
**Orientamenti per gli Azionisti sulla
composizione quali-quantitativa del
Consiglio di Amministrazione
e
per la predisposizione della lista del
Consiglio di Amministrazione**

PREMESSA	4
1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....	6
2. INTRODUZIONE.....	8
3. MODELLO DI GOVERNANCE DELLA BANCA	10
4. VALUTAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUANTITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO	11
4.1. <i>Principi generali</i>	11
4.2. <i>Valutazioni del Consiglio sulla propria composizione quantitativa</i>	12
5. VALUTAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUALITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO.....	13
5.1 <i>Principi generali</i>	13
5.2 <i>Requisiti di onorabilità e criteri di correttezza</i>	13
5.2.1 <i>Requisiti di onorabilità</i>	13
5.2.2 <i>Criteri di correttezza</i>	14
5.3 <i>Requisiti di professionalità e criteri di competenza</i>	14
5.3.1 <i>Requisiti di professionalità del Presidente</i>	14
5.3.2 <i>Requisiti di professionalità dell'Amministratore Delegato</i>	15
5.3.3 <i>Requisiti di professionalità degli Amministratori non esecutivi</i>	15
5.3.4 <i>Requisiti di professionalità e di competenza degli amministratori ai sensi della normativa della Banca</i>	16
5.3.5 <i>Criteri di competenza per gli esponenti</i>	17
5.4 <i>Valutazioni del Consiglio sui requisiti di onorabilità e di professionalità</i>	17
5.5 <i>Requisiti di indipendenza</i>	17
5.6 <i>Valutazioni del Consiglio sul requisito di indipendenza</i>	18
5.7 <i>Incompatibilità</i>	18
5.8 <i>Valutazioni del Consiglio sull'incompatibilità</i>	18
6. ULTERIORI INDICAZIONI SUI REQUISITI DEI CANDIDATI ALLA CARICA DI AMMINISTRATORE.....	18
6.1 <i>Disponibilità di tempo</i>	18
6.2 <i>Limiti al cumulo degli incarichi</i>	19
6.3 <i>Valutazioni del Consiglio sulla disponibilità di tempo e sui limiti al cumulo degli incarichi</i> . 19	
7. ULTERIORI INDICAZIONI SULLA COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO.....	19
7.1 <i>Diversity</i>	19
7.2 <i>Valutazioni del Consiglio sulla diversity</i>	21
8. INDUCTION.....	22

8.1	Valutazioni del Consiglio sull'induction.....	22
9.	CONCLUSIONI	23
	ALLEGATO 1 - ONORABILITÀ.....	26
	ALLEGATO 2 – CRITERI DI CORRETTEZZA	28
	ALLEGATO 3 – REQUISITI DI PROFESSIONALITÀ DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI	30
	ALLEGATO 4 – CRITERI DI COMPETENZA.....	31
	ALLEGATO 5 – REQUISITI DI INDIPENDENZA	33
	ALLEGATO 6 – DISPONIBILITÀ DI TEMPO	35
	ALLEGATO 7 – LIMITE AL CUMULO DEGLI INCARICHI.....	36
	ALLEGATO 8 – CRITERI DI ADEGUATA COMPOSIZIONE COLLETTIVA DEGLI ORGANI (<i>DIVERSITY</i>).....	38

PREMESSA

L'organo con funzioni di supervisione strategica di una banca capogruppo di un gruppo bancario, quale è BFF Bank S.p.A. S.p.A. (la "**Banca**" o "**BFF**"), ha la responsabilità complessiva della gestione dell'intero gruppo (il "**Gruppo**") e della regolamentazione e dei meccanismi di *governance* che ne assicurino una gestione sana, prudente ed efficace.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione della Banca (il "**Consiglio**"), in considerazione del modello di *governance* "tradizionale" da questa adottato, assume decisioni sulla strategia, sulla politica di assunzione dei rischi, sui controlli interni e sull'allocazione ottimale del capitale, e svolge compiti di supervisione e controllo, che implicano, tra l'altro, la capacità di comprendere appieno i rischi assunti nello svolgimento delle proprie attività, di supervisionare le attività dell'organo di gestione (l'"**Amministratore Delegato**"), monitorandone nel continuo l'operato, e assicurandosi che, in particolare, i responsabili delle funzioni di controllo e le strutture a ciò dedicate siano adeguati al proprio ruolo.

Ciò premesso, il presente documento è stato redatto, ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza e del Codice di Autodisciplina, dal Consiglio uscente in vista del prossimo rinnovo dell'Organo di Amministrazione, (i) con l'obiettivo di fornire indicazioni sulla composizione quali-quantitativa dell'organo stesso ritenuta ottimale (in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere e proiezione internazionale), avendo riguardo alle caratteristiche e agli obiettivi della Banca, e (ii) affinché le liste di candidati – inclusa la Lista del CdA (come infra definita) – siano composte da soggetti professionalmente adeguati alle responsabilità che andrebbero ad assumere, a salvaguardia della sana e prudente gestione della Banca (gli "**Orientamenti**").

Gli Orientamenti sono, quindi, lo strumento, da un lato, ritenuto idoneo per indirizzare gli azionisti di BFF (gli "**Azionisti**") nella selezione dei candidati alla carica di Amministratore della Banca, e, da altro lato, posto a fondamento del processo di definizione della Lista – che il Consiglio uscente presenterà, predisposta con il contributo del Comitato Nomine della Banca (il "**Comitato Nomine**") –, ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, previa sua verifica da parte di Spencer Stuart, primaria società di *executive search* indipendente (la "**Lista del CdA**").

Più in dettaglio, Spencer Stuart attesta la coerenza complessiva della Lista del CdA rispetto agli Orientamenti e alla normativa ivi richiamata.

L'elaborazione degli Orientamenti tiene conto:

- (i) del Regolamento Fit&Proper (*infra* definito), e
- (ii) degli esiti del processo di autovalutazione della dimensione, della composizione e del funzionamento del Consiglio relativo al 2023, la cui efficacia e coerenza rispetto al grado di complessità dei lavori del Consiglio è stata assicurata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione coadiuvato dal Comitato Nomine (l'"Autovalutazione" o la "*Board Review*");

La *Board Review* è stata condotta con il supporto di Parente & Partners S.r.l. ("P&P"), professionista esterno specializzato in materia, che è stato selezionato, su proposta del Comitato Nomine, dal Consiglio di Amministrazione a esito di una procedura competitiva. Il documento di autovalutazione (il "Documento di Autovalutazione 2023") è stato poi approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 6 ottobre 2023.

Con l'auspicio che gli Azionisti tengano debito conto delle indicazioni espresse negli Orientamenti, approvati dal Consiglio il 26 ottobre 2023, resta ovviamente salva la loro facoltà di svolgere autonome e diverse valutazioni sulla migliore composizione dell'Organo di Amministrazione, motivando, tuttavia, lo scostamento delle candidature rispetto alle indicazioni espresse nel presente documento.

Al riguardo, si anticipa sin d'ora che il Regolamento del CdA (come *infra* definito), in conformità al Codice di Autodisciplina, richiede a chi presenta una lista di fornire adeguata informativa, nella documentazione per il deposito della lista stessa, circa la sua rispondenza agli Orientamenti e richiede a chi presenta una lista che contiene un numero di candidati superiore alla metà dei Consiglieri di indicare il candidato alla carica di Presidente del Consiglio, la cui nomina avviene secondo le modalità individuate dall'articolo 15 dello Statuto.

1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Nella tabella seguente viene indicata la principale normativa comunitaria e nazionale rilevante ai fini del rinnovo del Consiglio.

CRD IV	la Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, che modifica la direttiva 2002/87/CE e abroga le direttive 2006/48/CE e 2006/49/CE	artt. 76, 88, 91 e 96
Guida BCE	"Guida alla verifica dei requisiti di idoneità" del 15 maggio 2017 e da ultimo aggiornata nel dicembre 2021	
Le Linee Guida EBA/ESMA	le venti linee guida congiunte dell' <i>European Securities and Markets Authority ("ESMA")</i> e dell'EBA " <i>Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU</i> "	
	le venti linee guida dell' <i>European Banking Authority ("EBA")</i> in materia di <i>internal governance</i>	
	" <i>G20/OECD Principles of Corporate Governance</i> " ultima versione di settembre 2023	
Cod. Civ.	Codice Civile da ultimo aggiornato con le modifiche apportate, dalla Legge n. 41/2023	artt. 2381, 2382, 2387 e 2390
TUF	il D.Lgs. n. 58/98, come successivamente modificato	artt. 147-ter, 147-quinquies e 148
Regolamento Emittenti	il Regolamento adottato dalla Consob con delibera 11971/99, come successivamente modificato.	art. 144-undicies
Regolamento Mercati	Regolamento adottato dalla Consob con delibera 20249/17 come successivamente modificato	
TUB	il D.Lgs. n. 385/93, come successivamente modificato	art. 26
Regolamento Fit&Proper	il Decreto 169/20, " <i>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</i>	

	<i>dei sistemi di garanzia dei depositanti</i> ", entrato in vigore il 30 dicembre 2020	
Disposizioni di Vigilanza	le " <i>Disposizioni di Vigilanza per le Banche</i> ", di cui alla Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, come successivamente modificata	
Decreto Salva Italia	la legge n. 214/11, quanto al divieto di <i>interlocking directorship</i>	art. 36
D.M. 162/00	il D.M. n. 162/00 del Ministero della giustizia, applicabile ai componenti dell'organo di amministrazione in virtù del richiamo di cui all'art. 147- <i>quinquies</i> del TUF, recante norme per l'individuazione dei requisiti di onorabilità e professionalità degli esponenti aziendali delle società quotate e delle cause di sospensione	
Codice di Autodisciplina	il " <i>Codice di Corporate Governance</i> " approvato dal Comitato per la <i>Corporate Governance</i> a gennaio 2020, a cui la Banca aderisce.	
Orientamenti Banca d'Italia	Orientamenti della Banca d'Italia sulla composizione e sul funzionamento dei consigli di amministrazione delle LSI	

Nella tabella seguente viene indicata la principale normativa interna della Banca rilevante ai fini del rinnovo del Consiglio.

Statuto	lo statuto della Banca disponibile sul sito <i>internet</i> della Banca al link Statuto - Investors - BFF Banking Group ultima versione del 12 ottobre 2023
Regolamento del CdA	il " <i>Regolamento del Consiglio di Amministrazione</i> ", disponibile sul sito <i>internet</i> della Banca al link Regolamento Consiglio di Amministrazione - Investors - BFF Banking Group ultima versione del 27 giugno 2023
Regolamento Autovalutazione del CdA	Il " <i>Regolamento sul processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione</i> " approvato dal Consiglio di Amministrazione il 27 giugno 2023.
Policy di Diversità	la " <i>Politica in materia di diversità del Consiglio di Amministrazione di BFF Bank S.p.A.</i> " approvata dal Consiglio di Amministrazione il 28 luglio 2021.

Piano di successione	di	Piano di successione del Presidente e dell'Amministratore Delegato data ultima approvazione CdA 26 ottobre 2023
-----------------------------	-----------	---

2. INTRODUZIONE

Le Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario:

- (i) prevedono che gli organi di amministrazione delle banche sono tenuti a identificare la propria composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e delle responsabilità che sono loro affidati dalla legge, dalle Disposizioni di Vigilanza stesse e dallo statuto sociale;
- (ii) statuiscono i principi secondo cui:
 - a) sotto il profilo quantitativo, il numero dei componenti degli organi sociali deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della Banca, al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale per quanto concerne la gestione e i controlli;
 - b) sotto il profilo qualitativo, il corretto assolvimento delle funzioni che ricadono sotto la responsabilità degli organi con funzioni di supervisione strategica richiede la presenza di esponenti:
 - pienamente *consapevoli* dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione o di gestione, funzioni esecutive e non, ecc.);
 - *dotati di professionalità adeguate* al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni al Consiglio (i "Comitati"), e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della Banca;
 - *con competenze diffuse* tra tutti i componenti e *opportunamente diversificate*, in modo da consentire che ciascuno dei componenti, all'interno dei Comitati di cui sia parte e nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della Banca;
 - che *dedichino tempo e risorse adeguate* alla complessità del loro incarico;
 - che indirizzino la loro azione al *perseguimento dell'interesse complessivo* della Banca, a livello di Gruppo, indipendentemente dalla componente societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti, con l'obbligo di operare con piena *autonomia di giudizio*;
- (iii) richiedono che l'attenzione vada posta su tutti i componenti, esecutivi e non esecutivi, in quanto tutti parimenti compartecipi delle decisioni assunte dall'intero Consiglio e chiamati a

- svolgere un'importante funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi;
- (iv) prescrivono, altresì, che nel Consiglio siano nominati soggetti indipendenti che vigilino 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;
 - (v) prevedono che almeno un quarto dei componenti il Consiglio deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza e che, in ogni caso, il numero di Amministratori indipendenti deve essere adeguato rispetto alle dimensioni del Consiglio stesso e all'attività svolta dalla Banca, nonché tale da garantire che ciascun Comitato sia composto da almeno n. 3 (tre) membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti, ovvero tutti indipendenti (come nel caso del Comitato OPC, come *infra* definito), e non perfettamente coincidenti;
 - (vi) stabiliscono che il risultato dell'analisi svolta sulla composizione quali-quantitativa dagli organi societari a ciò preposti (*i.e.* il Comitato Nomine e il Consiglio) deve essere messo a disposizione degli Azionisti in tempo utile affinché questi possano tenerne conto nella scelta dei candidati. Resta ferma la facoltà per gli Azionisti di esprimere valutazioni differenti in merito alla composizione ottimale del Consiglio, motivando le eventuali differenze rispetto all'analisi da quest'ultimo effettuata, come illustrata negli Orientamenti, di cui al presente documento.

L'obiettivo delle Disposizioni di Vigilanza – così come quello del Regolamento Fit&Proper – è, quindi, quello di garantire che – tanto nel processo di nomina, che vede coinvolti più organi aziendali (il Comitato Nomine, il Consiglio, l'Assemblea), quanto nel continuo – negli organi di vertice siano presenti soggetti capaci di assicurare che il ruolo a essi attribuito sia svolto in modo efficace. Ciò richiede che le professionalità necessarie a realizzare questo obiettivo siano chiaramente definite *ex ante* e che il processo di selezione e di nomina dei candidati tenga conto di tali indicazioni.

Per chiarezza espositiva, si segnala che, ai soli fini dell'applicazione delle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario, la Banca, in quanto emittente azioni quotate sull'Euronext Milan organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. ("**Euronext**"), rientra tra le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa.

L'art. 12 del Decreto MEF (come *infra* definito) dispone che ciascun organo — da intendersi, pertanto, riferito sia al Consiglio di Amministrazione che al Collegio Sindacale — identifichi preventivamente la propria composizione quali-quantitativa ottimale. In particolare, l'art. 11 del Decreto MEF prevede che la composizione degli organi di amministrazione e controllo sia adeguatamente diversificata, in modo da:

- o alimentare il confronto e la dialettica interna agli organi;
- o favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione di decisioni;

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

3. MODELLO DI *GOVERNANCE* DELLA BANCA

Per favorire la migliore individuazione delle candidature da proporre per il rinnovo dell'Organo di amministrazione, il Consiglio ritiene utile, innanzitutto, richiamare l'attenzione degli Azionisti sulle componenti essenziali del modello di *governance* adottato da BFF.

Come anticipato in Premessa, la Banca adotta un modello di *governance* tradizionale, basato sulla nomina, da parte dell'Assemblea, del Collegio Sindacale e del Consiglio, il quale esercita compiti di supervisione strategica, e affida all'Amministratore Delegato i compiti di gestione.

Lo Statuto, in particolare, prevede:

- all'art. 14, che il Consiglio è composto da un numero di membri stabilito dall'Assemblea, che non può essere inferiore a n. 5 (cinque) né superiore a n. 13 (tredici);
- all'art. 15, che il Consiglio, qualora non vi abbia provveduto l'Assemblea, elegge fra i suoi membri non esecutivi un Presidente, e può eleggere fra i suoi membri non esecutivi un Vice Presidente;
- all'art. 16, che il Consiglio nomina un Amministratore Delegato, scelto tra i suoi membri, determinandone i poteri e la durata in carica.

Il Consiglio ha costituito al proprio interno i seguenti Comitati, tutti composti da 3 membri, in maggioranza indipendenti:

- il Comitato Nomine;
- il Comitato per le Remunerazioni;
- il Comitato Controllo e Rischi (il "CCR"), e
- il Comitato per la Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate e con Soggetti Collegati (il "Comitato OPC", del quale fanno parte solo Amministratori indipendenti).

Alla luce di quanto sopra rappresentato e di quanto emerso dal proprio esercizio di Autovalutazione relativo all'anno 2023, il Consiglio di Amministrazione uscente - salvo quanto indicato più puntualmente nel prosieguo del documento:

- ritiene il numero attuale di n. 9 membri adeguato e da mantenere invariato in vista del prossimo rinnovo, anche tenuto conto delle crescenti complessità operative che ormai caratterizzano la Banca e dell'evoluzione intervenuta nella regolamentazione e sui mercati di riferimento;
- considera appropriato il rapporto tra amministratori non indipendenti e indipendenti come emerso al momento dell'insediamento dell'attuale consiliatura (e, in particolare, che, come

previsto dallo Statuto, la maggioranza degli amministratori deve possedere i requisiti di indipendenza previsti dalla normativa applicabile), sia in relazione alla dimensione del Consiglio che alle esigenze dei comitati endoconsiliari;

- apprezza il profilo qualitativo del Consiglio e, in vista del rinnovo, auspica di rafforzare e mantenere l'attuale *mix* di competenze, professionalità ed esperienze oggi rappresentate nell'organo di amministrazione, tenuto altresì conto di quanto suggerito in relazione alle competenze (in particolare, nel *business* dei pagamenti e del *securities services*), all'esperienza (in ambito internazionale e, in particolare, nei paesi in cui opera il Gruppo) e alla diversificazione nella composizione del Consiglio e del possibile rinnovo o meno del singolo consigliere;
- ritiene adeguato e da confermare l'attuale assetto dei Comitati endoconsiliari (Comitato Controllo e Rischi, Comitato Nomine, Comitato per le Remunerazioni, Comitato per la valutazione delle operazioni con parti correlate e soggetti collegati composti ciascuno da 3 membri), in quanto rispondente alle esigenze del Consiglio della Banca, anche rispetto al *mix* qualitativo di competenze ed esperienze rappresentate.

Di seguito per ciascun requisito o criterio è stata riportata la normativa di etero regolamentazione, eventuali specifiche previste dalla normativa di auto regolamentazione della Banca nonché gli aspetti rilevanti emersi ad esito del processo di autovalutazione (che si compone di questionario, interviste e analisi di *benchmark*).

4. VALUTAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUANTITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO

4.1. Principi generali

Ai sensi delle **Disposizioni di Vigilanza**, da un punto di vista quantitativo:

- il *numero dei componenti del Consiglio* deve essere adeguato alle dimensioni e alle complessità organizzative della Banca, per presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale, per quanto concerne la gestione e i controlli;
- la *dimensione del Consiglio* deve essere abbastanza ampia da consentire di disporre di diversi contributi, e di costituire i Comitati, ma non deve risultare pletorica, in quanto una compagine eccessivamente numerosa potrebbe ridurre l'incentivo di ciascun componente ad attivarsi per lo svolgimento dei propri compiti o può ostacolare la funzionalità dell'organo stesso;
- la presenza di un numero adeguato di *componenti non esecutivi* con ruoli e compiti ben definiti, che svolgano efficacemente la funzione di contrappeso nei confronti degli esecutivi e del *management* della Banca, favorisce la dialettica interna al Consiglio;
- nel Consiglio devono essere nominati *soggetti indipendenti* che vigilino 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;
- *ciascun Comitato* deve essere composto, di regola, da n. 3 (tre) a n. 5 (cinque) membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti. I Comitati devono distinguersi tra loro per almeno un

componente e, ove sia presente un consigliere eletto dalle minoranze, questi deve fare parte di almeno un Comitato.

Ai sensi del **Codice di Autodisciplina**, *“una componente significativa degli amministratori non esecutivi è indipendente”* e, non essendo la Banca una società *“grande”* ai sensi del Codice stesso, *“l’organo di amministrazione comprende almeno due indipendenti, diversi dal presidente”*.

Ai sensi dello **Statuto**:

“La lista eventualmente presentata dal Consiglio di Amministrazione [omissis] deve essere composta da candidati in maggioranza in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla normativa applicabile”.

Ai sensi del **Regolamento del CdA**:

- *“il Consiglio di Amministrazione comprende almeno due amministratori indipendenti, diversi dal Presidente del Consiglio, 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”*.

Dall’**Autovalutazione** è stata confermata l’opportunità di mantenere inalterato il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione pari a n. 9 (nove).

4.2. Valutazioni del Consiglio sulla propria composizione quantitativa

Avuto riguardo alle previsioni normative sopra richiamate, il Consiglio valuta:

- pari a n. 9 (nove) componenti la propria dimensione quantitativa ottimale, in quanto tale numero è ritenuto coerente con le dimensioni e la complessità operativa della Banca, e adeguato ai fini di garantire l’efficace ed efficiente funzionamento del Consiglio stesso e dei Comitati;
- pari ad almeno n. 5 (cinque), escluso il Presidente del Consiglio, il miglior numero di amministratori indipendenti, al fine di garantire una corretta composizione dei Comitati (anche tenuto conto che, ai sensi del Codice di Autodisciplina, il Presidente valutato indipendente non può presiedere il Comitato Remunerazioni e il Comitato Controllo e Rischi), e in considerazione delle caratteristiche dell’azionariato della Banca e della sua natura di *public company*.

Nella formulazione di tale raccomandazione, il Consiglio ha tenuto anche in considerazione i diversi criteri e le differenti esigenze derivanti dalle peculiari caratteristiche della Banca, cercando di realizzarne un equilibrato contemperamento, tra i quali:

- lo sviluppo tecnico-organizzativo e l’evoluzione del *business* previsti dal Piano Industriale 2023-2028;
- la presenza di esponenti in possesso di conoscenze, competenze ed esperienze tecniche che consentano, tra l’altro, di comprendere le attività ed i rischi principali ai quali la Banca è e sarà esposta;
- la necessità di disporre di un numero adeguato di membri in possesso dei requisiti di indipendenza tale da garantire l’efficiente funzionamento dei Comitati endoconsiliari.

5. VALUTAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUALITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO

5.1 Principi generali

Ai sensi delle **Disposizioni di Vigilanza**, da un punto di vista qualitativo, nel Consiglio:

- devono essere presenti soggetti:
 - pienamente consapevoli degli obblighi e dei poteri inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione o di gestione, funzioni esecutive e non, componenti indipendenti, ecc.);
 - dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche all'interno dei Comitati, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della Banca;
 - con competenze diffuse tra tutti i componenti, e opportunamente diversificate, in modo da consentire che ciascun Consigliere, sia all'interno dei Comitati di cui sia parte sia nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie, e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della Banca, a livello di Gruppo;
 - che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti dal Regolamento Fit&Proper;
 - che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della Banca, indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti, operando con autonomia di giudizio;
- deve essere valorizzato il ruolo dei componenti non esecutivi, che devono essere dotati di autorevolezza e professionalità, al fine di garantire un'adeguata dialettica consiliare e di monitorare efficacemente le scelte compiute dai componenti esecutivi;
- è fondamentale che anche la compagine dei consiglieri non esecutivi possieda ed esprima, adeguata conoscenza del *business* bancario, delle dinamiche del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi, in quanto conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro affidati.

Ai sensi dell'**art. 26 del TUB** i membri del Consiglio devono:

- essere *idonei allo svolgimento dell'incarico*, e
- possedere i requisiti di *professionalità, onorabilità e (ove previsto) indipendenza* e soddisfare i criteri di *competenza* e di *correttezza* di cui al Regolamento Fit&Proper;
- dedicare *il tempo necessario all'efficace espletamento dell'incarico*, in modo da garantire la sana e prudente gestione della Banca.

Ai sensi del D.M. n. 162/00, le cui previsioni sono assorbite dal **Regolamento Fit&Proper**, in quanto più esaustive,

- gli esponenti aziendali delle società quotate devono essere in possesso dei requisiti di onorabilità e di professionalità richiesti ai membri dell'organo di controllo.

5.2 Requisiti di onorabilità e criteri di correttezza

5.2.1 Requisiti di onorabilità

I candidati debbono possedere i requisiti di onorabilità previsti dal **Regolamento Fit&Proper** e del **D.M. n. 162/00** (cfr. allegato sub 1).

5.2.2 Criteri di correttezza

In ottemperanza delle previsioni di cui all'art. 4 del **Regolamento Fit&Proper**, i candidati, in aggiunta ai requisiti di onorabilità, soddisfano criteri di correttezza nelle condotte personali e professionali pregresse (cfr. allegato sub 2).

La valutazione della correttezza viene condotta dal Consiglio ai sensi dell'art. 5 del **Regolamento Fit&Proper**.

5.3 Requisiti di professionalità e criteri di competenza

5.3.1 Requisiti di professionalità del Presidente

In ottemperanza delle previsioni di cui al **Regolamento Fit&Proper** (che assorbono, in quanto più esaustivi, i requisiti di cui al D.M. n. 162/00), ai fini dei requisiti di professionalità, il Presidente del Consiglio deve essere scelto tra candidati che abbiano esercitato, per almeno cinque anni, anche alternativamente,

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

ovvero negli ambiti indicati nel paragrafo 5.3.3 relativi agli amministratori non esecutivi.

Ai fini della sussistenza dei requisiti di cui ai punti precedenti, si tiene conto dell'esperienza maturata nel corso dei venti anni precedenti all'assunzione dell'incarico. Esperienze maturate contestualmente in più funzioni si conteggiano per il solo periodo di tempo in cui sono state svolte, senza cumularle.

Come indicato nella **Policy di Diversità**, è emerso che il Presidente del Consiglio in aggiunta a quanto previsto dal **Regolamento Fit&Proper** deve possedere competenze in campo giuridico ed economico-finanziario, e di gestione in ambito consiliare di tematiche di rilevanza strategica.

Inoltre, il Presidente del Consiglio rappresenta una figura *super partes*, tale da assicurare una gestione corretta, efficiente ed efficace del funzionamento del Consiglio stesso, in cui ha il compito di creare un forte spirito di coesione, rappresentando al contempo una figura di garanzia per tutti gli Azionisti.

In aggiunta, nel **Piano di successione** è previsto che il Presidente, inoltre, dovrebbe aver maturato esperienza di coordinamento, indirizzo o gestione di risorse umane tale da assicurare un efficace svolgimento delle funzioni di coordinamento e indirizzo dei lavori del CdA, di promozione del suo adeguato funzionamento, anche in termini di circolazione delle informazioni, efficacia del confronto e stimolo alla dialettica interna, nonché di adeguata composizione complessiva dell'organo e possedere, preferibilmente, un adeguato livello di internazionalità; se non italiano, ha necessariamente una buona conoscenza della lingua italiana, tenuto anche conto dell'interazione continua con le Autorità di Vigilanza. Preferibilmente, si esprime fluentemente in lingua inglese.

Allo stesso sono, altresì, richieste un'esperienza approfondita del contesto regolamentare di settore, di cui conosce l'evoluzione normativa e gli impatti che le norme hanno nella gestione dei rischi e del capitale e

competenze chiave tra cui stile interpersonale e capacità di *board leadership*, integrità e reputazione, apertura al cambiamento e sensibilità ai profili di sostenibilità.

In caso di prima nomina, la sua età non è superiore ai 68 anni.

Dall'**Autovalutazione** è emerso che il Presidente deve essere in possesso anche delle seguenti caratteristiche attitudinali (cd. "*soft skills*") ossia la capacità di gestione del tempo, la capacità di gestire i conflitti in modo costruttivo e l'attitudine decisionale.

5.3.2 **Requisiti di professionalità dell'Amministratore Delegato**

In ottemperanza delle previsioni di cui al **Regolamento Fit&Proper** (che assorbono, in quanto più esaustivi i requisiti di cui al D.M. n. 162/00), ai fini dei requisiti di professionalità, l'Amministratore Delegato deve essere scelto tra candidati in possesso di una specifica esperienza in materia creditizia, finanziaria, mobiliare o assicurativa, maturata attraverso attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi per un periodo non inferiore a cinque anni nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo, oppure in società quotate o aventi una dimensione e complessità maggiore o assimilabile (in termini di fatturato, natura e complessità dell'organizzazione o dell'attività svolta) a quella della Banca.

Ai fini della sussistenza dei requisiti di cui al punto precedente, si tiene conto dell'esperienza maturata nel corso dei venti anni precedenti all'assunzione dell'incarico. Esperienze maturate contestualmente in più funzioni si conteggiano per il solo periodo di tempo in cui sono state svolte, senza cumularle.

Come indicato nella **Policy di Diversità** – è emerso che l'Amministratore Delegato dovrebbe essere in possesso di una specifica competenza come definita in precedenza o, in alternativa, provenire dal settore *Investment Banking* o dal *Private Equity* (come da **Piano di successione**). Analoghe esperienze possono essere maturate anche in imprese comparabili con la Banca per *business*, dimensioni e complessità operativa, anche in più Paesi.

In aggiunta nel **Piano di successione** è previsto che l'Amministratore Delegato abbia operato con strumenti finanziari (es. *Securitization*, *Bond*, Finanza Strutturata, ecc.) e abbia familiarità con i temi *Finance* (*budget*, pianificazione, informativa al mercato, rapporti con gli azionisti, *road show*, ecc.). Possieda un adeguato livello di internazionalità, un *network* relazionale in Italia e in Europa, sia di carattere commerciale sia con le Autorità di Vigilanza e di settore; se non italiano abbia necessariamente una buona conoscenza della lingua italiana, tenuto anche conto dell'interazione continua con le Autorità di Vigilanza. Si esprima fluentemente in inglese. Abbia esperienza approfondita del contesto regolamentare di settore di cui conosce l'evoluzione normativa e gli impatti che le norme hanno nella gestione dei rischi e del capitale. Le competenze chiave richieste per l'Amministratore Delegato concernono la visione strategica e lo spirito imprenditoriale.

Dall'**Autovalutazione** è emerso che tra le caratteristiche attitudinali (cd. "*soft skills*") richieste all'Amministratore Delegato vi è la capacità di interazione e ascolto.

5.3.3 **Requisiti di professionalità degli Amministratori non esecutivi**

In ottemperanza delle previsioni di cui al **Regolamento Fit&Proper** (che assorbono, in quanto più esaustivi i requisiti di cui al D.M. n. 162/00), ai fini dei requisiti di professionalità, gli Amministratori non esecutivi devono essere scelti tra candidati che possiedano quanto previsto dall'art. 7, nel rispetto anche di quanto disciplinato dal **Codice di Autodisciplina** (cfr. allegato sub 3).

5.3.4 Requisiti di professionalità e di competenza degli amministratori ai sensi della normativa della Banca

In conformità al **Regolamento del CdA**, i candidati devono essere in possesso di almeno uno dei seguenti requisiti:

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

Dall'esercizio di **Autovalutazione** sono emerse le seguenti valutazioni sulla composizione qualitativa del Consiglio in termini di professionalità e di competenza:

1. mantenere e rafforzare competenze analoghe a quelle già in gran parte presenti nell'attuale composizione del Consiglio quanto ai seguenti ambiti:
 - nella regolamentazione e gestione dei rischi nel settore bancario;
 - nei mercati internazionali, 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), mediante il contributo di esponenti provenienti da o con esperienze specifiche in tali aree geografiche;
 - in tema di finanza aziendale e valutazione di acquisizioni;
 - in tema di AML e ESG;
 - nelle tematiche che sono risultate, nel corso dell'autovalutazione, meritevoli di maggior approfondimento (in particolare in ambito "securities services, payment infrastructure services e banca depositaria", "Information and communication technologies, inclusa l'innovazione digitale -fintech- e la cybersecurity");
2. garantire un giusto equilibrio tra consiglieri con esperienza pluriennale nel consesso e nuovi consiglieri portatori di ulteriori competenze ed esperienze.

5.3.5 Criteri di competenza per gli esponenti

In ottemperanza delle previsioni di cui all'art. 10 del **Regolamento Fit&Proper**, in aggiunta ai requisiti di professionalità di cui ai paragrafi precedenti, i candidati devono soddisfare criteri di competenza volti a comprovare la loro idoneità ad assumere l'incarico, considerando i compiti inerenti al ruolo ricoperto e le caratteristiche, dimensionali e operative, della Banca (cfr. allegato sub 4).

5.4 Valutazioni del Consiglio sui requisiti di onorabilità e di professionalità

Il Consiglio nella predisposizione della Lista del CdA si attiene alle indicazioni di cui ai paragrafi che precedono quanto ai requisiti di onorabilità e professionalità, oltre che dei criteri di correttezza e di competenza sopra esplicitati. Auspica che gli Azionisti nell'individuazione dei propri candidati prestino grande attenzione ai suddetti requisiti, e, in particolare, alle indicazioni emerse in sede di Autovalutazione, come esplicitate, in particolare, nei paragrafi 5.3.4 e 7.1 degli Orientamenti. Eventuali scostamenti, come già anticipato, devono essere adeguatamente argomentati nella documentazione allegata al deposito della Lista.

5.5 Requisiti di indipendenza

Ai sensi dell'art. 13 del **Regolamento Fit&Proper** si considera indipendente il consigliere non esecutivo per il quale non ricorra alcuna delle situazioni indicate all'allegato sub 5.

Il **Regolamento del CdA**, in conformità con le indicazioni di cui al **Codice di Autodisciplina**,

1. stabilisce, quanto al punto 1.h dell'art. 13 del Regolamento Fit&Proper (riportato nell'allegato sub 5), che la relazione commerciale, intercorsa nell'esercizio precedente, verrà ritenuta "significativa" sulla base di due parametri:
 - a. continuità: oltre sei mesi di durata, e
 - b. soglia del 10% massimo:
 - del fatturato dell'azienda o dello studio professionale a cui il consigliere appartiene, ovvero
 - del reddito del consigliere stesso come persona fisica.

Il Consiglio valuta il rispetto di tale soglia sulla base di un'auto-certificazione resa dal Consigliere.

Nel caso del Consigliere che è anche *partner* di uno studio professionale o di una società di consulenza, il Consiglio 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;

2. considera, ai fini della valutazione dell'indipendenza, anche se il Consigliere riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dalla Banca o da una società controllata o controllante, una significativa remunerazione aggiuntiva (rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo della Banca e all'eventuale compenso per la partecipazione ai Comitati) pure sotto forma di partecipazione a piani di incentivazione legati alla *performance* aziendale, anche a base azionaria, o prevista dalla normativa vigente. La remunerazione aggiuntiva 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.

5.6 Valutazioni del Consiglio sul requisito di indipendenza

Il Consiglio nella predisposizione della Lista del CdA si attiene alle indicazioni di cui al paragrafo che precede quanto ai requisiti di indipendenza e indicherà un numero di amministratori indipendenti pari almeno alla metà dei candidati. Auspica che gli Azionisti nell'individuazione dei propri candidati prestino grande attenzione alle suddette indicazioni, oltre che alle indicazioni emerse in sede di Autovalutazione, come esplicitate nei paragrafi 5.3.4 e 7.1 degli Orientamenti.

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

5.7 Incompatibilità

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

Lo **Statuto** prevede all'art. 15 che gli Amministratori sono vincolati dal divieto ex art. 2390 Cod. Civ., salvo diversa determinazione dell'Assemblea.

5.8 Valutazioni del Consiglio sull'incompatibilità

Il Consiglio raccomanda agli Azionisti che nelle liste per la nomina del Consiglio vengano indicati candidati per i quali sia stata preventivamente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità e, in particolare, auspica che non vengano nominati amministratori coloro che si trovano in una delle situazioni di incompatibilità che possano rientrare nel divieto di *interlocking*.

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

6. ULTERIORI INDICAZIONI SUI REQUISITI DEI CANDIDATI ALLA CARICA DI AMMINISTRATORE

6.1 Disponibilità di tempo

In merito alla disponibilità di tempo, i candidati devono rispondere alle indicazioni dell'art. 16 del **Regolamento Fit&Proper** (cfr. allegato sub 6).

Il Consiglio raccomanda agli Azionisti, al pari di quanto avviene per la predisposizione della Lista del CdA, che nella scelta dei candidati si tenga adeguatamente conto della disponibilità di tempo che questi possono dedicare all'incarico.

A tal fine, si segnala che in ciascun esercizio del triennio 2021-2023 si sono tenute mediamente:

- n. 21 riunioni del Consiglio, con una durata media di 3 ore e 11 minuti;
- n. 16 riunioni del CCR, con una durata media di 2 ore e 14 minuti;
- n. 10 riunioni del Comitato Nomine, con una durata media di circa 52 minuti;
- n. 19 riunioni del Comitato per le Remunerazioni, con una durata media di 1 ora e 30 minuti;
- n. 9 riunioni del Comitato OPC, con una durata media di circa 45 minuti.

Occorre altresì considerare circa n. 7 giornate per anno dedicate ad attività di formazione e a incontri extraconsiliari, nonché l'impegno necessario alla preparazione delle riunioni, tenuto conto della molteplicità degli argomenti da esaminare e del tempo necessario per analizzare la documentazione a supporto che può essere mediamente stimato in n. 15 giornate. In totale, dunque, l'impegno richiesto (in considerazione del numero di riunione del Consiglio, della partecipazione in media a due comitati, del numero di giornate dedicate alla formazione e di quelle dedicate all'analisi della documentazione) è stimato fra n. 35 e n. 40 giornate *full time equivalent*.

6.2 Limiti al cumulo degli incarichi

In merito al limite al cumulo degli incarichi i candidati devono essere conformi a quanto previsto dall'art. 17 del **Regolamento Fit&Proper** (cfr. allegato [sub 7](#)).

6.3 Valutazioni del Consiglio sulla disponibilità di tempo e sui limiti al cumulo degli incarichi

Il Consiglio nella predisposizione della Lista del CdA si attiene alle indicazioni di cui ai paragrafi che precedono quanto alla disponibilità di tempo e ai limiti al cumulo degli incarichi. Auspica che gli Azionisti nell'individuazione dei propri candidati prestino grande attenzione alle suddette indicazioni.

I candidati alla carica di Amministratore della Società devono fornire al Consiglio la situazione aggiornata degli incarichi di amministrazione, direzione e controllo da ciascuno rivestiti, oltre che ogni altro elemento utile per effettuare le valutazioni sulla disponibilità di tempo e sul rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi. Successivamente alla nomina, gli Amministratori devono mantenere il Consiglio tempestivamente aggiornato sui propri incarichi, al fine di consentire al Consiglio stesso di effettuare le valutazioni di sua competenza.

7. ULTERIORI INDICAZIONI SULLA COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO

7.1 Diversity

In tema di *diversity*, la Banca risponde all'art. 11 del **Regolamento Fit&Proper** (cfr. allegato [sub 8](#)).

Ai sensi del **combinato disposto dall'art. 147-ter del TUF e dell'art. 144-undecies**, punto 1, del Regolamento Emittenti, il genere meno rappresentato deve ottenere almeno due quinti degli amministratori eletti per sei mandati consecutivi.

Ai sensi della **Policy di Diversità**:

1. il Consiglio è consapevole del fatto che diversità e inclusione sono due elementi fondamentali della cultura aziendale di un Gruppo multinazionale quale il Gruppo BFF, in continua evoluzione ed espansione verso altri Paesi e in ulteriori settori di *business* rispetto a quelli in cui opera tradizionalmente. In particolare, la valorizzazione delle diversità quale elemento fondante della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività d'impresa rappresenta un paradigma di riferimento sia per i dipendenti, sia per i componenti degli organi di amministrazione e di controllo della Banca;
2. il Consiglio, nel rispetto delle prerogative spettanti agli Azionisti in sede di designazione e di nomina dei Consiglieri – e assumendo la presentazione della Lista del CdA –, auspica che nella propria composizione sia perseguito un obiettivo di integrazione di profili manageriali e professionali, anche di carattere internazionale, tra loro diversi, con particolare riguardo al settore bancario ed economico-finanziario e alle materie economiche, finanziarie, giuridiche, contabili, di gestione aziendale, di gestione dei rischi e di politiche retributive, dotati di sensibilità al successo sostenibile;
3. nella presentazione delle candidature è opportuno che si tenga, altresì, conto dell'importanza di una bilanciata presenza di componenti indipendenti e di una equilibrata rappresentanza di genere nel rispetto di quanto prescritto dalla legge, nonché dei benefici che possono derivare dalla presenza di diverse fasce di età e di anzianità di carica, anche sotto il profilo della pluralità di prospettive e di esperienze manageriali e professionali;
4. il Consiglio ritiene prioritario che al proprio interno venga mantenuto e consolidato 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;
5. il Consiglio, anche sulla base degli esiti dell'Autovalutazione, ritiene che – fermo restando quanto indicato con riferimento agli amministratori indipendenti nei paragrafi 5.5.e 5.6, – la propria composizione ottimale debba essere orientata a soddisfare, oltre ai requisiti indicati nel paragrafo 5.3.5, almeno i seguenti criteri:
 - a. presenza di un congruo numero di Amministratori non esecutivi e/o indipendenti, diversi dal Presidente del Consiglio, i quali dovrebbero espletare un'importante funzione dialettica e contribuire con un efficace monitoraggio della gestione;
 - b. mantenimento di almeno una quota di due quinti dei membri del Consiglio, appartenenti al genere meno rappresentato, con arrotondamento all'unità superiore;
 - c. combinazione di diverse fasce di età all'interno del Consiglio, in modo da consentire una bilanciata pluralità di prospettive e di esperienze manageriali e professionali, ferma restando l'adozione di piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei Consiglieri sia preservato nel tempo, per perseguire un equilibrio tra esigenze di continuità e rinnovamento nella gestione, osservare una combinazione di diverse anzianità di carica;
 - d. considerata la proiezione internazionale delle attività del Gruppo, assicurare la presenza di un terzo di Amministratori che abbiano maturato rispettivamente (a) un'adeguata esperienza in ambito internazionale (preferibilmente, con riferimento ai mercati in cui opera il Gruppo e, in particolare all'Est Europa, *i.e.* Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Croazia). Il profilo

- internazionale è volto, tra l'altro, a prevenire l'omologazione delle opinioni ed il fenomeno del "group thinking", ed è valutato sulla base dell'attività manageriale, professionale, accademica o istituzionale svolta da ciascun Consigliere in contesti internazionali; o (b) nel *business* specifico di banca depositaria, servizi di pagamento e a questi accessori;
- e. in generale, i Consiglieri dovrebbero essere caratterizzati da un profilo manageriale e/o professionale e/o accademico e/o istituzionale tale da realizzare un *mix* di competenze ed esperienze, maturate per almeno un triennio, tra loro diverse e complementari. In particolare, si intende per:
- *profili manageriali*, la maturazione di competenze ed esperienze in posizioni di responsabilità nel settore bancario o finanziario, o, comunque, nell'ambito di società quotate e gruppi di dimensioni e/o complessità maggiori o assimilabili a quelle della Banca e del Gruppo, nonché il possesso di un elevato orientamento alle strategie e ai risultati, nel rispetto dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, e con sensibilità al Successo Sostenibile;
 - *profili professionali*, la maturazione di competenze ed esperienze in posizioni amministrative o dirigenziali nell'ambito di accreditati studi professionali, società di consulenza o enti pubblici o privati nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo, acquisendo conoscenze, a esempio, in materie economiche, contabili, giuridiche (con particolare riferimento ai settori bancario, dei mercati finanziari, oltre che in materia di organizzazione, anche sotto il profilo della valorizzazione del personale, e ICT), finanziarie, nonché in materia di operazioni di finanza straordinaria, di gestione dei rischi e di politiche retributive, con particolare attinenza all'attività della Banca e del Gruppo, attuali e prospettiche;
 - *profili accademici e/o istituzionali*, le competenze ed esperienze maturate mediante lo svolgimento di attività svolte in ambito accademico e/o istituzionale, in particolare, nel settore giuridico-economico o che, in ogni caso, possano risultare utili per lo sviluppo e il consolidamento del business del Gruppo BFF.

Infine, dall'Autovalutazione e dall'analisi di *benchmark* che costituisce parte integrante del processo di autovalutazione stesso, è emerso di valutare:

- l'inserimento di almeno un componente di età inferiore a 50 anni;
- che il membro più anziano (in termini di età) del consesso non sia individuabile nei ruoli di vertice (Amministratore Delegato e Presidente) e che tali ruoli siano rivestiti da esponenti con età inferiore a 70 anni.

7.2 Valutazioni del Consiglio sulla diversity

Il Consiglio nella predisposizione della Lista del CdA si attiene alle indicazioni di cui ai paragrafi che precedono quanto alla diversità. Auspica che gli Azionisti nell'individuazione dei propri candidati prestino grande attenzione alle suddette indicazioni, e, in particolare, assicurino (*i*) che i profili dei candidati individuati siano complementari in termini di estrazione professionale e competenze, così da garantire lo sviluppo della dialettica interna e l'efficiente funzionamento e l'idoneità complessiva del Consiglio e dei Comitati ad adempiere i propri obblighi. Gli Azionisti sono,

pertanto, invitati a presentare liste che contengano candidati in possesso di un'ottimale combinazione di profili aventi le caratteristiche sopra descritte; e (ii) la presenza di un numero di Consiglieri riservato al genere meno rappresentato non inferiore a quello stabilito dalla normativa. Nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione sia composto da n. 9 (nove) membri, occorrerà nominare almeno n. 4 (quattro) Consiglieri appartenenti al genere meno rappresentato.

8. INDUCTION

Ai sensi delle **Disposizioni di Vigilanza**, la Banca adotta piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei membri del Consiglio sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, programmi di formazione specifici sono predisposti per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti negli organi aziendali.

Ai sensi del **Regolamento del Consiglio di Amministrazione**, la Banca adotta piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale, nonché dei responsabili delle principali funzioni aziendali, necessario per svolgere con consapevolezza il proprio ruolo, sia preservato nel tempo. In caso di nuove nomine, programmi di formazione specifici sono predisposti per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti negli Organi Aziendali e favorire un'adeguata omogeneità formativa, in particolare, quanto agli aspetti tecnici, regolamentari e di business caratteristici della Banca.

Dall'**Autovalutazione** è emerso che la Banca deve continuare ad assicurare che tutti i membri partecipino attivamente e con costanza alle sessioni formative, e che vengano organizzate delle sessioni di formazione sulle tematiche che sono risultate meritevoli di approfondimento.

8.1 Valutazioni del Consiglio sull'induction

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

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

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

avendo riguardo anche al contesto di internazionalizzazione che contraddistingue il Gruppo e ai nuovi ambiti di sua operatività.

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

9. CONCLUSIONI

Il Consiglio, al fine di consentire agli Azionisti una adeguata valutazione dei profili dei candidati alla carica di Amministratore, renderà pubblica la Lista del CdA almeno 30 giorni prima dell'Assemblea, seguendo il processo di cui all'all. A degli Orientamenti, mentre per le altre liste si applica il termine ordinario di 25 giorni.

Per le modalità di presentazione delle liste si rinvia alle relative disposizioni dell'articolo 15 dello Statuto, come richiamate nell'avviso di convocazione, che verrà pubblicato entro i termini di legge. Il Consiglio invita gli Azionisti a tenere conto per la predisposizione delle liste degli Orientamenti, in cui sono riflessi anche gli esiti dell'Autovalutazione, e, in particolare, del rispetto delle indicazioni di cui:

- al paragrafo 4 quanto alla composizione quantitativa del Consiglio;
- ai paragrafi 5, 6 e 7 quanto alla composizione qualitativa del Consiglio, e alla diversità.
- al paragrafo 5.3.1 quanto alla scelta del candidato al ruolo di Presidente del Consiglio;
- al paragrafo 5.3.2 quanto alla scelta del candidato al ruolo di Amministratore Delegato;
- ai paragrafi da 5.1 a 5.4 quanto ai requisiti di professionalità, onorabilità, e ai criteri di competenza e di correttezza;
- ai paragrafi 5.5 e 5.6 quanto ai requisiti di indipendenza;
- ai paragrafi 6.1 e 6.3 quanto alla disponibilità di tempo;
- ai paragrafi 6.2 e 6.3 quanto al rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi;
- ai paragrafi di cui ai paragrafi 5.7 e 5.8 quanto al rispetto del divieto di *interlocking*.

A tale riguardo, i candidati sono invitati a fornire le informazioni aggiuntive di cui sopra nell'ambito del *curriculum* o di un suo allegato sin dal momento della presentazione della propria candidatura, in vista dell'analisi del "*Fit & Proper*" di ciascun Consigliere, che sarà uno dei primi compiti di competenze del nuovo Consiglio.

Si rammenta agli Azionisti, infine, come meglio esplicitato nei paragrafi degli Orientamenti che precedono che, come anticipato:

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

- le liste per il rinnovo degli organi in vista della prossima Assemblea¹ devono essere depositate nei tempi e con le modalità che verranno indicate nell'avviso di convocazione disponibile sul sito *internet* della Banca nella sezione "Governance/Documentazione Assembleare";
- l'informativa sulle caratteristiche di ciascun candidato, da depositarsi contestualmente alla presentazione delle liste, deve comprendere, per ciascun candidato:
 - un *curriculum vitae* aggiornato – in lingua italiana e inglese –, rilasciato in data non antecedente a un mese, volto a individuare per quale profilo teorico il candidato risulta adeguato e, pertanto, contenente un'esauriente informativa sulle caratteristiche personali e professionali dell'interessato e sulle competenze maturate nel campo bancario, finanziario e/o negli altri ambiti di rilevanza indicati nei presenti Orientamenti, oltre che l'elenco delle cariche da questi ricoperte;
 - la dichiarazione – in lingua italiana e inglese –, di cui all'all. B, con la quale ciascun candidato, oltre ad accettare la candidatura e l'eventuale nomina a Consigliere, attesta, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti per la carica;
 - la dichiarazione sui rapporti di collegamento tra soci di riferimento e soci di minoranza di cui all'All. C;
- chi presenta una lista che contiene un numero di candidati superiore alla metà dei Consiglieri deve indicare il candidato alla carica di Presidente del Consiglio, la cui nomina avviene secondo le modalità individuate dall'articolo 15 dello Statuto.

Si raccomanda, infine, ai candidati di fornire le informazioni aggiuntive richieste nel questionario di cui all'All. D, che la Banca attende di ricevere contestualmente al deposito delle liste, non a fini di pubblicazione, bensì per consentire al Consiglio di svolgere le valutazioni di propria competenza, in considerazione del fatto che l'esame "*Fit&Proper*" di ciascun Consigliere e del Consiglio nel suo complesso sarà uno dei primi compiti del neominato organo di amministrazione.

*** * ***

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

Allegato A): Linee guida sulla presentazione di una lista di candidati alla carica di Amministratore di BFF Bank S.p.A..

Allegato B): La dichiarazione – in lingua italiana e inglese – con la quale ciascun candidato, oltre ad accettare la candidatura e l'eventuale nomina a Consigliere, attesta, sotto la

¹ Che sarà convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2023, e per la nomina degli organi sociali, indicativamente nel mese di aprile 2024

propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti prescritti per la carica.

Allegato C): La dichiarazione sui rapporti di collegamento tra soci di riferimento e soci di minoranza, e tra gli azionisti che presentano una lista e la lista presentata dal Consiglio di Amministrazione.

Allegato D): Questionario per la verifica dei requisiti dei membri del Consiglio di Amministrazione di BFF Bank S.p.A. rispetto al Regolamento Fit & Proper e agli Orientamenti.

ALLEGATO 1 - ONORABILITÀ

In ottemperanza delle previsioni di cui al Regolamento Fit&Proper e del D.M. n. 162/00, ai fini dei requisiti di onorabilità,

1. I candidati non devono

- a. trovarsi in stato di interdizione legale ovvero in un'altra delle situazioni previste dall'art. 2382 del cod. civ. (interdizione, inabilitazione, fallimento, condanna che comporti l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità di esercitare uffici direttivi);
- b. essere stati condannati con sentenza definitiva:
 - 1) a pena detentiva per un reato previsto dalle disposizioni in materia societaria e fallimentare, bancaria, finanziaria, assicurativa, di servizi di pagamento, antiriciclaggio, di intermediari abilitati all'esercizio dei servizi di investimento e delle gestioni collettive del risparmio, di mercati e gestione accentrata di strumenti finanziari, di appello al pubblico risparmio, di emittenti, nonché per uno dei delitti previsti dagli artt. 270-*bis*, 270-*ter*, 270-*quater*, 270-*quater.1*, 270-*quinquies*, 270-*sexies*, 416, 416-*bis*, 416-*ter*, 418, e 640 del codice penale;
 - 2) alla reclusione, per un tempo non inferiore a un anno, per un delitto contro la pubblica amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, in materia tributaria;
 - 3) alla reclusione per un tempo non inferiore a due anni per un qualunque delitto non colposo;
- c. essere stati sottoposti a misure di prevenzione disposte dall'Autorità giudiziaria ai sensi del D.lgs. n. 159/11, e successive modificazioni ed integrazioni;
- d. all'atto dell'assunzione dell'incarico, trovarsi in stato di interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese, ovvero di interdizione temporanea o permanente dallo svolgimento di funzioni di amministrazione, direzione e controllo ai sensi dell'articolo 144-*ter*, comma 3, del TUB e dell'articolo 190-*bis*, commi 3 e 3-*bis*, del TUF, o in una delle situazioni di cui all'articolo 187-*quater* del TUF.

2. Non possono essere ricoperti incarichi da coloro ai quali sia stata applicata con sentenza definitiva su richiesta delle parti, ovvero a seguito di giudizio abbreviato una delle pene previste:

- a. dal precedente paragrafo 1, lettera b), numero 1), salvo il caso dell'estinzione del reato ai sensi dell'articolo 445, comma 2, del codice di procedura penale;
- b. dal precedente paragrafo 1, lettera b), numero 2) e numero 3), nella durata in essi specificata, salvo il caso dell'estinzione del reato ai sensi dell'articolo 445, comma 2, del codice di procedura penale.

3. Con riferimento alle fattispecie disciplinate in tutto o in parte da ordinamenti stranieri, la verifica dell'insussistenza delle condizioni previste dai punti 1 e 2 che precedono è effettuata sulla base di una valutazione di equivalenza sostanziale.
4. Con riferimento al punto 1, lettere b) e c) e al punto 2 che precedono sono fatti salvi gli effetti della riabilitazione e della revoca della sentenza per abolizione del reato ai sensi dell'articolo 673, comma 1, del codice di procedura penale.

ALLEGATO 2 – CRITERI DI CORRETTEZZA

Sono presi in considerazione a questi fini:

- a. condanne penali irrogate con sentenze anche non definitive, sentenze anche non definitive che applicano la pena su richiesta delle parti ovvero a seguito di giudizio abbreviato, decreti penali di condanna, ancorché non divenuti irrevocabili, e misure cautelari personali relative a un reato previsto dalle disposizioni in materia societaria e fallimentare, bancaria, finanziaria, assicurativa, di servizi di pagamento, di usura, antiriciclaggio, tributaria, di intermediari abilitati all'esercizio dei servizi di investimento e delle gestioni collettive del risparmio, di mercati e gestione accentrata di strumenti finanziari, di appello al pubblico risparmio, di emittenti, nonché per uno dei delitti previsti dagli articoli *270-bis*, *270-ter*, *270-quater*, *270-quater.1*, *270-quinquies*, *270-quinquies.1*, *270-quinquies.2*, *270-sexies*, *416*, *416-bis*, *416-ter*, *418*, *640* del codice penale;
- b. condanne penali irrogate con sentenze anche non definitive, sentenze anche non definitive che applicano la pena su richiesta delle parti ovvero a seguito di giudizio abbreviato, decreti penali di condanna, ancorché non divenuti irrevocabili, e misure cautelari personali relative a delitti diversi da quelli di cui alla lettera a.; applicazione, anche in via provvisoria, di una delle misure di prevenzione disposte dall'Autorità giudiziaria ai sensi del D.lgs n. 159/11;
- c. sentenze definitive di condanna al risarcimento dei danni per atti compiuti nello svolgimento di incarichi in soggetti operanti nei settori bancario, finanziario, dei mercati e dei valori mobiliari, assicurativo e dei servizi di pagamento; sentenze definitive di condanna al risarcimento dei danni per responsabilità amministrativo-contabile;
- d. sanzioni amministrative irrogate all'esponente per violazioni della normativa in materia societaria, bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa, antiriciclaggio e delle norme in materia di mercati e di strumenti di pagamento;
- e. provvedimenti di decadenza o cautelari disposti dalle Autorità di vigilanza o su istanza delle stesse; provvedimenti di rimozione disposti ai sensi degli articoli *53-bis*, comma 1, lettera *e*), *67-ter*, comma 1, lettera *e*), *108*, comma 3, lettera *d-bis*), *114-quinquies*, comma 3, lettera *d-bis*), *114-quaterdecies*, comma 3, lettera *d-bis*), del TUB, e degli articoli 7, comma *2-bis*, e 12, comma *5-ter*, del TUB;
- f. svolgimento di incarichi in soggetti operanti nei settori bancario, finanziario, dei mercati e dei valori mobiliari, assicurativo e dei servizi di pagamento cui sia stata irrogata una sanzione amministrativa, ovvero una sanzione ai sensi del D.lgs. n. 231/01;

- g. svolgimento di incarichi in imprese che siano state sottoposte ad amministrazione straordinaria, procedure di risoluzione, fallimento o liquidazione coatta amministrativa, rimozione collettiva dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, revoca dell'autorizzazione ai sensi dell'articolo 113-ter del TUB, cancellazione ai sensi dell'articolo 112-bis, comma 4, lettera b), del TUB o a procedure equiparate;
- h. sospensione o radiazione da albi, cancellazione (adottata a titolo di provvedimento disciplinare) da elenchi e ordini professionali irrogate dalle Autorità competenti sugli ordini professionali medesimi; misure di revoca per giusta causa dagli incarichi assunti in organi di direzione, amministrazione e controllo; misure analoghe adottate da organismi incaricati dalla legge della gestione di albi ed elenchi;
- i. valutazione negativa da parte di un'Autorità amministrativa in merito all'idoneità dell'esponente nell'ambito di procedimenti di autorizzazione previsti dalle disposizioni in materia societaria, bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa e dalle norme in materia di mercati e di servizi di pagamento;
- j. indagini e procedimenti penali in corso relativi ai reati di cui alle lettere a. e b.;
- k. le informazioni negative sull'esponente contenute nella Centrale dei Rischi istituita ai sensi dell'articolo 53 del TUB; per informazioni negative si intendono quelle, relative all'esponente anche quando non agisce in qualità di consumatore, rilevanti ai fini dell'assolvimento degli obblighi di cui all'articolo 125, comma 3, del medesimo Testo Unico.

Con riferimento alle fattispecie disciplinate in tutto o in parte da ordinamenti stranieri, la verifica della sussistenza delle situazioni sopra previste, è effettuata sulla base di una valutazione di equivalenza sostanziale.

ALLEGATO 3 – REQUISITI DI PROFESSIONALITÀ DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI

Ai sensi dell'art. 7 del Regolamento Fit & Proper gli Amministratori non esecutivi tra persone:

1. che abbiano esercitato, per almeno tre anni, anche alternativamente,
 - a. attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;
 - b. attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi presso società quotate o aventi una dimensione e complessità maggiore o assimilabile (in termini di fatturato, natura e complessità dell'organizzazione o dell'attività svolta) a quella della Banca,
2. o che abbiano esercitato, per almeno tre anni, anche alternativamente,
 - a. attività professionali in materia attinente al settore creditizio, finanziario, mobiliare, assicurativo o, comunque, funzionali all'attività della Banca. L'attività professionale deve connotarsi per adeguati livelli di complessità anche con riferimento ai destinatari dei servizi prestati, e deve essere svolta in via continuativa e rilevante nei settori sopra richiamati;
 - b. attività d'insegnamento universitario, quali docente di prima o seconda fascia, in materie giuridiche o economiche o in altre materie comunque funzionali all'attività del settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;
 - c. funzioni direttive, dirigenziali o di vertice, comunque denominate, presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni aventi attinenza con il settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo e a condizione che l'ente presso cui l'esponente svolgeva tali funzioni abbia una dimensione e complessità comparabile con quella della Banca.

Ai fini della sussistenza dei requisiti di cui ai punti precedenti, si tiene conto dell'esperienza maturata nel corso dei venti anni precedenti all'assunzione dell'incarico. Esperienze maturate contestualmente in più funzioni si conteggiano per il solo periodo di tempo in cui sono state svolte, senza cumularle.

Ai sensi del **Codice di Autodisciplina**:

- almeno un membro del Comitato CCR deve essere individuato tra i Consiglieri in possesso del requisito di indipendenza e con un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria e/o di processo di gestione dei rischi;
- almeno un componente del Comitato Remunerazioni deve possedere un'adeguata conoscenza e esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

ALLEGATO 4 – CRITERI DI COMPETENZA

Sono prese in considerazione, a questi fini, la conoscenza teorica – acquisita attraverso gli studi e la formazione – e l’esperienza pratica, conseguita nello svolgimento di attività lavorative precedenti o in corso.

1. Il criterio è valutato dal Consiglio, che:

- a. prende in considerazione la conoscenza teorica e l’esperienza pratica posseduta in più di uno dei seguenti ambiti:
 - 1. mercati finanziari;
 - 2. regolamentazione nel settore bancario e finanziario;
 - 3. indirizzi e programmazione strategica;
 - 4. assetti organizzativi e di governo societari;
 - 5. gestione dei rischi (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e mitigazione delle principali tipologie di rischio della Banca, incluse le responsabilità dell’esponente in tali processi);
 - 6. sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi;
 - 7. attività e prodotti bancari e finanziari;
 - 8. informativa contabile e finanziaria;
 - 9. tecnologia informatica;
- b. analizza se la conoscenza teorica e l’esperienza pratica sub a. è idonea rispetto a:
 - 1) i compiti inerenti al ruolo ricoperto dall’esponente e alle eventuali deleghe o attribuzioni specifiche, ivi inclusa la partecipazione ai Comitati;
 - 2) le caratteristiche della Banca, in termini, tra l’altro, di dimensioni, complessità, tipologia delle attività svolte e dei rischi connessi, mercati di riferimento, Paesi in cui opera.

2. Per l’incarico del Presidente del Consiglio è valutata anche l’esperienza maturata nel coordinamento, indirizzo o gestione di risorse umane tale da assicurare un efficace svolgimento delle sue funzioni di coordinamento e indirizzo dei lavori del Consiglio, di promozione del suo adeguato funzionamento, anche in termini di circolazione delle informazioni, efficacia del confronto e stimolo alla dialettica interna, nonché di adeguata composizione complessiva dell’organo.

3. La valutazione di cui sopra può essere omessa per gli esponenti in possesso dei requisiti di professionalità previsti dai paragrafi precedenti, quando essi sono maturati per una durata almeno pari a quella di cui allo schema seguente.

Presidente del Consiglio	10 anni (maturati negli ultimi 13)
--------------------------	------------------------------------

Amministratore Delegato che ha svolto le attività di cui al paragrafo 5.3.1, punto 1(a)	10 anni (maturati negli ultimi 13)
Amministratori non esecutivi che hanno svolto le attività di cui al paragrafo 5.3.3, punto 1.	3 anni (maturati negli ultimi 6)
Altri Amministratori non esecutivi	5 anni (maturati negli ultimi 8)

ALLEGATO 5 – REQUISITI DI INDIPENDENZA

1. Si considera indipendente il consigliere non esecutivo per il quale non ricorra alcuna delle seguenti situazioni:
 - a. è coniuge non legalmente separato, persona legata in unione civile o convivenza di fatto, parente o affine entro il quarto grado: 1) del Presidente del Consiglio e degli esponenti con incarichi esecutivi della Banca; 2) dei responsabili delle principali funzioni aziendali della Banca; 3) di persone che si trovano nelle condizioni di cui alle lettere da b. a i.;
 - b. è un partecipante nella Banca (ovvero sia un soggetto che controlla o esercita l'influenza notevole sulla Banca o che detiene partecipazioni che attribuiscono una quota dei diritti di voto o del capitale della Banca pari ad almeno il 10%);
 - c. ricopre o ha ricoperto negli ultimi due anni presso un partecipante nella Banca o società da questa controllate incarichi di presidente del consiglio di amministrazione, di gestione o di sorveglianza o di esponente con incarichi esecutivi, oppure ha ricoperto, per più di nove anni negli ultimi dodici, incarichi di componente del Consiglio, nonché di direzione presso un partecipante nella Banca o società da questa controllate;
 - d. ha ricoperto negli ultimi due anni l'incarico di esponente con incarichi esecutivi nella Banca;
 - e. ricopre l'incarico di consigliere indipendente in un'altra banca del medesimo gruppo bancario, salvo il caso di banche tra cui intercorrono rapporti di controllo, diretto o indiretto, totalitario;
 - f. ha ricoperto, per più di nove anni negli ultimi dodici, incarichi di componente del Consiglio, nonché di direzione presso la Banca;
 - g. è esponente con incarichi esecutivi in una società in cui un esponente con incarichi esecutivi della Banca ricopre l'incarico di consigliere di amministrazione o di gestione;
 - h. intrattiene, direttamente, indirettamente, o ha intrattenuto nei due anni precedenti all'assunzione dell'incarico, rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero altri rapporti di natura finanziaria, patrimoniale o professionale, anche non continuativi, con la Banca o con i relativi esponenti con incarichi esecutivi o il suo Presidente, con le società controllate dalla Banca o i relativi esponenti con incarichi esecutivi o i loro presidenti, o con un partecipante nella banca o i relativi esponenti con incarichi esecutivi o il suo Presidente, tali da comprometterne l'indipendenza;
 - i. ricopre o ha ricoperto negli ultimi due anni uno o più dei seguenti incarichi:
 - 1) membro del parlamento nazionale ed europeo, del Governo o della Commissione europea;

- 2) assessore o consigliere regionale, provinciale o comunale, presidente di giunta regionale, presidente di provincia, sindaco, presidente o componente di consiglio circoscrizionale, presidente o componente del consiglio di amministrazione di consorzi fra enti locali, presidente o componente dei consigli o delle giunte di unioni di comuni, consigliere di amministrazione o presidente di aziende speciali o istituzioni di cui all'articolo 114 del D.lgs-267/00, sindaco o consigliere di Città metropolitane, presidente o componente degli organi di comunità montane o isolate, quando la sovrapposizione o contiguità tra l'ambito territoriale di riferimento dell'ente in cui sono ricoperti i predetti incarichi e l'articolazione territoriale della Banca o del gruppo bancario di appartenenza sono tali da comprometterne l'indipendenza.
2. Per incarichi ricoperti in enti non societari, le previsioni dei paragrafi precedenti si applicano ai soggetti che svolgono nell'ente funzioni equivalenti a quelle indicate nei medesimi paragrafi.

Ai fini di un'adeguata comprensione delle disposizioni di cui sopra si specifica che per "esponente" si intendono coloro che rivestono o hanno rivestito incarichi presso i) consiglio di amministrazione, di sorveglianza e di gestione; ii) collegi sindacali; iii) di direttore generale, comunque denominato. Per le società estere, si considerano gli incarichi equivalenti a quelli sub i), ii) e iii) in base alla legge applicabile alla società.
 3. Il difetto dei requisiti stabiliti dai precedenti paragrafi comporta la decadenza dall'incarico di consigliere indipendente. Se in seguito alla decadenza il numero residuo di consiglieri indipendenti nell'organo è sufficiente ad assicurare il rispetto delle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario o di altre disposizioni dell'ordinamento che stabiliscono un numero minimo di consiglieri indipendenti, il consigliere in difetto dei requisiti di cui al presente articolo mantiene l'incarico di consigliere non indipendente.

Sempre in conformità alle indicazioni di cui al Regolamento Fit&Proper, in sede di accettazione della candidatura, devono essere comunicate alla Banca tutte le situazioni di cui al paragrafo 1 che precede (lettere a., b., c., h., i.) e le motivazioni per cui, ad avviso dei candidati, tali situazioni non inficiano in concreto la loro indipendenza di giudizio.

ALLEGATO 6 – DISPONIBILITÀ DI TEMPO

In conformità alle indicazioni del Regolamento Fit & Proper:

1. ciascun candidato assicura di poter dedicare tempo adeguato allo svolgimento dell'incarico. All'atto della nomina, e tempestivamente in caso di fatti sopravvenuti, comunica al Consiglio gli incarichi ricoperti in altre società, imprese o enti, le altre attività lavorative e professionali svolte e le altre situazioni o fatti attinenti alla sfera professionale in grado di incidere sulla sua disponibilità di tempo, specificando il tempo che questi incarichi, attività, fatti o situazioni richiedono;
2. in base alle informazioni assunte ai sensi del punto che precede, il Consiglio valuta se il tempo che ciascun esponente può dedicare è idoneo all'efficace svolgimento dell'incarico;
3. se l'esponente dichiara per iscritto di poter dedicare all'incarico almeno il tempo necessario stimato dalla Banca. La valutazione di cui sopra può essere omessa purché ricorrano tutte le seguenti condizioni: a) gli incarichi detenuti dall'esponente non superano i limiti previsti dal successivo paragrafo 6.2; b) la condizione *sub a)* è rispettata senza beneficiare delle previsioni di cui al successivo paragrafo 6.2; c) l'esponente non ricopre l'incarico di amministratore delegato o direttore generale né è presidente di un organo o di un comitato;
4. il Consiglio verifica l'idoneità del tempo effettivamente dedicato dagli esponenti, anche alla luce della loro presenza alle riunioni del Consiglio e/o dei Comitati;

se la disponibilità di tempo non è sufficiente, il Consiglio chiede all'esponente di rinunciare a uno o più incarichi o attività o di assumere specifici impegni idonei ad accrescere la sua disponibilità di tempo, ovvero adotta misure tra cui la revoca di deleghe o compiti specifici o l'esclusione dell'esponente da Comitati.

ALLEGATO 7 – LIMITE AL CUMULO DEGLI INCARICHI

In considerazione del fatto che la Banca rientra tra le banche di maggiori dimensioni, in quanto le sue azioni sono quotate sull'Euronext

1. salvo quanto *infra* precisato, ciascun esponente non può assumere un numero complessivo di incarichi in banche o in altre società commerciali superiore a una delle seguenti combinazioni alternative:
 - a. n. 1 incarico esecutivo e n. 2 incarichi non esecutivi;
 - b. n. 4 incarichi non esecutivi.
2. Ai fini del calcolo dei limiti di cui al punto 1 si include l'incarico ricoperto nella Banca (i "Limiti").
3. Il Consiglio pronuncia la decadenza dall'incarico nel caso in cui accerti il superamento dei Limiti e l'esponente interessato non rinunci all'incarico o agli incarichi che determinano il superamento dei Limiti in tempo utile rispetto a 30 giorni dalla nomina o della conoscenza dell'evento sopraggiunto.

I Limiti non si applicano agli esponenti che ricoprono nella Banca incarichi in rappresentanza dello Stato o di altri enti pubblici.

Ai fini del calcolo dei Limiti non si considerano gli incarichi ricoperti dall'esponente:

- a. presso società o enti il cui unico scopo consiste nella gestione degli interessi privati di un esponente o del coniuge non legalmente separato, persona legata in unione civile o convivenza di fatto, parente o affine entro il quarto grado e che non richiedono nessun tipo di gestione quotidiana da parte dell'esponente;
- b. in qualità di professionista presso società tra professionisti;
- c. quale sindaco supplente.

Ai fini del calcolo dei Limiti si considera come un unico incarico l'insieme degli incarichi ricoperti in ciascuno dei seguenti casi:

- a. all'interno del medesimo gruppo;
- b. in banche appartenenti al medesimo sistema di tutela istituzionale;
- c. 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 al paragrafo 3, lettere a), b) e c), gli incarichi si sommano cumulandosi tra loro.

L'insieme degli incarichi computati come unico viene considerato come incarico esecutivo se almeno uno degli incarichi detenuti nelle situazioni di cui al punto, lettere a), b) e c) è esecutivo; negli altri casi è considerato come incarico non esecutivo (l'"**Aggregazione**").

L'assunzione di un incarico non esecutivo aggiuntivo rispetto ai Limiti (l'"**Incarico Aggiuntivo**") è consentita a condizione che non pregiudichi la possibilità per l'esponente di

dedicare all'incarico presso la Banca tempo adeguato per svolgere in modo efficace le proprie funzioni.

A tale fine il Consiglio prende in considerazione, tra l'altro:

- a. la circostanza che l'esponente ricopra nella Banca un incarico esecutivo o sia un componente di Comitati;
- b. la dimensione, l'attività e la complessità della Banca o di altra società commerciale presso cui verrebbe assunto l'incarico aggiuntivo;
- c. la durata dell'incarico aggiuntivo;
- d. il livello di competenza maturato dall'esponente per lo svolgimento dell'incarico nella Banca e le eventuali sinergie tra i diversi incarichi.

L'assunzione dell'Incarico Aggiuntivo non è consentito all'esponente che:

- a. ricopre presso la Banca il ruolo di Amministratore Delegato, o Presidente del Consiglio, del Collegio sindacale o di un Comitato;
- b. beneficia, per gli altri incarichi, dell'Aggregazione.

L'Incarico Aggiuntivo non può beneficiare dell'Aggregazione.

ALLEGATO 8 – CRITERI DI ADEGUATA COMPOSIZIONE COLLETTIVA DEGLI ORGANI (DIVERSITY)

- la composizione del Consiglio deve essere adeguatamente diversificata in modo da alimentare il confronto e la dialettica al suo interno, favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione di decisioni, supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, gestione delle attività e dei rischi, controllo sull'operato dell'alta dirigenza, tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione della Banca.
È presa in considerazione, a questi fini, la presenza nel Consiglio di componenti:
 - a. diversificati in termini di età, genere, durata di permanenza nell'incarico e, limitatamente alle banche operanti in modo significativo in mercati internazionali, quale è la Banca, provenienza geografica degli esponenti;
 - b. le cui competenze, collettivamente considerate, siano idonee a realizzare gli obiettivi di cui sopra;
 - c. adeguati, nel numero, ad assicurare funzionalità e non pletoricità dell'organo;
- nell'assicurare il rispetto degli obiettivi indicati all'alinea che precede occorre tenere conto del modello di *governance* della Banca, della tipologia di attività svolta, della struttura proprietaria (ovverosia del fatto che BFF è una *public company*), dell'appartenenza (o meno) a un gruppo bancario, dei vincoli che discendono da disposizioni di legge e regolamentari sulla composizione degli organi sociali;
- il Consiglio identifica preventivamente (mediante gli Orientamenti) la propria composizione quali-quantitativa ottimale per realizzare gli obiettivi sopra indicati e verifica successivamente la rispondenza tra questa e quella effettiva risultante dal processo di nomina.