



**Composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione**

20 Gennaio 2026

## 1. Premessa e riferimenti normativi

Le Disposizioni di Vigilanza per le Banche in materia di governo societario <sup>(1)</sup> 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 agli Organi sociali dalla legge, dalle Disposizioni di Vigilanza e dallo statuto sociale.

In questo quadro, al fine di assicurare il corretto assolvimento delle funzioni, tali Disposizioni richiedono che, sotto il profilo qualitativo, negli Organi di vertice, ivi incluso l'organo con funzioni di supervisione strategica e di gestione, siano presenti soggetti:

- pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzioni di supervisione, di gestione o di controllo, 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 diffuse e opportunamente 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 e i vincoli normativi previsti per le cariche in imprese concorrenti previsti dalla normativa applicabile;
- 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.

Inoltre, l'autorevolezza e professionalità dei consiglieri non esecutivi devono essere adeguate all'efficace esercizio delle loro funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della banca; è quindi 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. Si tratta di conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro richiesti.

Il processo di selezione e di nomina dei candidati dovrà dunque tenere necessariamente conto anche di tali indicazioni.

\*\*\*

---

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

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

- art. 26 (*Esponenti aziendali*) del D. Lgs. 1° settembre 1993 n. 385 ("TUB");
- Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia in materia di procedura di valutazione dell'idoneità degli esponenti di banche, intermediari finanziari, istituti di moneta elettronica, istituti di pagamento e sistema di garanzia dei depositanti (5 maggio 2021);
- Decreto Ministeriale n. 169/2020 recante il "Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositanti" (Decreto MEF);
- 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*") e relativi criteri applicativi;
- 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");
- 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 *Corporate Governance* delle società quotate approvato nel gennaio 2020 (ed in vigore dal 1° gennaio 2021) dal Comitato per la *Corporate Governance* promosso da ABI, Ania, Assogestioni, Assonime, Confindustria e Borsa Italiana ("*Codice di Corporate Governance*");
- 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;
- ESMA/EBA, *Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders* (2 luglio 2021);
- EBA, *Guidelines on internal governance* (2 luglio 2021);
- BCE, *Guide to fit and proper assessments* del 15 maggio 2017 e da ultimo aggiornata a dicembre 2021 ("Guida BCE").

Il presente documento è reso disponibile sul sito *internet* del Banco BPM (di seguito anche la "Banca") [www.gruppo.bancobpm.it](http://www.gruppo.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. 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 supervisione strategica e gestione dell'impresa, da condursi anche in ottica di successo sostenibile, ed un Collegio Sindacale che svolge i compiti ed esercita le funzioni di controllo previste dalla normativa *pro tempore* vigente e dallo statuto.

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 l'individuazione delle candidature da proporre per il rinnovo dell'organo amministrativo previsto in occasione dell'Assemblea dei Soci della Banca che sarà chiamata ad approvare il bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, 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.

In particolare, tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico, secondo quanto previsto dalla normativa *pro tempore* vigente e dallo Statuto e 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 e dallo Statuto, secondo quanto meglio specificato infra.

Si segnala inoltre che:

- Composizione quantitativa: lo Statuto del Banco BPM (art. 20.1.1.) prevede che il Consiglio di Amministrazione sia composto da 15 Consiglieri;
- Equilibrio di genere: la composizione del Consiglio di Amministrazione deve assicurare, in ossequio alla normativa, anche regolamentare, *pro tempore* vigente, l'equilibrio tra i generi;
- Consiglieri indipendenti: in coerenza con le disposizioni di legge, regolamentari e autoregolamentari, l'art. 20.1.5 dello Statuto prevede che, fermo quanto ulteriormente previsto dalla normativa *pro tempore* vigente, almeno 8 amministratori siano in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti all'art. 20.1.6. del medesimo Statuto;
- Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato: il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato devono possedere i requisiti specifici stabiliti dalla normativa *pro tempore* vigente;
- Divieti e incompatibilità: non possono essere nominati alla carica di Amministratore coloro che versino nelle situazioni di ineleggibilità o di decadenza previste dall'articolo 2382 cod. civ. ovvero non siano in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità prescritti dalla normativa, anche regolamentare, *pro tempore* vigente. Inoltre, salve eventuali ulteriori cause di incompatibilità previste dalla normativa *pro tempore* vigente, non possono essere nominati alla carica di Amministratore coloro che versino nelle situazioni di incompatibilità di cui all'art. 20.3.2. dello Statuto.
- Comitati endoconsiliari: 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 "remunerazioni". 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. L'istituzione di analoghi comitati è prevista dal Codice di Corporate Governance.

A livello di Comitati endoconsiliari, si prevede, tenuto conto delle Disposizioni di Vigilanza, del Codice di Corporate Governance e degli esiti del processo di autovalutazione, nonché in conformità alle previsioni dell'art. 24.4 dello statuto della Banca, di mantenere il Comitato Nomine, il Comitato Remunerazioni, il Comitato Controllo Interno e Rischi, il Comitato Sostenibilità nonché il Comitato Parti Correlate. I componenti di quest'ultimo devono essere tutti in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto. Si tenga presente inoltre che, ai sensi di legge, qualora la lista del Consiglio di Amministrazione sia presentata e risulti quella che ha ottenuto il maggiore numero di voti in assemblea, il Consiglio di Amministrazione nomina il Presidente del Comitato Controllo Interno e Rischi individuandolo tra gli amministratori indipendenti che non siano stati tratti dalla predetta lista.

### **3. Composizione quali-quantitativa del Consiglio di Amministrazione**

#### **3.1 Idoneità complessiva del Consiglio di Amministrazione**

La composizione del Consiglio di Amministrazione deve presentare un adeguato livello di diversificazione — in termini di competenze ed esperienze, età, genere e durata dell'incarico degli Amministratori — al fine di:

- (i) favorire un confronto costruttivo e una dialettica interna efficace;
- (ii) promuovere la valorizzazione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi delle tematiche e nei processi decisionali;
- (iii) supportare in modo efficiente i processi aziendali di definizione delle strategie;
- (iv) presidiare i rischi e controllare l'operato del management;
- (v) tenere adeguatamente conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione della Banca.

Al fine di assicurare l'idoneità complessiva ("*collective suitability*") dell'Organo, il Consiglio di Amministrazione uscente raccomanda che i candidati al nuovo Consiglio esprimano un mix equilibrato di esperienze e conoscenze tecniche — negli ambiti indicati nel prosieguo — nonché di competenze manageriali maturate a livello apicale riscontrate sulla base di un approccio che privilegi gli aspetti concreti, sostanziali e positivi, rispetto a quelli astratti, teorici e meramente negativi. È auspicata la presenza di figure professionali di eccellenza provenienti anche dall'ambito istituzionale, dal mondo accademico, dalla consulenza o dall'esercizio della libera professione. Nel par. 3.3.2 sono declinate le competenze/esperienze qualificanti per garantire l'idoneità complessiva dell'organo amministrativo.

#### **3.2 La composizione quantitativa**

La composizione del Consiglio di Amministrazione assume un rilievo centrale per l'efficace assolvimento dei compiti 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 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, soggetto alla vigilanza diretta della Banca Centrale Europea.

Ciò premesso, si ricorda che, con riferimento alla composizione numerica, lo Statuto del Banco BPM (art. 20.1.1), prevede che il Consiglio di Amministrazione sia composto da 15 Consiglieri. 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 possa considerarsi adeguato a garantire il corretto funzionamento dell'Organo stesso.

### **3.3 La composizione qualitativa: requisiti di idoneità individuali degli Amministratori**

I componenti del Consiglio di Amministrazione devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico e, in particolare, 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.

#### **3.3.1 Requisiti di professionalità**

Tutti i candidati alla nomina di Consigliere di Amministrazione devono possedere i requisiti di professionalità previsti dalla normativa *pro tempore* vigente. A tale riguardo, si rammenta che l'Assemblea dei Soci del 7 aprile 2022, in sede straordinaria, ha approvato l'eliminazione della definizione statutaria di professionalità, in quanto assorbita e superata dalla disciplina introdotta dal Decreto MEF n. 169/2020.

In particolare, ai sensi dell'art. 7 del Decreto MEF, i candidati a svolgere funzioni di amministrazione devono possedere determinati requisiti di professionalità a seconda che ricoprano incarichi esecutivi o non esecutivi. In particolare:

1. Gli esponenti con incarichi esecutivi sono scelti fra persone 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 presso la quale l'incarico deve essere ricoperto.
2. Gli esponenti con incarichi non esecutivi sono scelti tra persone che soddisfano i requisiti di cui al punto precedente 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 presso la quale l'incarico deve essere ricoperto.

3. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è un esponente non esecutivo che ha maturato un'esperienza complessiva di almeno due anni in più rispetto ai requisiti di cui sopra.
4. L'Amministratore Delegato è scelto tra persone 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 sopra, 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.

### 3.3.2 Criteri di competenza

Oltre ai requisiti di professionalità, i consiglieri devono soddisfare i criteri di competenza, anche nell'accezione di conoscenza, esperienza e caratteristiche di *soft skill*, stabiliti dalla normativa *pro tempore* vigente e dalla "soft law" (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 la conoscenza teorica – acquisita attraverso gli studi e la formazione – e l'esperienza pratica, conseguita nello svolgimento di attività lavorative precedenti o in corso.

Altresì, i candidati alla carica di Amministratore devono soddisfare i criteri di competenza previsti dall'art.10 del Decreto MEF.

In questo contesto, vista l'analisi approfondita condotta dall'attuale Consiglio di Amministrazione, al fine di garantire l'idoneità complessiva dell'organo, si raccomanda che i candidati al ruolo di Amministratore siano in possesso preferibilmente di una o più delle seguenti competenze/esperienze qualificanti (laddove è indicato il termine "apicale" si intende il ruolo di Amministratore Delegato o di prima linea):

- a) **Banking business:** assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup> in ruoli apicali rilevanti rispetto alle priorità aziendali chiave in istituti bancari di dimensioni e complessità comparabili. L'esperienza acquisita come Consigliere Non Esecutivo e/o Presidente del Consiglio di Amministrazione e/o Presidente/Membro di un Comitato in Banche/Gruppi bancari per almeno un triennio<sup>2</sup> di mandato è rilevante. L'esperienza acquisita in ambito istituzionale o della consulenza/accademico è rilevante solo se strettamente connessa al settore bancario (i.e.: Retail, Credito, Private Banking, Asset Management, Bancassurance, etc);
- b)  **Mercati finanziari:** assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup> in ruoli di Consigliere Non Esecutivo o apicali in istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative, o ruoli apicali in gruppi industriali e/o multinazionali operanti in

---

(2) almeno 3 anni negli ultimi 10 anni

diversi settori, comparabili al Gruppo Banco BPM per dimensione e complessità del business, che garantiscano conoscenza e comprensioni delle dinamiche di mercati anche a livello internazionale. L'esperienza acquisita anche in ambito istituzionale o accademico è rilevante solo se strettamente connessa a tematiche relative ai mercati finanziari;

- c) **Sistemi di controllo interno e gestione dei rischi:** assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup>, di norma, in ruoli apicali nelle funzioni di controllo (*audit, risk, compliance* e antiriciclaggio) in istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative di dimensioni e complessità comparabili. L'esperienza acquisita come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente/Membro del Comitato Rischi/Audit/Controlli ovvero cariche di controllo in una istituzione bancaria, finanziaria e assicurativa quotata per almeno un triennio<sup>2</sup> di mandato è rilevante. L'esperienza acquisita in ambito istituzionale o della consulenza/accademico è rilevante solo se connessa a tematiche di controllo e rischi relative al settore bancario e/o finanziario;
- d) **Informativa contabile e finanziaria** (i.e.: bilancio, revisione, *accounting policies* e *tax*): assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup>, di norma, in ruoli apicali in funzioni quali Finanza, Contabilità e Audit in istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative e/o presso società quotate di dimensioni e complessità comparabili. L'esperienza acquisita come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente/Membro del Comitato Rischi/Audit/Controlli in una istituzione bancaria, finanziaria e assicurativa quotata per almeno un triennio<sup>2</sup> di mandato è rilevante. L'esperienza maturata quale revisore contabile e/o commercialista o in ambito istituzionale o accademico è rilevante solo se connessa a tematiche relative al settore bancario e/o finanziario;
- e) **Indirizzi e programmazione strategica** (consapevolezza degli indirizzi strategici aziendali o del piano industriale): assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup>, di norma, in ruoli apicali in funzioni quali Finanza e di business in istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative, gruppi industriali e/o multinazionali quotati in diversi settori, comparabili al Gruppo Banco BPM per dimensione e complessità del business. L'esperienza acquisita presso primarie società di consulenza strategica internazionali, preferibilmente nel settore dei *financial services*, è rilevante;
- f) **Regolamentazione e governo societario:** assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup>, di norma, in ruoli apicali in funzioni rilevanti quali Legal, Compliance, AML in istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative. L'esperienza acquisita come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente/Membro del Comitato Rischi/Audit/Controlli in una istituzione bancaria, finanziaria e assicurativa quotata per almeno un triennio<sup>2</sup> di mandato è rilevante. L'esperienza acquisita in primari Studi Legali e/o in ambito istituzionale o della consulenza/accademico è rilevante solo se connessa a tematiche regolamentari e di normativa attinenti al settore bancario e finanziario;
- g) **Innovazione e tecnologia:** assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup>, di norma, in ruoli apicali in funzioni rilevanti quali Technology/Digital Transformation in società del settore finanziario e/o Hi-tech e/o in società di servizio caratterizzate da una forte componente tecnologica nel proprio core business. L'esperienza acquisita in ambito istituzionale o della consulenza/accademico è rilevante solo se strettamente connessa al settore delle tecnologie;



- h) **Assetti organizzativi, gestione del capitale umano e politiche di remunerazione:** assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup>, di norma, in ruoli apicali in funzioni rilevanti quali HR, Organizzazione in istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative e/o grandi società quotate e/o multinazionali. L'esperienza acquisita come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente/Membro del Comitato Nomine/Remunerazione in una società quotata per almeno un triennio<sup>2</sup> di mandato è rilevante. L'esperienza acquisita in ambito istituzionale o della consulenza/accademico è rilevante solo se strettamente connessa a tematiche di organizzazione aziendale;
- i) **ESG/Sostenibilità sociale ed ambientale:** assume rilievo, a tal fine, aver maturato esperienza attraverso un numero appropriato di anni<sup>2</sup>, di norma, in ruoli apicali in società comparabili al Gruppo Banco BPM per dimensione e complessità del business, e caratterizzate da forte attenzione alle tematiche dei rischi ESG quali elementi sostanziali delle strategie di lungo termine del business. L'esperienza acquisita come Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente/Membro del Comitato competente in materia di Sostenibilità /ESG in una società quotata per almeno un triennio<sup>2</sup> di mandato è rilevante. L'esperienza acquisita in ambito istituzionale o della consulenza/accademico è rilevante solo se strettamente connessa a tematiche e progetti legati alla sostenibilità.

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 al proprio ruolo all'interno del Consiglio e dei Comitati endoconsiliari, come di seguito indicato.

Specifiche competenze sono inoltre richieste, per gli ambiti di rispettivo interesse, ai componenti dei Comitati endoconsiliari, con particolare riferimento alle competenze ed esperienze di cui al precedente punto c) (Sistemi di controllo interno e gestione dei rischi) in capo ai componenti del Comitato Controllo Interno e Rischi. 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 Corporate Governance prevede che almeno un componente del:

- i. comitato controllo e rischi possieda un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi, fermo restando che – come previsto anche dalle Disposizioni di Vigilanza – tale comitato deve possedere nel suo complesso un'adeguata competenza nel settore di attività in cui opera la società, funzionale a valutare i relativi rischi;
- ii. 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:

- Almeno due mandati quale Presidente del Consiglio di Amministrazione in aziende quotate di dimensione e complessità analoga a quella del Banco BPM;
- 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 del Consiglio di Amministrazione 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;
- *Gravitas* e competenze tecniche che consentano un *challenge* costruttivo nei confronti dell'Amministratore Delegato e della prima linea manageriale.

#### 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:

- Almeno due mandati quale Consigliere di Amministrazione in aziende quotate di dimensione e complessità analoga a quella del Banco BPM, preferibilmente avendo ricoperto il ruolo di Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione o Presidente di un Comitato endoconsiliare;
- *Leadership* nella gestione di un team coniugata ad una spiccata intelligenza emotiva, capacità di ascolto e indipendenza di pensiero che lo accrediti nel Consiglio nel suo ruolo di "*super partes*";
- 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 maturata in posizioni apicali (Amministratore Delegato o prima linea) in banche o società finanziarie quotate di dimensione e complessità analoga a quella del Banco BPM;
- Alto livello di indipendenza intellettuale, integrità e reputazione verso i regolatori e gli investitori, in piena coerenza con l'immagine distintiva del Gruppo;
- Credibilità e riconoscibilità nella business community italiana ed europea;
- *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;
- Visione strategica e approccio olistico che consenta di anticipare e gestire i trend trasformativi di mercato;
- Profonda conoscenza delle tematiche regolatorie, del rischio e di tutti gli aspetti di *capital management*;
- 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;
- Comprovata capacità di essere resiliente in situazioni di particolare pressione.

#### Presidenti dei Comitati endoconsiliari

I Presidenti di Comitato dovrebbero auspicabilmente possedere le seguenti caratteristiche e capacità personali ulteriormente qualificanti per il ruolo:

- Conoscenze ed esperienze nelle materie di competenza dello specifico Comitato;
- *Leadership* nella gestione di un team coniugata ad una spiccata intelligenza emotiva, capacità di ascolto e indipendenza di pensiero che lo accrediti nel Comitato nel suo ruolo di "*super partes*";
- Capacità di facilitare il dialogo all'interno del Comitato.

### 3.3.3 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") indicate dalle Linee Guida EBA/ESMA.

In ottica di delineare il profilo atteso del futuro Amministratore del Banco BPM, il Consiglio uscente ha ritenuto di attribuire rilevanza e centralità alle caratteristiche di seguito indicate:

- **Indipendenza di pensiero:** approccio obiettivo e basato sulle evidenze, capacità di fare challenge costruttivo al management; sicurezza nell'illustrare i propri punti di vista e prendere autonomamente una posizione;
- **Gravitas:** autorevolezza e abilità dell'individuo nel guadagnarsi rispetto e costruire rapporti fiduciari con gli interlocutori; equilibrio tra competenze tecniche ed empatia;
- **Credibilità:** ottima reputazione e riconoscibilità tra i principali interlocutori della business community, incluse le Istituzioni;
- **Dedizione e impegno:** comprensione delle responsabilità implicite del ruolo e del conseguente impegno richiesto; volontà di dedicare tempo ed energia con costanza;
- **Capacità di lavoro in team:** naturale inclinazione a lavorare in squadra adattandosi a contesti e interlocutori diversi per background, seniority e ruoli ricoperti; capacità di ascolto; capacità di favorire il consenso per supportare decisioni strategiche; capacità di gestione di situazioni di conflitto mantenendo relazioni costruttive.

### 3.3.4 Requisiti di onorabilità

Tutti i candidati alla nomina di Consigliere di Amministrazione devono assicurare il rispetto dei requisiti di onorabilità previsti dall'art. 2382 cod. civ. e dall'art. 3 del Decreto MEF e dall'art. 2 del DM 162/2000.

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.

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

### 3.3.5 Criteri di correttezza

Oltre ai requisiti di onorabilità, i Consiglieri devono soddisfare i criteri di correttezza nelle condotte personali e professionali pregresse, intesa quale buona reputazione, onestà, integrità e solidità finanziaria, stabiliti dalla normativa *pro tempore* vigente e dalla "soft law" (incluse le Linee Guida EBA-ESMA e la Guida BCE), secondo quanto disposto dall'art. 4 del Decreto MEF.

Con riferimento ai criteri di correttezza, si precisa che il verificarsi di una o più delle situazioni indicate dal menzionato art. 4 del Decreto MEF non comporta automaticamente l'inidoneità dell'esponente, ma richiede una valutazione da parte del Consiglio di Amministrazione, condotta avendo riguardo ai principi di sana e prudente gestione nonché alla salvaguardia della reputazione della banca e della fiducia del pubblico.

Considerata l'importanza che tali criteri rivestono sotto il profilo reputazionale, il Consiglio esprime la raccomandazione che i candidati alla carica di componente del Consiglio di Amministrazione, oltre a possedere i requisiti di onorabilità previsti dalla normativa applicabile:

- (i) 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;
- (ii) 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.

### **3.3.6 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 endoconsiliari, ove ne siano membri.

Avuto riguardo alla specifica realtà del Banco BPM, si fa presente - a titolo informativo - che nel triennio 2023-2025 si sono tenute in media n. 20 riunioni del Consiglio di Amministrazione, n. 20 riunioni del Comitato Controllo Interno e Rischi, n. 22 riunioni del Comitato Nomine, n. 19 riunioni del Comitato Remunerazioni, n. 14 riunioni del Comitato Sostenibilità e n. 6 riunioni del Comitato Parti Correlate.

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, tenuto conto della molteplicità degli argomenti da esaminare e del volume della documentazione a supporto.

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:

<b>Ruolo</b>	<b>Stima impegno (giorni/anno)</b>
<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>
<b>Impegno per Comitati</b>	
<b>Ruolo</b>	<b>Stima impegno (Cda + Comitato) (giorni/anno)</b>
<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>
<i>Presidente del Comitato Sostenibilità</i>	<i>52 gg.</i>
<i>Membro del Comitato Sostenibilità</i>	<i>46 gg.</i>
<i>Presidente del Comitato Parti Correlate</i>	<i>48 gg.</i>
<i>Membro del Comitato Parti Correlate</i>	<i>44 gg.</i>

### 3.3.7 Limite al cumulo di Incarichi esterni

I Consiglieri di Amministrazione sono tenuti al rispetto delle disposizioni normative vigenti (art. 91 CRD IV, artt. 17, 18 e 19 Decreto MEF, 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'art. 91 della Direttiva CRD IV, all'art. 17 del Decreto MEF 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 non possono assumere un numero complessivo di incarichi in banche o in altre società commerciali superiore a una delle seguenti combinazioni alternative:

- 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.

Ai fini del calcolo dei suddetti limiti:

- (i) si include l'incarico ricoperto nella Banca;
- (ii) si applica il seguente meccanismo di specificazione: si considera come unico incarico l'insieme degli incarichi ricoperti (a) all'interno dello stesso gruppo (ivi compreso il Gruppo Banco BPM); (b) in enti appartenenti al medesimo sistema di tutela istituzionale, e (c) nelle società in cui la Banca detiene una partecipazione qualificata come definita dal Regolamento (UE) n. 575/2013, art. 4(1), punto 36.  
L'insieme degli incarichi computati come unico viene considerato come incarico esecutivo se almeno uno degli incarichi detenuti è esecutivo, mentre negli altri casi è considerato come incarico non esecutivo.  
Qualora ricorrano contestualmente più di uno dei casi di cui alla presente punto (ii), gli incarichi si sommano cumulandosi tra loro;
- (iii) non si considerano gli incarichi ricoperti (aa) presso società diverse dalle società commerciali o presso 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; (bb) in qualità di professionista presso società tra professionisti; (cc) quale sindaco supplente.

Inoltre, ferme le altre incompatibilità previste dalla normativa vigente (ivi compreso, a titolo esemplificativo, il divieto di *Interlocking Directorship* ai sensi della Legge 22 dicembre 2011, n. 214, il divieto sancito dall'art. 4, comma 2-bis, del d.lgs. n. 153/1999, ecc.), la carica di Consigliere è incompatibile con cariche di natura politica, per tali intendendosi le cariche di parlamentare nazionale e di membro del Governo. È 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.gruppo.bancobpm.it](http://www.gruppo.bancobpm.it) – sezione *Corporate Governance*).

### **3.3.8 Indipendenza statutaria e Indipendenza di giudizio**

In forza dello Statuto, almeno 8 Consiglieri devono essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'articolo 20.1.6 dello Statuto vigente.

Resta fermo che, ai sensi dell'art. 15 del Decreto MEF, tutti gli amministratori devono agire con piena indipendenza di giudizio e consapevolezza dei doveri e dei diritti inerenti all'incarico, nell'interesse della sana e prudente gestione della Banca e nel rispetto della legge e di ogni altra normativa applicabile. Tutti gli Amministratori sono inoltre tenuti a rendere le informazioni richieste ai sensi dell'art. 15, comma 2, del Decreto MEF e le motivazioni per cui eventuali fattispecie rilevanti ai sensi di tale previsione non inficiano in concreto la loro autonomia di giudizio.

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.

### **3.3.9 Linee guida in materia di diversità**

Nel rispetto di quanto previsto dalle vigenti disposizioni in materia deve essere garantita un'adeguata diversificazione dei candidati alla carica di componente 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 (art. 147-ter TUF) e regolamentari che disciplinano la parità di accesso agli organi di Amministrazione delle società quotate in mercati regolamentati, va 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 consiliare 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 3.3.2 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.

\*\*\*

Il Consiglio di Amministrazione raccomanda infine 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 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.