



Composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione

26 novembre 2019
(come integrata il 21 gennaio 2020)

1. Premessa e riferimenti normativi

Le Disposizioni di Vigilanza per le Banche in materia di governo societario (1) emanate da Banca d'Italia prevedono che il Consiglio di Amministrazione uscente identifichi preventivamente la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e delle responsabilità che sono affidati ai singoli amministratori dalla legge, dalle Disposizioni di Vigilanza e dallo statuto sociale.

In questo quadro, al fine di assicurare un idoneo governo e presidio dell'attività creditizia della banca nelle sue varie forme e dei rischi ad essa correlati, tali Disposizioni richiedono che negli Organi di vertice siano presenti soggetti:

- pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzioni di supervisione e gestione, funzioni esecutive e non, componenti indipendenti, ecc.);
- dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali Comitati interni al Consiglio, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della banca;
- con competenze opportunamente diffuse e diversificate tra tutti i componenti affinché ciascun componente possa effettivamente contribuire, tra l'altro, ad individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree di operatività della banca e, nel caso, del gruppo bancario;
- che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità dell'incarico loro assegnato (fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi, come previsto dalla CRD IV (come *infra* definita) e i vincoli normativi previsti per le cariche in imprese concorrenti (2));
- che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della banca, indipendentemente dalla componente societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono stati tratti, operando con autonomia di giudizio.

Le Disposizioni di Vigilanza richiedono che l'attenzione vada posta su tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione, ivi compresi quelli non esecutivi, in quanto compartecipi delle decisioni assunte dall'intero organo amministrativo e chiamati a svolgere un'importante funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi.

Il fine delle Disposizioni è garantire che – sia nel processo di nomina sia nel continuo (cioè nello svolgimento dell'incarico) – nell'organo amministrativo siano presenti soggetti dotati di autorevolezza e professionalità adeguate all'efficace esercizio delle loro funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della banca. Pertanto, le professionalità necessarie a realizzare questo risultato devono essere chiaramente definite *ex ante* - e riviste tempo per tempo per tenere conto delle eventuali criticità emerse - e il processo di selezione e di nomina dei candidati deve tener conto di tali indicazioni.

Per completezza informativa, si riepilogano le fonti della normativa nazionale ed europea applicabile in materia di requisiti degli esponenti:

- art. 26 (*Esponenti aziendali*) del D. Lgs. 1° settembre 1993 n. 385 ("TUB");
- Decreto Ministeriale n. 161/1998 "*Regolamento recante norme per l'individuazione dei requisiti di onorabilità e professionalità degli esponenti aziendali delle banche e delle cause di sospensione*" ("DM 161/1998");

(1) Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 di Banca d'Italia, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo I (di seguito anche le "Disposizioni di Vigilanza" o le "Disposizioni").

(2) Il riferimento è all'art. 36 del D.L. n. 201/2011 convertito con modificazioni dalla Legge n. 214/2011.

- Decreto Ministeriale n. 162/2000 "Regolamento recante norme per la fissazione dei requisiti di onorabilità dei membri del collegio sindacale delle società quotate da emanare in base all'articolo 148 del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58" ("DM 162/2000");
- art. 36 del Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201 "Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici" (c.d. "Salva Italia") convertito, con modificazioni, dalla Legge 22 dicembre 2011, n. 214 (c.d. "Interlocking Directorship");
- Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 in materia di governo societario (Parte I, Titolo IV, Capitolo 1);
- Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. ("Codice di Autodisciplina");
- Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 e successive modifiche e integrazioni sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento ("CRD IV") e Regolamento (UE) n. 575 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 e successive modifiche e integrazioni relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento;
- EBA, *Guidelines on internal governance* (settembre 2017);
- EBA/ESMA, *Joint Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders* (settembre 2017) ("Linee Guida EBA/ESMA");
- BCE, *Guide to fit and proper assessments* del 15 maggio 2017 e da ultimo aggiornata nel maggio 2018 ("Guida BCE").

Si evidenzia, infine, che il Consiglio di Amministrazione uscente ha tenuto conto anche dei principi contenuti nello Schema di Decreto Ministeriale recante il Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità degli esponenti aziendali delle banche, emanato in attuazione dell'art. 26 del TUB ⁽³⁾.

Il presente documento è reso disponibile sul sito *internet* del Banco BPM (di seguito anche la "Banca") www.bancobpm.it sezione "Corporate Governance" affinché la scelta dei candidati e la loro nomina alla carica di Consigliere di Amministrazione tenga conto dei profili teorici ivi delineati.

2. Il modello di governance

Banco BPM è una società per azioni costituita, a far data dal 1° gennaio 2017, per effetto della fusione tra Banco Popolare Soc. Coop. e Banca Popolare di Milano S.c.a r.l. (la "Fusione") approvata in data 15 ottobre 2016 dalle assemblee dei soci delle due banche (con contestuale trasformazione delle due banche partecipanti alla fusione da società cooperativa a società per azioni).

Il modello di *governance* adottato dal Banco BPM è il sistema tradizionale, basato su un Consiglio di Amministrazione, con funzioni di indirizzo e supervisione strategica, ed un Collegio Sindacale cui è attribuita la funzione di controllo, che vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile ed accerta l'adeguato coordinamento di tutti gli organi, le funzioni e le strutture coinvolte nel sistema dei controlli interni.

Il Consiglio di Amministrazione della Banca, tenuto conto degli esiti del processo di autovalutazione (condotto con il contributo del Comitato Nomine), al fine di consentire

⁽³⁾ Il riferimento è all'art. 26 TUB, come sostituito a seguito dell'art. 1, comma 13, del D.Lgs n. 72/2015 con cui è stata recepita in Italia la CRD IV.

l'individuazione delle candidature da proporre per il rinnovo dell'organo amministrativo, ritiene utile portare a conoscenza dei soci, almeno nelle sue componenti essenziali, le principali previsioni normative/raccomandazioni di Autorità del settore riguardanti la composizione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati endoconsiliari. Tali previsioni sono riassumibili come segue:

- Composizione quantitativa: nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa che adottano il modello tradizionale di amministrazione e controllo, il numero massimo dei Consiglieri non è superiore a 15, fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati. Nel caso del Banco BPM, è previsto che fino alla data dell'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, il Consiglio di Amministrazione sia composto da 19 membri, mentre a decorre da tale data il Consiglio sarà composto da 15 membri;
- Consiglieri indipendenti: le Disposizioni di Vigilanza prevedono che il numero di Consiglieri indipendenti deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti del Consiglio di Amministrazione, in possesso di requisiti di professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo amministrativo ed apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo; inoltre il Codice di Autodisciplina prevede che i Consigli di Amministrazione degli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib siano composti per un terzo da amministratori indipendenti;
- Presidente del Consiglio di Amministrazione: il Presidente del Consiglio di Amministrazione deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali;
- Comitati endo-consiliari: nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, è necessario che siano costituiti all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica 3 (tre) Comitati specializzati in tema di "nomine", "rischi" e "remunerazione". Ciascun Comitato deve essere composto, di regola, da 3-5 (tre-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 fa parte di almeno un Comitato. I lavori di ciascun Comitato sono coordinati da un Presidente scelto tra i componenti indipendenti.

Nelle proprie valutazioni il Consiglio di Amministrazione ha tenuto anche conto che nell'assetto di *governance* - subordinatamente al rilascio delle autorizzazioni di legge nonché della relativa approvazione da parte dell'Assemblea dei soci delle connesse modifiche statutarie - non si prevede più la costituzione del Comitato Esecutivo. A livello di Comitati endo-consiliari, si prevede, tenuto conto delle Disposizioni di Vigilanza e del Codice di Autodisciplina, comunque di mantenere il Comitato Nomine, il Comitato Remunerazioni, il Comitato Controllo Interno e Rischi nonché il Comitato Parti Correlate. I componenti di quest'ultimo devono essere tutti in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto.

3. Composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione

3.1 La composizione quantitativa

La composizione del Consiglio di Amministrazione assume un rilievo centrale per l'efficace assolvimento dei compiti cruciali che a questo Organo sono affidati dalla legge, dalle Disposizioni di Vigilanza e dallo Statuto. Il numero dei componenti 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.

Al riguardo, le Disposizioni di Vigilanza stabiliscono che, a decorrere dal 30 giugno 2017, nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa il numero dei Consiglieri non è superiore a 15 (quindici), fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati. In proposito, si rammenta che il Banco BPM è incluso tra le banche c.d. significative (secondo la definizione contenuta nella normativa regolamentare di matrice europea) e, come tale, soggetta alla vigilanza diretta della Banca Centrale Europea.

Ciò premesso, si ricorda che, con riferimento alla composizione numerica, lo Statuto del Banco BPM, approvato nel contesto della Fusione, prevede che il Consiglio di Amministrazione sia composto:

- (i) fino alla data dell'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, da 19 (diciannove) membri;
- (ii) successivamente a tale scadenza, da 15 (quindici) membri.

In sede di autovalutazione, con specifico riferimento agli aspetti legati alla composizione quantitativa dell'Organo, è emerso l'orientamento della pressoché totalità dei Consiglieri di ritenere che il numero totale di 15 membri, previsto a partire dall'imminente rinnovo, possa considerarsi adeguato a garantire il corretto funzionamento dell'Organo stesso.

3.2 La composizione qualitativa: requisiti di idoneità individuali degli Amministratori

I componenti del Consiglio di Amministrazione devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico, secondo quanto previsto dalla normativa *pro tempore* vigente e dallo Statuto sociale e, in particolare, essi devono possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza e rispettare i criteri di competenza, correttezza e dedizione di tempo e gli specifici limiti al cumulo degli incarichi prescritti dalla normativa *pro tempore* vigente.

3.2.1 Requisiti di professionalità

Tutti i candidati alla nomina di Consigliere di Amministrazione devono possedere i requisiti di professionalità previsti dalla normativa *pro tempore* vigente (in particolare l'art. 26 del TUB ed il connesso D.M. 161/1998) e dallo Statuto sociale vigente (art. 20.1).

3.2.2 Criteri di competenza

Oltre ai requisiti di professionalità, i consiglieri devono soddisfare i criteri di competenza, anche nell'accezione di conoscenza ed esperienza, stabiliti dalla normativa *pro tempore* vigente (incluse le Linee Guida EBA-ESMA e la Guida BCE) in funzione della natura della carica/incarico particolare ricoperto e delle caratteristiche dimensionali e operative del Banco BPM. Assume a tal fine rilievo l'esperienza professionale pregressa nonché le conoscenze (e competenze) tecniche acquisite tramite l'istruzione e la formazione.

Il Consiglio di Amministrazione del Banco BPM, nel formulare le proprie raccomandazioni ai soci che sono intenzionati a presentare una lista, ha definito la composizione ottimale in modo da assicurare sia la complementarietà in termini di esperienze e competenze maturate sia la valorizzazione delle caratteristiche personali e attitudinali dei suoi esponenti, così come la rappresentazione della diversità nelle accezioni rilevanti.

In questo perimetro è stata considerata anche l'importanza di identificare profili con un'adeguata disponibilità di tempo e risorse per adempiere al meglio e con efficacia il proprio ruolo all'interno del Consiglio e dei Comitati endoconsiliari.

Come riportato nell'introduzione, oltre alla normativa vigente, significativa attenzione è stata riservata alla CRD IV e alle Disposizioni di Vigilanza in relazione al sistema dei controlli interni, come pure all'evoluzione della regolamentazione per le Società quotate (ivi inclusa, a titolo esemplificativo, quella del Codice di Autodisciplina); maggiore riguardo è stato altresì posto alle indicazioni contenute nella c.d. "soft law", ossia la Guida BCE, che disciplina i requisiti di professionalità e onorabilità degli esponenti aziendali, e le Linee Guida EBA-ESMA riguardanti

l'idoneità degli esponenti, tenendo anche conto delle indicazioni contenute nello Schema di Decreto Ministeriale.

In questo contesto il Consiglio di Amministrazione del Banco BPM raccomanda che, in modo più specifico, con riferimento ai requisiti di esperienza professionale – fermo il rispetto di quanto al riguardo previsto dalla vigente normativa e dalle relative previsioni statutarie vigenti (art. 20.1.4 (4)) – i candidati al ruolo di Amministratore Non Esecutivo siano in possesso preferibilmente di una o più delle seguenti competenze/esperienze ulteriormente qualificanti:

- Esperienza di almeno 3 anni maturata di recente nel *business* dei servizi/mercati finanziari e/o bancari con ruoli non esecutivi o esecutivi (Capo azienda o prima linea) in Italia e/o all'estero. A seconda del ruolo da ricoprire assume altresì rilievo anche l'esperienza maturata in relazione al predetto *business* nei settori professionale, accademico e pubblico;
- Esperienza *core* nel *business* di una banca universale (Retail, Credito, Private Banking, Asset Management, Bancassurance, etc);
- Competenze ed esperienze nella valutazione e gestione delle principali tipologie di rischio attinenti all'attività bancaria ovvero nei servizi finanziari;
- Competenze ed esperienze di bilancio, *accounting policies* e *tax* maturate nel settore finanziario o in società di *audit*;
- Esperienza di pianificazione strategica maturata presso aziende quotate o multinazionali o primarie società di consulenza strategica internazionali, preferibilmente nei *financial services*;
- Specifiche competenze nell'ambito di sistemi informativi e nuove tecnologie applicate al settore bancario e finanziario maturate in primarie società di consulenza strategica internazionali ovvero in aziende, preferibilmente quotate, con ruoli Esecutivi o Non Esecutivi;
- Competenze ed esperienze giuridico-economiche, societarie e di regolamentazione, preferibilmente nel settore bancario, finanziario o dei *financial services*, maturate in primari Studi Legali o in imprese o gruppi di rilevanti dimensioni;
- Competenze ed esperienze in *governance* e assetti organizzativi maturate presso Aziende quotate o multinazionali con ruoli Esecutivi o Non Esecutivi, ovvero presso primarie società di consulenza internazionali;

(4) L'art. 20.1.4 dello statuto prevede: "Fermi restando i diversi e/o ulteriori requisiti stabiliti dalla normativa *pro tempore* vigente, tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione devono aver maturato un'adeguata esperienza, attraverso lo svolgimento almeno quinquennale, in Italia o all'estero, di attività di direzione e/o manageriale e/o di controllo, o almeno triennale quale presidente, amministratore delegato e/o direttore generale, in: (i) banche, società finanziarie, società di gestione del risparmio; o (ii) compagnie di assicurazione; o (iii) società con azioni negoziate in un mercato regolamentato italiano o estero; o (iv) imprese e società diverse da quelle sopra menzionate che, individualmente o a livello consolidato di gruppo, abbiano un fatturato superiore a euro 100 milioni, quale risultante dall'ultimo bilancio approvato. Possono essere eletti, purché in numero non prevalente, anche candidati che non abbiano maturato tale esperienza professionale purché: (a) siano o siano stati professori universitari di ruolo da o per almeno un quinquennio in materie giuridiche, aziendali, economiche o scienze matematiche /statistiche /ingegneria gestionale; o (b) siano o siano stati iscritti da almeno un decennio nell'Albo professionale dei Dottori Commercialisti, Notai o Avvocati; o (c) abbiano ricoperto per almeno un triennio funzioni dirigenziali in Amministrazioni pubbliche o Autorità indipendenti istituzionalmente competenti in materie che abbiano attinenza con l'attività bancaria, assicurativa o finanziaria".

- Competenze ed esperienze in risorse umane, sistemi e politiche di remunerazione, maturate presso Aziende quotate o multinazionali con ruoli Esecutivi o Non Esecutivi, ovvero presso primarie società di consulenza internazionali;
- Competenze ed esperienze sui temi di sostenibilità.

Specifiche competenze sono inoltre richieste, per gli ambiti di rispettivo interesse, ai componenti dei Comitati endoconsiliari. Particolare attenzione sarà posta per i membri che ricoprono la carica di Presidente dei predetti comitati endoconsiliari, essendo richiesto che abbiano altresì conseguito specifica esperienza nonché specifiche conoscenze e competenze nelle materie rispettivamente attribuite al comitato cui appartengono.

In punto, il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana prevede che almeno un componente del:

- comitato controllo e rischi possieda un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi;
- comitato per la remunerazione possieda un'adeguata conoscenza ed esperienza in "*materia finanziaria o di politiche retributive*",

da valutarsi da parte del Consiglio di Amministrazione al momento della nomina nei Comitati.

Profili attesi dei ruoli particolarmente rilevanti nel Consiglio

Il Consiglio uscente del Banco BPM raccomanda che i soggetti destinati a ricoprire le cariche di Presidente del Consiglio di Amministrazione, Vice Presidente e di Amministratore Delegato, corrispondano idealmente ai seguenti profili ideali, nel quadro del pieno rispetto della normativa vigente e dello Statuto:

Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione dovrebbe auspicabilmente possedere le seguenti caratteristiche e capacità personali ulteriormente qualificanti per il ruolo:

- Dieci anni di esperienza professionale maturata di recente. Tale esperienza deve includere una porzione significativa di posizioni dirigenziali di alto livello e conoscenze tecniche significative in ambito bancario o equivalente;
- Alto livello di indipendenza intellettuale e integrità per garantire la sana e prudente gestione della Banca;
- Consolidata reputazione sul mercato italiano ed internazionale, in piena coerenza con l'immagine distintiva del Gruppo;
- Capacità di rappresentare la Banca verso gli Organismi regolatori locali e internazionali, così come le istituzioni rilevanti, essendo convinto ambasciatore dei valori fondanti del Gruppo;
- *Leadership* nella gestione delle persone coniugata con una spiccata intelligenza emotiva, capacità di ascolto e indipendenza di pensiero che lo accrediti nel Consiglio nel suo ruolo di "*super partes*";
- Esperienza in materia di *Governance* in contesti comparabili per dimensione e complessità;
- Competenza in ambito quantitativo, regolatorio e bilancistico al fine di sostenere il dovuto *challenge* nei confronti del CEO e della prima linea manageriale;

- Impegno continuativo ad entrare nel merito della costante evoluzione normativa, delle dinamiche evolutive dell'industria nel suo complesso, della relazione con i peers anche a livello europeo.

Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione dovrebbe auspicabilmente possedere le seguenti caratteristiche e capacità personali ulteriormente qualificanti per il ruolo:

- *Leadership* nella gestione delle persone coniugata con una spiccata intelligenza emotiva, capacità di ascolto e indipendenza di pensiero;
- Capacità di facilitare il dialogo all'interno del Consiglio di Amministrazione;
- Capacità di rappresentare la Banca come vicario del Presidente in caso di sua assenza o impedimento;
- Adeguata disponibilità di tempo per supplire al Presidente in carica in caso di sua assenza o impedimento.

Amministratore Delegato o Chief Executive Officer (CEO)

L'Amministratore Delegato dovrebbe auspicabilmente possedere le seguenti caratteristiche e capacità personali ulteriormente qualificanti per il ruolo:

- Dieci anni di esperienza professionale recente maturata in settori attinenti ai servizi bancari e finanziari. Tale esperienza - preferibilmente come CEO di banche di complessità paragonabili al Banco BPM - deve includere l'assunzione per una porzione significativa del predetto periodo di tempo di posizioni dirigenziali di alto livello;
- Alto livello di indipendenza intellettuale, integrità e reputazione verso i regolatori e gli investitori, in piena coerenza con l'immagine distintiva del Gruppo;
- Elevata sensibilità ed esposizione al mercato europeo e italiano;
- *Leadership* nella gestione delle persone coniugata alla capacità di costituzione e guida di team di alto livello e *seniority* all'interno di un'organizzazione complessa;
- Consolidata esperienza nella guida di società quotate, di complessità paragonabile al Banco BPM;
- Profonda comprensione delle tematiche regolatorie, del rischio e di tutti gli aspetti di *capital management*, esperienza di Bilancio, *accounting policies* e *tax*, maturate in contesti altamente regolati;
- Solide capacità di guida e sviluppo commerciale nel settore bancario, in particolare nel segmento Retail, ma anche nel *Private Banking*, *Asset Management*, *Investment Banking*, *Bancassurance*, etc;
- Buona comprensione e *fit* con la cultura e il modello di *business* del Banco BPM;
- Comprovate capacità strategiche, visione, programmazione di breve/medio/lungo termine;
- Comprovata capacità di essere resiliente in situazioni di particolare pressione.

3.2.3 Requisiti attitudinali

In aggiunta ai requisiti di professionalità di cui sopra, il Consiglio uscente raccomanda che siano opportunamente considerati nella selezione delle candidature anche le caratteristiche e le capacità personali dell'esponente (c.d. "soft skills"), così come indicate dalle Linee Guida EBA/ESMA che si riportano di seguito per opportuna informazione nella versione italiana disponibile sul sito ESMA:

- **Autenticità:** coerenza nelle parole e nei fatti in conformità con valori e convinzioni stabiliti. Comunica apertamente le proprie intenzioni, idee e sensazioni, promuove un contesto di apertura e di onestà e informa correttamente il supervisore in merito alla situazione attuale, riconoscendo al contempo rischi e problemi.
- **Linguaggio:** è in grado di comunicare oralmente in maniera articolata e convenzionale e di scrivere nella propria lingua nazionale o nella lingua di lavoro dell'ente.
- **Risolutezza:** assume decisioni tempestive e consapevoli agendo prontamente o adottando un preciso comportamento, ad esempio esprimendo le proprie opinioni e senza procrastinare.
- **Comunicazione:** è in grado di trasmettere un messaggio in maniera comprensibile e accettabile e in una forma appropriata. Mira a fornire e a ottenere chiarezza e trasparenza e incoraggia un ascolto attivo.
- **Giudizio:** è in grado di ponderare dati e comportamenti eterogenei e di giungere a una conclusione logica. Esamina, riconosce e comprende gli elementi, così come le questioni essenziali. Dispone dell'ampiezza di vedute per guardare oltre la propria area di competenza, in particolare nell'affrontare problemi che possono mettere a repentaglio la continuità dell'impresa.
- **Approccio orientato alla qualità e alla clientela:** si concentra per garantire la qualità e, ove possibile, per individuare modalità per migliorarla. In particolare, ciò significa opporsi allo sviluppo e alla commercializzazione di prodotti e servizi e alle spese in conto capitale, ad es. su prodotti, uffici o aziende, in circostanze ove non sia in grado di valutare correttamente i rischi per mancanza di comprensione dell'architettura, dei principi o delle ipotesi di base. Individua e studia i desideri e le esigenze dei clienti, assicura che i clienti non corrano rischi inutili e provvede a presentare informazioni corrette, complete ed equilibrate ai clienti.
- **Leadership:** fornisce indicazioni e orientamenti a un gruppo, sviluppa e mantiene il lavoro di squadra, motiva e incoraggia le risorse umane disponibili e garantisce che i membri del personale dispongano della competenza professionale per conseguire un obiettivo specifico. È ricettivo alle critiche e offre spazio al dibattito critico.
- **Lealtà:** si identifica con l'impresa e ha un senso del coinvolgimento. Dimostra che è in grado di dedicare tempo sufficiente al lavoro e che può svolgere correttamente i propri compiti, difendere gli interessi dell'impresa e agisce in maniera critica e oggettiva. Riconosce e anticipa potenziali conflitti di interesse personale e aziendale.
- **Consapevolezza esterna:** monitora gli sviluppi, le basi di potere e la condotta all'interno dell'impresa. È ben informato sugli sviluppi pertinenti di ordine finanziario, economico, sociale e di altra natura a livello nazionale e internazionale che possono incidere sull'impresa, così come sugli interessi delle parti interessate ed è in grado di mettere a frutto le informazioni in modo efficace.
- **Negoziazione:** individua e rivela gli interessi comuni in modo da creare un consenso, perseguendo al contempo gli obiettivi di negoziazione.
- **Persuasivo:** è in grado di influenzare le opinioni degli altri esercitando poteri persuasivi e impiegando autorità e tatto naturali. Possiede una forte personalità ed è in grado di sopportare la pressione.
- **Lavoro di squadra:** è consapevole dell'interesse del gruppo e contribuisce al perseguimento di un risultato comune; è in grado di agire come parte di una squadra.
- **Acume strategico:** è in grado di sviluppare una visione realistica degli sviluppi futuri e di tradurla in obiettivi a lungo termine, ad esempio applicando un'analisi di scenario. Nel

farlo, tiene adeguatamente conto dei rischi a cui l'impresa è esposta e adotta le misure appropriate per contenerli.

- **Resilienza allo stress:** è resiliente e in grado di operare coerentemente anche se sottoposto a grande pressione e in tempi di incertezza.
- **Senso della responsabilità:** comprende gli interessi interni ed esterni, li valuta attentamente e rende conto di essi. Ha la capacità di apprendere e di comprendere che le proprie azioni incidono sugli interessi delle parti interessate.
- **Presiedere riunioni:** è in grado di presiedere riunioni in modo efficiente ed efficace e di creare un'atmosfera aperta che incoraggia tutti alla partecipazione in condizioni di parità; è consapevole dei doveri e delle responsabilità di altri soggetti.

Il Consiglio uscente raccomanda, inoltre, che nella individuazione dei profili dei candidati alla carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione i Soci tengano in adeguata considerazione anche le capacità di *Board leadership* e di *coaching/*sviluppo dei Consiglieri, anche in relazione alla futura identificazione dei Consiglieri per la guida dei Comitati endoconsiliari.

3.2.4 Requisiti di onorabilità

Tutti i candidati alla nomina di Consigliere di Amministrazione devono assicurare il rispetto dei requisiti di onorabilità, secondo quanto previsto dalla normativa tempo per tempo applicabile.

A tal proposito, si raccomanda di verificare che i candidati alla carica di Consigliere di Amministrazione:

- siano in possesso dei requisiti di onorabilità di cui al D.M. 161/1998 e al D.M. 162/2000;
- non versino nelle situazioni che possono essere causa di sospensione dalla carica ai sensi del D.M. 161/1998.

La mancanza dei requisiti di onorabilità comporta l'impossibilità di assumere la carica o comunque la decadenza dalla carica stessa.

3.2.5 Criteri di correttezza

Oltre ai requisiti di onorabilità, i Consiglieri devono soddisfare i criteri di correttezza, intesa quale buona reputazione, onestà, integrità e solidità finanziaria, stabiliti dalla normativa *pro tempore* vigente (incluse le Linee Guida EBA-ESMA e la Guida BCE). Nello specifico viene in rilievo che i candidati alla carica di componente del Consiglio di Amministrazione:

- non abbiano tenuto comportamenti che, pur non costituendo reato, non siano compatibili con la carica di Consigliere di Amministrazione della Banca o possano comportare per la stessa Banca conseguenze gravemente pregiudizievoli sul piano reputazionale;
- non si trovino - e non si siano trovati in passato - in situazioni che, con riguardo alle attività economiche ed alle condizioni finanziarie dei candidati medesimi (o delle imprese da questi ultimi controllate, significativamente partecipate o dirette), siano - o siano state -, anche in via potenziale, idonee ad incidere sulla loro reputazione.

Un Consigliere di nuova nomina sarà considerato in possesso dei requisiti di onorabilità in assenza di elementi che suggeriscano il contrario e in assenza di dubbi fondati sull'onorabilità del soggetto stesso.

3.2.6 Disponibilità di tempo e impegno richiesto agli Amministratori

La disponibilità di tempo e risorse da dedicare allo svolgimento dell'incarico di Amministratore, in ragione della natura e qualità dello stesso, è un requisito fondamentale

che i candidati devono assicurare, anche in relazione alle attività derivanti dalla partecipazione ai lavori dei comitati endo-consiliari, ove ne siano membri.

Avuto riguardo alla specifica realtà del Banco BPM, si fa presente - a titolo informativo - che nel triennio 2017-2019 si sono tenute in media n. 20 riunioni del Consiglio di Amministrazione, n. 24 riunioni del Comitato Controllo Interno e Rischi, n. 17 riunioni del Comitato Nomine e n. 16 riunioni del Comitato Remunerazioni.

A quanto precede occorre aggiungere l'impegno necessario per la partecipazione alle riunioni di *Induction* e alla formazione ricorrente, oltre che a eventuali ulteriori *off-site*, nonché quello derivante dalla partecipazione dei Consiglieri a titolo di invitati nei Comitati di cui non facciano parte. Ai tempi dedicati alle riunioni si sommano quelli necessari a ciascun Consigliere per i trasferimenti e la loro preparazione.

In considerazione di quanto precede, il Consiglio raccomanda che i candidati accettino la carica quando ritengano di potervi dedicare il tempo e l'energia necessari, tenendo conto di quello destinato ad altre attività, lavorative o professionali, oltre allo svolgimento di incarichi ricoperti in altre società.

A tal proposito e ponendo una particolare attenzione al buon funzionamento del Consiglio e al contributo di ciascun componente alla dialettica interna all'organo, è stata effettuata una stima da intendersi quale riferimento per valutare il tempo minimo ritenuto necessario per l'efficace partecipazione alle riunioni, sintetizzata nella seguente tabella, con la precisazione che la stima dell'impegno per la partecipazione ai Comitati deve intendersi inclusiva di quella del mandato di mero Consigliere:

Ruolo	Stima impegno (giorni/anno)
<i>Presidente</i>	<i>200 gg.</i>
<i>Amministratore Delegato</i>	<i>Full time</i>
<i>Vice Presidente</i>	<i>100 gg.</i>
<i>Consigliere Non Esecutivo</i>	<i>40 gg.</i>
Impegno per Comitati	
Ruolo	Stima impegno (Cda + Comitato) (giorni/anno)
<i>Presidente del Comitato Controllo Interno e Rischi</i>	<i>75 gg.</i>
<i>Membro del Comitato Controllo Interno e Rischi</i>	<i>57 gg.</i>
<i>Presidente del Comitato Nomine</i>	<i>52 gg.</i>
<i>Membro del Comitato Nomine</i>	<i>46 gg.</i>
<i>Presidente del Comitato Remunerazioni</i>	<i>52 gg.</i>
<i>Membro del Comitato Remunerazioni</i>	<i>46 gg.</i>

3.2.7 Limite al cumulo di Incarichi esterni

I Consiglieri di Amministrazione sono tenuti al rispetto delle disposizioni normative vigenti (art. 91 CRD IV, art. 36 D.L. n. 201/2011, convertito in legge n. 214/2011; art. 2390 cod. civ.) e statutarie (artt. 20.1.3, 20.3.2 e 20.3.3) previste in materia di assunzioni di incarichi in società diverse dalla Banca.

In base all'articolo 91 della Direttiva CRD IV e all'art. 3.1 del Regolamento "Limiti al cumulo degli incarichi" della Banca, a cui rinvia l'art. 20.3.3 dello Statuto, i componenti del Consiglio di Amministrazione della Banca possono contemporaneamente (tenendo conto anche degli incarichi ricoperti nell'ambito del Gruppo) ricoprire soltanto una delle seguenti combinazioni di cariche sociali:

a) 1 incarico esecutivo con 2 incarichi non esecutivi;
oppure

b) 4 incarichi non esecutivi.

Quanto sopra è declinato nell'art. 3.1 del citato Regolamento in base al quale, per i Consiglieri di Amministrazione delle Banche del Gruppo, sono previsti i seguenti limiti all'assunzione di incarichi:

- a) coloro che rivestono ruoli con funzioni esecutive in Banche del Gruppo, non possono assumere incarichi esecutivi in società non appartenenti al Gruppo mentre possono assumere 2 incarichi non esecutivi in società non appartenenti al Gruppo;
- b) coloro che rivestono ruoli con funzioni non esecutive in Banche del Gruppo, possono assumere le seguenti combinazioni di cariche:
 - 1 incarico esecutivo in società non appartenenti al Gruppo e 1 incarico non esecutivo in società non appartenenti al Gruppo:
in alternativa,
 - 3 incarichi non esecutivi in società non appartenenti al Gruppo.

Inoltre, ferme le altre incompatibilità previste dalla normativa vigente (ivi compreso il divieto di *Interlocking Directorship* ai sensi della Legge 22 dicembre 2011, n. 214), la carica di Consigliere è incompatibile con cariche di natura politica, per tali intendendosi le cariche di parlamentare nazionale e di membro del Governo. E' inoltre raccomandato che la carica di Consigliere non venga svolta da soggetti che rivestano la carica di parlamentare europeo ovvero di componente dei Consigli o delle Giunte regionali, provinciali e comunali (limitatamente ai comuni capoluogo di provincia).

Per ulteriori dettagli e specificazioni in merito ai limiti al cumulo degli incarichi si rinvia a quanto contenuto nel Regolamento "Limiti al cumulo degli incarichi" disponibile sul sito internet della Banca (www.bancobpm.it – sezione Corporate Governance).

3.2.8 Indipendenza statutaria e Indipendenza di giudizio

In forza dello Statuto, almeno 7 Consiglieri devono essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'articolo 20.1.6 dello Statuto vigente.

Tutti gli amministratori devono agire con indipendenza di giudizio, perseguendo la sana e prudente gestione della Banca e nel rispetto di ogni normativa applicabile.

Il Consiglio di Amministrazione uscente raccomanda, pertanto, che nella selezione dei candidati venga posta l'attenzione nell'individuazione di soggetti che siano in grado di assumere decisioni con massima indipendenza di giudizio e che non si trovino in situazione di conflitto di interessi che possano costituire un potenziale rischio per la Banca anche sotto il profilo reputazionale.

3.2.9 Linee guida in materia di diversità

Nel rispetto di quanto previsto dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari, nonché delle *best practice*, si è ritenuto necessario garantire un'adeguata diversificazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, avuto riguardo sia al **genere** sia alle **competenze** nonché adottare una politica in materia di **età**.

In particolare, fermo restando quanto previsto dalla normativa regolamentare tempo per tempo vigente, al fine di assicurare un adeguato confronto all'interno dell'organo di amministrazione, è importante che la composizione dell'organo rifletta un adeguato grado di diversificazione in termini di genere.

In ottemperanza alle disposizioni di legge e regolamentari che disciplinano la parità di accesso agli organi di Amministrazione delle società quotate in mercati regolamentati, e, in particolare, alle modifiche all'art. 147-ter TUF introdotte dall'art. 1, commi 302 e 304, della Legge n. 160 del 27 dicembre 2019, è stato previsto che – a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione delle società quotate successivo alla data di entrata in vigore della legge – sia riservato al genere meno rappresentato per sei mandati consecutivi una quota pari almeno a due quinti degli amministratori eletti.

Alla luce dell'attuale contesto normativo di riferimento, almeno 6 (sei) componenti del Consiglio di Amministrazione dovranno appartenere al genere meno rappresentato.

Inoltre, fermo restando quanto previsto dalla normativa regolamentare tempo per tempo vigente, per fare in modo che l'organo amministrativo nella sua collegialità possa perseguire idonee strategie e assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree di operatività, è importante che la composizione dell'organo consigliere preveda la presenza, equilibrata e diversificata, di amministratori che, singolarmente, abbiano maturato le competenze e le esperienze nel settore bancario e finanziario o dei *financial services* indicate nel paragrafo 3.2.2 che precede.

Infine, il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato una *policy* in materia di età dei Consiglieri, stabilendo che i candidati a rivestire la carica di consigliere nel Banco BPM non abbiano, tra l'altro, un'età superiore ai 75 anni, fatta salva la possibilità per il Consiglio di assumere deliberazioni in deroga al suddetto criterio in virtù di giustificati e comprovati motivi.

3.3 Idoneità complessiva del Consiglio di Amministrazione

Al fine di garantire la "*collective suitability*" dell'Organo, il Consiglio di Amministrazione uscente raccomanda l'opportunità che i candidati al nuovo Consiglio di Amministrazione della Banca esprimano un'equilibrata composizione di esperienze e conoscenze tecniche (negli ambiti di seguito indicati) di gestione manageriale e/o imprenditoriale, riscontrate sulla base di un approccio che privilegi gli aspetti concreti, sostanziali e positivi, rispetto a quelli astratti, teorici e meramente negativi, nonché di figure professionali di eccellenza del mondo accademico, dei consulenti aziendali o dei liberi professionisti:

- *Business* bancari e finanziari;
- Altri *business* finanziari;
- Esperienze giuridico-economiche e/o contabili;
- Pianificazione strategica, consapevolezza degli indirizzi strategici aziendali o del piano industriale di un ente creditizio e relativa attuazione;
- IT e Digital;
- *Governance* e Assetti Organizzativi;
- Risorse umane e sistemi di remunerazione;
- Rischi e controlli (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e metodi di attenuazione delle principali tipologie di rischio di un ente creditizio);
- Marketing e commerciale.

Deve, altresì, raccomandarsi che il nuovo *Board* possa esprimere un'effettiva propensione agli ulteriori cambiamenti imposti dai rapidi mutamenti del contesto di riferimento, conservando - allo stesso tempo - lo spirito dell'integrazione (rimasta l'unica a livello europeo) e le sue peculiari aspirazioni.

Con quest'obiettivo sarà predisposta una matrice di sintesi che coadiuverà la valutazione sia in ottica individuale sia in ottica collettiva.

4. Attività di Board Induction/formazione continua

Il Consiglio di Amministrazione uscente ricorda che la Banca, anche alla luce di quanto previsto dalle Linee Guida EBA/ESMA, promuove la partecipazione dei Consiglieri ad apposite iniziative di formazione volte a fornire una approfondita conoscenza dei settori in cui opera la Banca e il relativo Gruppo e a garantire la continuità e la salvaguardia dell'esperienza maturata, nel corso degli anni, dal Consiglio di Amministrazione.

In tale ottica, il Consiglio di Amministrazione uscente raccomanda al nuovo organo di amministrazione di promuovere continuamente sessioni di *training* e di *induction* volte ad allineare le conoscenze dei nuovi Consiglieri a quelle dei Consiglieri confermati e a consolidare e sviluppare le conoscenze di ciascun Consigliere. I piani di *training* e di *induction* sono altresì volti ad agevolare i Consiglieri in modo da consentire una loro chiara comprensione della struttura della Banca e del Gruppo, del modello di *business*, dei profili di corretta gestione del rischio, del quadro normativo e regolamentare vigente nonché a consentire l'approfondimento di questioni di carattere strategico.