse, per le quali il valore della collegialità è stato spesso messo alla prova;
- (ii) a partire da quanto rilevato nella precedente autovalutazione con un clima all'interno dell'organo impattato dalla conflittualità, la situazione nel secondo anno di mandato si è sviluppata con una traiettoria positiva, verso una graduale normalizzazione;
- (iii) tale situazione ha talvolta influito anche sull'efficacia dei rapporti con il Consiglio di Amministrazione, in termini di efficienza, modalità e stili di dialogo. In continuità con lo scorso anno di mandato e rispetto alla rendicontazione al Consiglio di Amministrazione, la maggioranza degli Esponenti auspica che il Collegio Sindacale contribuisca in maniera unita e coesa, con punti di vista condivisi collegialmente;
- (iv) rispetto ai rapporti tra il Collegio Sindacale di Capogruppo e quelli delle società controllate, emerge l'opportunità per la maggioranza di rafforzare le relazioni e gli opportuni flussi informativi.

Riunioni del Collegio sindacale:

- ▶ in considerazione della complessità della Banca e con l'obiettivo di dedicare maggiore tempo alle tematiche chiave per il Gruppo, due Sindaci sarebbero favorevoli a prevedere riunioni più lunghe, mentre un Sindaco vorrebbe un incremento della frequenza degli incontri.

Le Disposizioni di Vigilanza prevedono, inoltre, che l'organo di controllo verifichi periodicamente la propria adeguatezza in termini di poteri, funzionamento e composizione, tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dalla Banca. Stabilisce anche che i componenti dell'organo di controllo devono assicurare un livello di professionalità adeguato alla complessità operativa e dimensionale della Banca e dedicare tempo e risorse idonei per l'assolvimento dell'incarico e che, sia in occasione della nomina degli esponenti aziendali sia periodicamente, devono essere accertati e valutati il numero di incarichi ricoperti di analogo natura, ponendo particolare attenzione a quelli che richiedono un maggiore coinvolgimento nell'ordinaria attività aziendale.

La verifica del possesso dei requisiti richiesti in capo ai Sindaci è svolta dal Collegio Sindacale in conformità sia alle previsioni del *Fit & Proper*, che della normativa di vigilanza, nonché di quelle del Codice *Corporate Governance*.

In particolare, il Collegio Sindacale ha provveduto, ogni qualvolta è stato necessario, alla verifica dei requisiti di legge – ivi inclusi quelli di indipendenza e professionalità ai sensi del Principio VIII del Codice *Corporate Governance* – richiesti per i componenti effettivi del Collegio Sindacale e ha comunicato all'Autorità di Vigilanza che ne ha validato gli esiti.

La verifica di tali requisiti si è svolta in data 5 giugno 2025.

Indipendenza

I Sindaci devono essere scelti tra soggetti che non si trovino in una delle condizioni di ineleggibilità o decadenza previste dall'art. 148, comma 3, del TUF.

A ciò si aggiunga che (i) i Sindaci devono essere altresì in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 14 del *Fit & Proper*; (ii) l'indipendenza è valutata anche in conformità al Codice di *Corporate Governance*.

Il Collegio sindacale ha verificato l'indipendenza dei propri membri successivamente alla nomina, e ha trasmesso l'esito di tali verifiche al CdA, il quale, preso atto delle verifiche svolte, ha accertato:

- (i) la sussistenza dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti rispettivamente dagli artt. 3 e 9 del Decreto *Fit & Proper*;
- (ii) la sussistenza dei requisiti di indipendenza di cui all'art. 14 del Decreto *Fit & Proper*, all'art. 148, comma 3, del TUF, e all'art. 2, raccomandazione 7, del Codice di Autodisciplina;
- (iii) il soddisfacimento dei criteri di correttezza e competenza;
- (iv) il rispetto del limite al cumulo degli incarichi previsto dagli artt. 17, 18 e 19 del Decreto *Fit & Proper*;
- (v) la sussistenza dell'indipendenza di giudizio, prevista dall'art. 15 del Decreto *Fit & Proper*;
- (vi) l'adeguata disponibilità di tempo per l'esercizio della carica prevista dall'art. 16 del Decreto *Fit & Proper*;
- (vii) mediante l'acquisizione di un'auto-certificazione resa dal singolo Sindaco, l'assenza di una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:
 - ▶ con la Banca, con una sua controllata, o con i relativi amministratori esecutivi o il *top management*;
 - ▶ con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla la Banca, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi amministratori esecutivi o il *top management*;

La relazione commerciale è 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 sindaco appartiene, ovvero
 - del reddito del sindaco stesso come persona fisica.

Nel caso del Sindaco che è anche *partner* di uno studio professionale o di una società di consulenza, il Collegio sindacale valuta la significatività delle relazioni professionali che possono avere un effetto sulla sua posizione e sul ruolo all'interno dello studio o della società di consulenza o che, comunque, attengono a importanti operazioni della Banca e del Gruppo, anche indipendentemente dai parametri quantitativi sopra indicati.

Remunerazione

L'Assemblea, il 18 aprile 2024, ai sensi dell'art. 5, Raccomandazione 30, del Codice di *Governance*, tenuto conto dell'impegno richiesto, della rilevanza del ruolo ricoperto, nonché delle caratteristiche dimensionali e settoriali della Banca, come riportati negli Orientamenti per gli Azionisti del CS, 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.

Gestione degli interessi

Come espressamente previsto dalla normativa interna della Banca in tema di gestione dei conflitti di interesse, è fatto obbligo a tutti i componenti del Collegio Sindacale di comunicare agli altri membri dello stesso l'esistenza di interessi personali o di terzi al compimento di operazioni che rientrano nell'oggetto sociale. L'art. 4, comma 2, del "*Regolamento del Collegio sindacale*" (il "**Regolamento CS**") 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 CdA 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 Controllate si applicheranno le relative procedure rinforzate a presidio della correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate.

Ai sensi del Regolamento CS, 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 Controllo e Rischi 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 la Funzione *Compliance & AML*, con la Funzione *Risk Management* e con il Dirigente Preposto, instaurando con la Società di Revisione e l'Organismo di Vigilanza uno scambio informativo volto al reciproco aggiornamento e confronto. Opportuni collegamenti funzionali, nell'ambito delle rispettive competenze, sono stati attivati con il Comitato Controllo e Rischi, alle cui sedute il Collegio sindacale ha partecipato nel corso dell'Esercizio, oltre che con il continuo dialogo e il fattivo scambio di informazioni.

Nel 2025 non si sono verificati casi in cui un Sindaco, per conto proprio o di terzi, abbia avuto un interesse in una determinata operazione dell'Emittente.

12. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Accesso alle informazioni

BFF mantiene un dialogo continuativo e proattivo con i propri Azionisti e Obbligazionisti e con tutti gli altri operatori della comunità finanziaria nazionale e internazionale portatori di interesse (i c.d. "Portatori di interesse") nella Banca. La Banca, a livello di Gruppo, attribuisce centralità alle relazioni con gli Azionisti e con il mercato allo scopo di creare un'efficace, trasparente e biunivoca comunicazione con la comunità finanziaria. La trasparenza, la diffusione non selettiva e tempestiva delle informazioni caratterizzano il rapporto tra BFF, i suoi Azionisti, Obbligazionisti ed il mercato.

Il rapporto continuativo con il mercato è affidato alla Funzione *Investor Relations, Strategy and M&A* (la "Funzione IR"), che svolge un ruolo di supporto all'AD e al *Chief Financial Officer*, e, su richiesta dall'AD, partecipa periodicamente ad incontri, *conference* e *road-show* con analisti e Azionisti, anche potenziali, durante i quali vengono presentati documenti pubblici sull'andamento consuntivo e prospettico del Gruppo.

La Funzione IR riporta al *Chief Financial Officer*. Il principale recapito della Funzione IR è investor.relations@bff.com; altri contatti sono indicati in calce a ogni comunicato stampa finanziario e nella sezione *Investors > PR e Presentazioni > Contatti* del Sito *Internet* di BFF.

Per consentire a tutti gli Azionisti un esercizio consapevole dei propri diritti, per favorire il dialogo con gli investitori istituzionali e privati, con gli analisti e con le agenzie di *rating* (sia *credit* che *ESG*), e al fine di mantenere un flusso costante di informazioni verso il mercato, BFF ha istituito una apposita sezione "Investors" sul proprio Sito *Internet*, nella quale sono messe a disposizione, tra le altre, le informazioni riguardanti la *governance*, i comunicati stampa di carattere finanziario, i risultati finanziari di periodo, i bilanci e le informazioni relative alle iniziative in materia di sostenibilità adottate dalla Banca.

Lo svolgimento di tutte le attività viene effettuato nel rispetto delle norme e delle procedure interne che disciplinano la divulgazione delle informazioni privilegiate, garantendo una paritetica diffusione di notizie nei confronti di tutti gli *stakeholders*; la comunicazione al mercato è volta al rispetto dei principi di tempestività, rilevanza, affidabilità, chiarezza e trasparenza. Per la trasmissione e lo stoccaggio delle informazioni regolamentate, BFF si avvale del sistema di diffusione delle informazioni regolamentate "1 info SDIR" e del meccanismo di stoccaggio "1 info STORAGE".

Dialogo con gli Azionisti

Il CdA ha adottato la "Politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti e obbligazionisti", in conformità alle indicazioni di cui all'art. 1, Raccomandazione n. 3, del Codice di *Governance*, con l'obiettivo di elevare il livello di trasparenza e di dialogo con gli Azionisti e gli Obbligazionisti della Banca, i Portatori di interesse, e di favorire la creazione di valore nel lungo termine, tenuto conto anche delle prassi di *engagement* affermatesi a livello nazionale e internazionale, e di accrescere il livello di comprensione delle attività svolte dalla Banca, a livello individuale e di Gruppo.

Detta politica contempla l'obbligo di operare secondo i principi di: (i) trasparenza e chiarezza; (ii) tempestività; (iii) parità di trattamento. La politica definisce le modalità di dialogo *extra*-assembleare tra il CdA e i Portatori di interesse su tematiche di competenza consiliare e definisce, nel rispetto delle previsioni di legge, le regole di tale dialogo, individuando gli interlocutori, gli argomenti oggetto di discussione e le modalità di interazione.

Sono escluse dall'ambito di applicazione della Politica le attività di dialogo assembleare (laddove regolate da specifiche disposizioni) e gli scambi tra le Funzioni IR e Comunicazione e Relazioni Istituzionali e Gli Azionisti.

In linea con le disposizioni del Codice di *Governance*, sono state da tempo istituite apposite strutture incaricate di gestire il dialogo con gli Azionisti in generale e con gli investitori in particolare nel rispetto delle norme regolamentari, anche interne, in tema di comunicazione societaria.

Il CdA ha, inoltre, istituito due funzioni, la Funzione IR a riporto del *Chief Financial Officer* e la Funzione Comunicazione e Relazioni Istituzionali in *staff* all'AD, con compiti in materia di comunicazione con il mercato. In particolare:

- ▶ la Funzione IR, alla quale è attribuito il compito di (i) gestire i rapporti con gli Azionisti, gli investitori azionari e obbligazionari, gli analisti finanziari, le agenzie di *rating* e gli altri operatori di mercato (es. *Euronext Milan*); (ii) supportare la Banca nella presentazione al mercato dei piani strategici a medio-lungo periodo; e (iii) valutare operazioni societarie straordinarie, quali acquisizioni e fusioni;
- ▶ 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 le Controllate intrattengono con la P.A.; (iii) i rapporti con la *Fast Forward Foundation*.

Si segnala, inoltre, che il CdA ha nominato la Dott.ssa Caterina Della Mora quale *Investor Relator*.

L'*Investor Relator* è responsabile della comunicazione al pubblico delle informazioni regolamentate e privilegiate (interfacendosi, a tal fine, anche con le Autorità di Vigilanza), supporta l'AD e il *Chief Financial Officer* 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 diritti da parte degli Azionisti.

In conformità alla Raccomandazione n. 2 del Codice di *Governance*, si evidenzia che l'attività di *engagement* è stata organizzata dalla Funzione IR, con l'attiva partecipazione del *top management* della Banca (in particolare, dell'AD e del *Chief Financial Officer*, nonché di altri *Vice President*), e si è svolta tramite incontri istituzionali, condotti non più esclusivamente in modalità virtuale, ma anche in presenza. Più in dettaglio, si sono tenuti:

- ▶ n. 4 *earnings call*;
- ▶ n. 1 *sell-side analysts update call*, rivolta solamente agli analisti di ricerca che coprono il titolo, successiva alla pubblicazione del comunicato stampa "BFF ha ricevuto dalla Banca d'Italia la comunicazione della rimozione dei divieti e dell'assegnazione dei requisiti SREP" tenutasi in data 2 novembre 2025;
- ▶ n. 4 *non deal equity roadshow* successivi rispetto alla pubblicazione periodica dei risultati;
- ▶ n. 15 conferenze *equity*;
- ▶ n. 1 conferenze *debt*.

Inoltre, a seguito di richieste di volta in volta pervenute da vari Portatori di Interesse, anche potenziali, della Banca, sono state organizzate n. 87 audio/videoconferenze *one to one* su piattaforme virtuali, e n. 16 incontri fisici non inerenti alle conferenze e ai *roadshow* sopra menzionati.

Dal 1° gennaio 2025, il numero totale degli *account*, ossia dei Portatori di Interesse suddivisi per società di investimento, con cui si è intrattenuto un dialogo, in una o più volte, nelle sopramenzionate sedi è stato pari a c. 360. A titolo comparativo, nel corso del 2024, il numero totale di incontri per *account* oggetto di *engagement* è stato pari a c. 445. Si fa nuovamente presente che il dato relativo all'anno 2024 è stato fortemente influenzato dall'annuncio dei rilievi di Banca d'Italia.

Gli argomenti oggetto di *engagement* hanno riguardato principalmente questioni attinenti:

- ▶ i divieti imposti dalla Banca d'Italia in data 29 aprile 2024 – all'esito degli accertamenti ispettivi condotti tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 – e l'evoluzione del portafoglio contagiante, in particolare:
 - a. l'impatto sull'operatività e sulla crescita del *business*;
 - b. il possibile impatto sulla distribuzione dei futuri dividendi;
 - c. la tempistica di smontamento del portafoglio contagiante;
 - d. le azioni messe in atto da BFF per velocizzare lo smontamento e l'incasso del portafoglio contagiante;
 - e. le tempistiche di rimozione dei divieti.
- ▶ la rimozione dei divieti sopracitati, comunicata in data 2 novembre 2025, in particolare:
 - a. l'aggiornamento della Dividend Policy e il relativo incremento di 100bps del target di capitale rispetto al valore precedentemente in essere;
 - b. l'avvio dell'iter del buyback;
 - c. la ripresa della remunerazione variabile;
 - d. l'espansione all'estero, con particolare riguardo alle opportunità di crescita in Francia.
- ▶ l'assegnazione dei nuovi requisiti di capitale a esito del processo di revisione e valutazione prudenziale (*Supervisory Review Evaluation Process - SREP*);
- ▶ i risultati finanziari, in particolare:
 - a. andamento dei volumi e dei crediti verso la clientela nell'ambito della business unit Factoring & Lending;
 - b. andamento del recupero degli incassi degli interessi di mora;
 - c. aggiornamenti su (i) la Direttiva europea sui ritardi di pagamento e (ii) la regolamentazione sul past due (EBA Guidelines);
 - d. driver (motore) e prospettive di crescita delle business unit relative ai *Securities Services* e *Payments*.
- ▶ la tempistica della presentazione del nuovo Piano Strategico e dei nuovi *target* di medio periodo;
- ▶ la sensibilità del *business* della Banca al ribasso dei tassi di interesse;
- ▶ la concentrazione dei clienti dei *Securities Services*, al potenziale nuovo mercato legato ai bandi indetti nel segmento delle Casse di Previdenza, all'arena competitiva nelle tre *business units*, e alla quota di mercato di BFF in ciascuna di esse;
- ▶ le emissioni obbligazionarie effettuate dalla Banca nel corso del 2024;
- ▶ l'andamento del titolo in Borsa;
- ▶ le opportunità e strategie di M&A;
- ▶ la sostenibilità sociale e ambientale.

La Funzione IR ha, altresì, svolto attività di (i) *engagement* pre-assembleare con i principali Azionisti della Banca e i loro *team* di *Corporate Governance*, ESG e *proxy voting*, e di (ii) dialogo con i principali *proxy advisor* (ISS e Glass Lewis).

Si precisa, infine, che la Banca ha gestito numerosi momenti di confronto con (i) analisti finanziari, al fine di assicurare la permanenza di una solida base di Azionisti per il medio-lungo termine, nonché per alimentare un dialogo continuo e costruttivo tra mercato e *top management* soprattutto in relazione alle scelte strategiche di crescita organica della banca, (ii) Clienti e Debitori garantendo che sia sempre rispettato un livello elevato di *customer service*, che passa inevitabilmente dall'ascolto dei clienti e dal dialogo continuativo. Il Gruppo svolge, anche a questo scopo, apposite *customer satisfaction survey*, realizzate annualmente, e volte a verificare il grado di soddisfazione della clientela e i relativi piani d'azione per il miglioramento di quest'ultima. Oggi realizzate nei Paesi in cui opera la Banca, sono state ampliate nel numero complessivo di clienti e nel perimetro di ascolto, che ha incluso, a partire dal 2020, anche alcuni quesiti collegati ai temi ESG; (iii) fornitori e *partner* sono coinvolti dal Gruppo attraverso sia la partecipazione a eventi organizzati o promossi dalla Società a livello locale, sia mediante lo svolgimento di *induction* su tematiche specifiche; (iv) Associazioni di settore in tutti i Paesi in cui opera il Gruppo, con le quali, nel 2024 sono state ulteriormente rafforzate le relazioni. In molte di esse BFF è presente quale esponente degli organi associativi, con l'intento di interpretare le tendenze e migliorare il contesto operativo in cui le imprese, le banche, gli enti pubblici operano, arricchendo l'azione congiunta di comunicazione e condivisione per una maggiore conoscenza ed efficienza del settore di riferimento a beneficio di un pubblico il più ampio possibile.

Per maggiori dettagli circa le modalità con cui si tiene conto degli interessi e delle opinioni dei portatori di interessi nella strategia e nel modello aziendale si faccia riferimento alla sezione "SBM-2 – Interessi e opinioni dei portatori di interessi".

13. ASSEMBLEE

I meccanismi di funzionamento dell'Assemblea degli Azionisti sono disciplinati dallo Statuto e dal Regolamento dell'Assemblea (il "Regolamento Assembleare").

L'Assemblea, regolarmente convocata e costituita, rappresenta l'universalità degli Azionisti ed è l'organo che esprime, con le sue deliberazioni, la volontà sociale. Le deliberazioni da essa prese in conformità alla legge e allo Statuto vincolano tutti gli Azionisti, compresi quelli assenti o dissenzienti.

In conformità alle vigenti disposizioni, lo Statuto 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 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, ovvero entro 180 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 Banca). L'Assemblea straordinaria è, invece, convocata ogniqualvolta occorra deliberare su alcuna delle materie a 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 CdA la facoltà di prevedere, per singole Assemblee, una pluralità di convocazioni, ivi inclusa un'eventuale terza convocazione.

La convocazione è effettuata dal CdA nei termini di legge e regolamentari, mediante avviso pubblicato sul Sito *Internet*, nonché con le altre modalità previste dalla normativa vigente anche regolamentare. L'ordine del giorno è stabilito a termini di legge e di Statuto da chi esercita 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 CdA mette a disposizione del pubblico una relazione su ciascuna delle materie all'ordine del giorno.

Gli Azionisti che, anche congiuntamente, rappresentino almeno la percentuale del capitale sociale richiesta dalla normativa applicabile, – nei casi, modi e termini indicati dalla normativa vigente – possono chiedere l'integrazione dell'ordine del giorno, ovvero presentare ulteriori proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno. Gli Azionisti 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.

Gli Azionisti, 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 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 alla Banca 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 CdA – 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 all'approvazione del bilancio e distribuzione degli utili; nomina e revoca del CdA e del Collegio sindacale; responsabilità dei componenti del CdA e del Collegio sindacale; nomina e revoca della società incaricata della revisione legale; operazioni di competenza dell'Assemblea straordinaria ai sensi di legge;

L'Assemblea ordinaria stabilisce, tra l'altro, i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati. L'Assemblea può determinare un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche, da ripartirsi tra i singoli componenti secondo le determinazioni del Consiglio di Amministrazione. L'Assemblea approva altresì (i) le politiche di remunerazione e incentivazione a favore degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo e del restante personale; (ii) i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari e (iii) i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione. Nell'ambito dell'approvazione delle politiche di remunerazione, è riconosciuto all'Assemblea il potere di elevare il limite all'incidenza della remunerazione variabile in relazione a quella fissa sino ad un massimo di 2:1. In merito alle operazioni con parti correlate e soggetti collegati, all'Assemblea sono devolute, in conformità alla politica adottata dalla Società in materia, le competenze stabilite dalla normativa vigente. In caso di urgenza collegata a situazione di crisi aziendale, l'Assemblea, con riferimento alle operazioni con parti correlate e soggetti collegati riservate alla sua competenza e che devono essere da questa autorizzate, delibera alle condizioni – nonché secondo le modalità ed i termini – stabiliti dalla vigente normativa e disciplinati nella predetta Policy OPC della Società.

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

Oltre alla possibilità di esercitare i diritti degli Azionisti 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 degli Azionisti.

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 Banca per i relativi adempimenti.

Nel corso dell'Assemblea del 17 aprile 2025 sono intervenuti n. 8 Amministratori.

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 17 aprile 2025.

14. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a), seconda parte, TUF)

BFF non applica ulteriori pratiche di governo societario, oltre a quelle descritte nei punti precedenti della presente Relazione.

15. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO DI RIFERIMENTO

Nel corso della seduta del 1° febbraio 2026, il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Dott. Giuseppe Sica quale Direttore Generale della Banca, conferendogli tutte le deleghe sino ad allora attribuite al Dott. Massimiliano Belingheri. Quest'ultimo ha, infatti, rimesso le proprie deleghe da Amministratore Delegato con l'obiettivo di favorire una maggiore coesione e un pieno allineamento all'interno del Consiglio di Amministrazione e con il Management aziendale. La conseguente ridefinizione delle deleghe ha consentito di rafforzare il presidio dell'operatività gestionale, assicurando una *governance* più integrata e coerente con le esigenze di continuità, stabilità e coordinamento dell'azione manageriale.

Successivamente, a seguito delle dimissioni rassegnate dal Dott. Massimiliano Belingheri, in data 17 marzo 2026 il Consiglio di Amministrazione – acquisito il parere favorevole del Comitato Nomine, preso atto dell'idoneità del Dott. Sica all'assunzione delle cariche e ottenuta l'approvazione del Collegio Sindacale – ha deliberato, ai sensi dell'art. 2386 del Codice Civile, di cooptare il Dott. Giuseppe Sica quale Consigliere di Amministrazione, attribuendogli contestualmente l'incarico di Amministratore Delegato e di Amministratore responsabile del sistema dei controlli interni ai sensi del Codice di *Corporate Governance*.

Si precisa che il Dott. Sica mantiene altresì il ruolo di Direttore Generale, già conferitogli in data 1° febbraio 2026.

Si rappresenta inoltre che, in data 28 marzo 2026, la Banca ha ricevuto un provvedimento ai sensi degli artt. 69-*octiesdecies* e seguenti del Testo Unico Bancario ("TUB") da parte della Banca d'Italia, nell'ambito degli accertamenti ispettivi di vigilanza. Con tale provvedimento, la Banca d'Italia ha nominato, ai sensi dell'art. 75-*bis* del TUB, il Prof. Avv. Raffaele Lener e il Dott. Francesco Fioretto quali Commissari in temporaneo affiancamento al Consiglio di Amministrazione, con l'obiettivo di coadiuvarlo nel rapido processo di risanamento del quadro operativo e contabile e nella gestione delle azioni rimediali, già avviate dalla Banca, con particolare riferimento al comparto creditizio afferente al *business* del *factoring* e al sistema dei controlli interni. Il Consiglio di Amministrazione continua, pertanto, a mantenere pieni poteri.

Infine, la Banca d'Italia ha richiesto di posticipare la presentazione del progetto di bilancio relativo all'esercizio 2025 entro e non oltre il 30 aprile 2026 e la relativa approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti entro e non oltre il 30 giugno 2026.

16. CONSIDERAZIONI SULLA LETTERA DEL PRESIDENTE DEL COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE

A fine 2025 la Banca ha messo a disposizione del CdA e del Collegio sindacale la lettera del Presidente del Comitato per la *Corporate Governance*, Dott. Massimo Tononi (la "**Comunicazione**"), contenente, tra l'altro, le raccomandazioni per il 2026 di cui al tredicesimo "*Rapporto annuale sull'applicazione del Codice di Autodisciplina in materia di evoluzione della Corporate Governance delle società quotate*" (le "**Raccomandazioni**"), che ha lo scopo di rappresentare lo stato di attuazione del Codice da parte delle società quotate, anche al fine di "segnalare le principali evidenze emerse dall'attività di monitoraggio e, in particolare, le principali criticità riscontrate, formulando al riguardo specifiche raccomandazioni, volte a rafforzare la credibilità dell'adesione al Codice come segnale di qualità delle pratiche di *Corporate Governance* effettivamente seguite" al fine di valutare le possibili evoluzioni della *governance* o di colmare eventuali lacune nell'applicazione del Codice di *Governance*.

Pertanto, il Consiglio di Amministrazione, è stato chiamato a:

- ▶ verificare l'allineamento della Banca rispetto alle Raccomandazioni; e
- ▶ valutare eventuali iniziative di miglioramento della *governance* e/o della rappresentazione fornita nella Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari.

Il Consiglio, unitamente al Collegio sindacale, il 29 gennaio 2026, ha esaminato le raccomandazioni formulate e, previa istruttoria del Comitato per le Remunerazioni per i profili di competenza, ha valutato, in particolare:

- ▶ quanto alla Raccomandazione n. 1 in materia di "*Misurabilità delle componenti della politica per la remunerazione*" l'adeguatezza delle relative previsioni contenute nella Politica di Remunerazione 2025 che saranno, quindi, confermate nell'ambito della "*Politica di remunerazione e incentivazione 2026*" che sarà sottoposta all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti il 16 giugno 2026 (la "Politica 2026").
- ▶ quanto alla Raccomandazione n. 2 in materia di "*Lo sviluppo del dialogo con gli altri stakeholder rilevanti*" l'esigenza di mappare le attività che già si effettuano in argomento prima di eventualmente elaborare una Politica degli altri stakeholder evitando, quindi, un approccio "massimalista".

TABELLE

TABELLA 1: INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI ALLA DATA DEL 31/12/2025

STRUTTURA DEL CAPITALE SOCIALE	N° azioni	N° diritti di voto	Quotato (indicare i mercati) / non quotato	Diritti e obblighi
Azioni ordinarie (precisando se è prevista la possibilità di maggiorazione dei diritti di voto)	188.830.452	188.830.452	Euronext Milan (Già Mercato Telematico Azionario)	
Azioni privilegiate	0	0	-	
Azioni a voto plurimo	0	0	-	
Altre categorie di azioni con diritto di voto	0	0	-	
Azioni risparmio	0	0	-	
Azioni risparmio convertibili	0	0	-	
Altre categorie di azioni senza diritto di voto	0	0	-	
Altro	0	0	-	

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/esercizio	N° azioni al servizio della conversione/ esercizio
Obbligazioni convertibili	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Warrant	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

PARTECIPAZIONI RILEVANTI NEL CAPITALE

Dichiarante	Azionista diretto	Quota % su capitale ordinario	Quota % su capitale votante
Management	11.386.449 ¹	6%	
Artisan Partners Limited Partnership	9.415.375	5%	

1 Alla data del 31/12/2025 il Management e le rispettive Persone Strettamente Legate una quota di capitale sociale pari al 6% del capitale sociale.

TABELLA 2: STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE													
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina (*)	In carica da	In carica fino a	Lista (presentatori) (**)	Lista (M/m) (***)	Esec.	Non-esec.	Indip. Codice	Indip. TUF	N. altri incarichi (****)	Partecipazione (*****)
Presidente	Ranieri De Marchis	1961	18.04.2024	18.04.2024	Appr. Bilancio 2026	CdA				✓	✓	2 non esec.	21/21
Vice Presidente	Anna Kunkl	1972	18.04.2024	18.04.2024	Appr. Bilancio 2026	CdA				✓	✓	n.a	19/21
Amministratore Delegato	Massimiliano Belingheri	1974	19.12.2006	25.03.2021	Appr. Bilancio 2026	CdA		✓				1 non esec.	21/21
Amministratore	Domenico Gammaldi	1953	25.03.2021	25.03.2021	Appr. Bilancio 2026	CdA		✓				2 non esec.	20/21
Amministratore	Piotr Henryk Stępnia	1963	25.03.2021	25.03.2021	Appr. Bilancio 2026	CdA			✓			3 non esec.	21/21
Amministratore	Alexia Ackermann	1973	18.04.2024	18.04.2024	Appr. Bilancio 2026	CdA			✓	✓	✓	N.A.	21/21
Amministratore	Mimì Kung	1965	18.04.2024	18.04.2024	Appr. Bilancio 2026	CdA			✓	✓	✓	N.A.	21/21
Amministratore	Guido Cutillo	1972	18.04.2024	18.04.2024	Appr. Bilancio 2026	Azionisti	m			✓	✓	N.A.	21/21
Amministratore	Susana Mac Eachen	1965	18.04.2024	18.04.2024	Appr. Bilancio 2026	Azionisti	m			✓	✓	2 non esec.	21/21
-----AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO -----													
NESSUNO													

Indicare il numero di riunioni svolte durante l'Esercizio: 21

Durata media delle riunioni del CdA: h 4:57

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%

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.
- o 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 indicato se la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore è stata presentata da azionisti (indicando "Azionisti") ovvero dal CdA (indicando "CdA").
- (***) In questa colonna è indicato se la lista da cui è stato tratto ciascun amministratore è "di maggioranza" (indicando "M"), oppure "di minoranza" (indicando "m").
- (****) In questa colonna è indicato il numero di incarichi di amministratore o sindaco ricoperti dal soggetto interessato in altre società quotate 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 del CdA (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.).

TABELLA 3: STRUTTURA DEI COMITATI CONSILIARI ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

C.d.A.	Comitato OPC	Comitato Controllo e Rischi		Comitato Remunerazioni		Comitato Nomine	
		(*)	(**)	(*)	(**)	(*)	(**)
Carica/Qualifica	Componenti						
Presidente	Ranieri De Marchis						
Vice Presidente	Anna Kunkl	5/5	P				
Amministratore Delegato	Massimiliano Belingheri						
Amministratore	Domenico Gammaldi						
Amministratore	Piotr Enryk Stepniak			19/19	M		
Amministratore	Alexia Ackermann			18/19	P		13/13 M
Amministratore	Mimi Kung			19/19	M	12/12 M	13/13 P
Amministratore	Guido Cutillo	5/5	M			12/12 P	
Amministratore	Susana Mac Eachen	4/5	M			12/12 M	13/13 M

-----AMMINISTRATORI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO -----
NESSUNO

Totale delle riunioni Comitato OPC: 5 – Durata media delle riunioni del Comitato OPC: h 0:42

Totale delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi: 19 – Durata media delle riunioni del Comitato Controllo e Rischi: h 2:23

Totale delle riunioni del Comitato Remunerazioni: 12 – Durata media delle riunioni del Comitato Remunerazioni: 1:36

Totale delle riunioni del Comitato Nomine: 13 – Durata media del Comitato Nomine: h 1:01

TABELLA 4: STRUTTURA DEL COLLEGIO SINDACALE ALLA DATA DI CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

COLLEGIO SINDACALE									
Carica	Componenti	Anno di nascita	Data di prima nomina (*)	In carica da	In carica fino a	Lista (M/m) (**)	Indip. Codice	Partecipazione alle riunioni del Collegio (***)	N. altri incarichi (****)
Presidente	Simone Scettri	1960	18/04/2024	18/04/2024	Appr Bilancio 2026	M	✓	29/29	
Sindaco effettivo	Simona Elena Pesce	1966	18/04/2024	18/04/2024	Appr Bilancio 2026	M	✓	29/29	
Sindaco effettivo	Vittorio Dell'Atti	1966	18/04/2024	18/04/2024	Appr Bilancio 2026	M	✓	29/29	
Sindaco supplente	Francesca Masotti	1970	31.03.2022	18/04/2024	Appr Bilancio 2026	M	✓	-	
Sindaco supplente	Carlo Carrera	1968	25.03.2021	18/04/2024	Appr Bilancio 2026	M	✓	-	
-----SINDACI CESSATI DURANTE L'ESERCIZIO ----- NESSUNO									

Indicare il numero di riunioni svolte durante l'Esercizio: 29

Durata media delle riunioni del Collegio Sindacale: h 2:24 circa

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%

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 indicato se la lista da cui è stato tratto ciascun sindaco è "di maggioranza" (indicando "M"), oppure "di minoranza" (indicando "m").

(***) 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.

