

Composizione quali-quantitativa ottimale del Consiglio di amministrazione

Modena, 27 febbraio 2018

Sommario

1	PREMESSA	3
2	CARATTERISTICHE DELLA BANCA. COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	3
2.1	CARATTERISTICHE DELLA BANCA.....	3
2.2	NUMERO COMPLESSIVO DEI CONSIGLIERI	4
2.3	I RUOLI ALL'INTERNO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.....	4
2.3.1	<i>Presidente</i>	4
2.3.2	<i>Amministratori esecutivi</i>	5
2.3.3	<i>Amministratori non esecutivi</i>	5
2.3.4	<i>Amministratori indipendenti</i>	5
2.4	COMITATI ENDOCONSILIARI	5
2.4.1	<i>Comitato esecutivo (CE)</i>	6
2.4.2	<i>Comitato per le Nomine (CpN)</i>	6
2.4.3	<i>Comitato per le Remunerazioni (CpR)</i>	6
2.4.4	<i>Comitato Controlli e Rischi (CCR)</i>	6
2.4.5	<i>Comitato degli Amministratori Indipendenti (CAI)</i>	6
2.4.6	<i>Comitato per le Strategie (CpS)</i>	6
3	SINTESI DEI REQUISITI NORMATIVI E STATUTARI RICHIESTI AI COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	6
3.1	ONORABILITÀ E CORRETTEZZA	7
3.2	PROFESSIONALITÀ E COMPETENZA	8
3.3	DISPONIBILITÀ DI TEMPO	9
3.4	LIMITI AL CUMULO DI INCARICHI.....	10
3.5	INDIPENDENZA.....	10
3.6	INCOMPATIBILITÀ	12
3.7	DIVERSIFICAZIONE E QUOTE DI GENERE	12
4	ORIENTAMENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE USCENTE SULLA COMPOSIZIONE DEL NUOVO ORGANO AMMINISTRATIVO E RACCOMANDAZIONI AI SOCI, PER LA FORMAZIONE DELLE LISTE	12
4.1	COMPOSIZIONE QUANTITATIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	12
4.2	COMPOSIZIONE QUALITATIVA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	13
5	ALLEGATI	16

1 Premessa

La vigente disciplina in materia di governo societario¹ pone particolare attenzione all'adeguatezza della composizione degli organi di supervisione strategica e di gestione delle banche. In questo quadro, al fine di assicurare un idoneo governo e presidio del *business* e dei rischi ad esso correlati, le Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia² richiedono che nei predetti organi siano presenti soggetti:

- pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che sono chiamati a svolgere;
- dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della banca;
- con competenze opportunamente diffuse e diversificate affinché ciascun componente possa 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 assegnato;
- che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della banca, indipendentemente dalla compagine che li ha votati o dalla lista da cui siano stati tratti, operando con autonomia di giudizio.

Le richiamate Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario, inoltre, richiedono che gli organi stessi individuino la propria "composizione quali-quantitativa ottimale", anche alla luce della dimensione e complessità delle società e dei gruppi di appartenenza, e che, in occasione di nomine, mettano a disposizione dei Soci il risultato di tale analisi in tempo utile affinché i medesimi possano tenerne conto nella scelta dei candidati.

In vista della prossima elezione dei componenti del Consiglio di amministrazione di BPER Banca S.p.A. (nel seguito anche "*BPER Banca*", "*BPER*" o "*Banca*"), prevista in occasione dell'Assemblea di approvazione del bilancio dell'esercizio 2017, si porta a conoscenza dei Soci la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale dal Consiglio di amministrazione in carica, affinché la scelta dei candidati alla nomina possa tenerne conto.

Con l'occasione e al medesimo fine, si ritiene utile richiamare i requisiti normativi e statutari richiesti ai componenti del Consiglio di amministrazione.

2 Caratteristiche della Banca. Composizione e funzionamento del Consiglio di amministrazione

2.1 Caratteristiche della Banca

BPER è una società per azioni con sede legale in Modena (Italia), che trae origine dalla fusione di realtà bancarie centenarie, tra cui la Banca Popolare di Modena costituita il 12 giugno 1867.

¹ Nel corso del 2017, il contesto normativo ha subito molteplici interventi di aggiornamento. A livello europeo si ricorda l'emanazione da parte dell'EBA (*European Banking Authority*) e dell'ESMA (*European Securities and Markets Authority*), in data 26 settembre 2017, delle "*Joint Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU*" (nel seguito anche "*Joint Guidelines EBA/ESMA*"), e la pubblicazione, in data 15 maggio 2017, della "*Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità*" (nel seguito anche "*Guida BCE*"), ad opera della Banca Centrale Europea (nel seguito anche "*BCE*"). Sul fronte nazionale, invece, il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha posto in consultazione lo schema di Decreto Ministeriale attuativo del disposto dell'art. 26 del D. Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 (nel seguito anche "*Testo Unico Bancario*" o "*TUB*") recante il regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositi. Detta consultazione si è conclusa in data 22 settembre 2017 e si è in attesa dell'emanazione del provvedimento.

² "*Disposizioni di vigilanza per le banche*", Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 (nel seguito anche "*Disposizioni di Vigilanza*"), Parte Prima, Titolo IV (nel seguito anche "*Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario*").

L'Emittente è quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana e partecipa alla formazione dell'indice Dow Jones STOXX 600 Index. L'azione BPER è anche inclusa nell'indice FTSE MIB e, dunque, negoziata nel mercato THA MTF (sistema multilaterale di negoziazione – MTF).

BPER ha adottato, fin dalla sua costituzione, il sistema tradizionale di amministrazione e controllo di cui ai paragrafi 2, 3 e 4 della Sezione VI-bis, Capo V, Titolo V, Libro V Codice Civile fondato sulla presenza di un Consiglio di amministrazione e di un Collegio sindacale.

Dalla data di avvio del Meccanismo di Vigilanza Unico Europeo (4 novembre 2014) BPER è sottoposta alla vigilanza prudenziale diretta da parte della Banca Centrale Europea in quanto "banca significativa" ai sensi dell'art. 6, par. 4 del Regolamento (UE) n. 1024/2013.

Per tale circostanza e per il fatto di essere una banca quotata, BPER rientra anche nella categoria delle "banche di maggiori dimensioni o complessità operativa" individuata dalle Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare Banca d'Italia n. 285/2013, Parte prima, Titolo IV, Capitolo 1.

In applicazione del Decreto Legge n. 3/2015 ("*Misure urgenti per il sistema bancario e gli investimenti*") convertito con la Legge n. 33/2015, per delibera dell'Assemblea dei Soci della Banca del 26 novembre 2016 si è dato corso alla trasformazione della forma giuridica da "società cooperativa" a "società per azioni" e al cambio della denominazione sociale da "Banca popolare dell'Emilia Romagna società cooperativa" a "BPER Banca S.p.A.".

BPER Banca è a capo dell'omonimo Gruppo bancario (nel seguito anche il "*Gruppo*" o il "*Gruppo BPER*"), istituito nel 1992. In quanto Capogruppo esercita sulle società del Gruppo l'attività di direzione e coordinamento, anche ai sensi dell'art. 61 del TUB ed emana disposizioni per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Vigilanza nell'interesse e per la stabilità del Gruppo.

La Banca ha aderito al Codice di Autodisciplina promosso dal Comitato per la *Corporate Governance* costituito dalle Associazioni di Impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e di investitori professionali (Assogestioni), nonché da Borsa Italiana S.p.A. (nel seguito anche il "*Codice di Autodisciplina*").

2.2 Numero complessivo dei Consiglieri

Le Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario dispongono, per le banche di maggiori dimensioni e complessità operativa, che il numero complessivo di Amministratori non ecceda, salvo motivati casi eccezionali, le quindici unità.

L'attuale composizione numerica del Consiglio di amministrazione di BPER, come definita all'art. 17, comma 1, dello Statuto, è di quindici Consiglieri, in linea con detta previsione.

In occasione dell'Assemblea dei Soci chiamata a deliberare sull'approvazione del bilancio dell'esercizio 2017, a conclusione del percorso di superamento del sistema di nomina a scadenza differenziata degli Amministratori (c.d. "*staggered board*") seguito sino alla tornata assembleare tenutasi nell'aprile 2017, verrà a scadenza, ai sensi dell'art. 45 dello Statuto, l'intero Consiglio di amministrazione.

L'Assemblea dei Soci dovrà dunque provvedere, ai sensi dell'art. 17, comma 1, dello Statuto, alla nomina di quindici Amministratori, il cui mandato avrà durata triennale.

2.3 I ruoli all'interno del Consiglio di amministrazione

All'interno dell'organo amministrativo è possibile identificare diversi ruoli: Presidente, Amministratore delegato, Amministratori esecutivi, Amministratori non esecutivi e Amministratori indipendenti.

2.3.1 Presidente

Il Presidente del Consiglio di amministrazione, nominato dal Consiglio al proprio interno, svolge

un'importante funzione finalizzata a favorire la dialettica interna e ad assicurare il bilanciamento dei poteri, anche attraverso lo svolgimento dei compiti ad esso attribuiti in tema di organizzazione dei lavori del Consiglio e di circolazione delle informazioni; come previsto dalle citate Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario, ha un ruolo non esecutivo e non svolge, neppure di fatto, funzioni gestionali.

2.3.2 Amministratori esecutivi

Per Amministratori esecutivi si intendono gli Amministratori che in BPER o in qualsiasi società appartenente al Gruppo:

- a) sono membri del Comitato esecutivo o sono destinatari di deleghe esecutive individuali (l'Amministratore delegato) o svolgono, anche in via di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa;
- b) rivestono incarichi direttivi, ovvero hanno l'incarico di sovrintendere ad aree determinate della gestione aziendale.

In particolare, la figura dell'Amministratore delegato è prevista all'art. 30 dello Statuto. Al riguardo, si precisa che, in coerenza alle raccomandazioni dettate dal Codice di Autodisciplina, l'Amministratore delegato non può ricoprire l'incarico di amministratore di un altro emittente non appartenente allo stesso Gruppo, di cui sia *Chief Executive Officer* un amministratore della Banca.

2.3.3 Amministratori non esecutivi

Gli Amministratori non esecutivi sono compartecipi delle decisioni assunte dall'intero Consiglio e sono chiamati a svolgere una funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi e dal *management* della Banca, anche all'interno dei Comitati consiliari dei quali fanno parte.

2.3.4 Amministratori indipendenti

Nell'ambito del Consiglio e dei Comitati consiliari, gli Amministratori indipendenti sono chiamati a vigilare sulla gestione contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse sociale e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione. Essi costituiscono un presidio al rischio di conflitti di interessi, al fine di evitare possibili distorsioni nel processo di allocazione delle risorse. Gli Amministratori indipendenti devono possedere professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza e da apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo. Il numero minimo di Amministratori che devono possedere il requisito dell'indipendenza è determinato dallo Statuto³ in cinque.

2.4 Comitati endoconsiliari

Il Consiglio di amministrazione ha costituito al suo interno alcuni Comitati, disciplinandone la composizione, le competenze e il funzionamento. I lavori dei Comitati sono coordinati dal relativo Presidente, nominato dal Consiglio. Si riporta di seguito una sintetica descrizione dei Comitati istituiti alla data di redazione del presente documento, sulla base di quanto disciplinato nelle rispettive "Regole di funzionamento" approvate dal Consiglio, rinviando per ulteriori dettagli a quanto riportato nell'annuale *Relazione sul Governo societario e gli assetti proprietari*, pubblicata, nei termini di legge, nell'area istituzionale del sito internet della Banca, sezione *Governance/Documenti*.

³ Vedasi art. 21, comma 2, dello Statuto BPER Banca. Tale soglia minima è coerente con quanto previsto: (i) dalle Disposizioni di Vigilanza, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV, che stabiliscono come nell'organo con funzione di supervisione strategica almeno un quarto dei componenti devono possedere i requisiti di indipendenza; (ii) dall'art. 147-ter, comma 4, del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (nel seguito anche "*Testo Unico della Finanza*" o "*TUF*"), che dispone, per consigli di amministrazione formati da più di sette componenti, la necessaria presenza di almeno 2 amministratori indipendenti; (iii) dall'art. 3 del Codice di Autodisciplina che prevede che negli emittenti appartenenti all'indice FTSE MIB almeno un terzo del consiglio di amministrazione è costituito da amministratori indipendenti.

2.4.1 Comitato esecutivo (CE)

Composto da un minimo di tre a un massimo di cinque Amministratori, tra i quali di diritto l'Amministratore delegato; è l'organo collegiale al quale – unitamente all'Amministratore delegato – compete, attraverso l'esercizio delle funzioni delegate dal Consiglio di amministrazione in conformità all'art. 29, comma 3, dello Statuto, la gestione corrente e l'attuazione degli indirizzi strategici deliberati dal Consiglio di amministrazione. Nel 2017 il CE ha svolto n. 21 riunioni, della durata media di 1 ora e 34 minuti.

2.4.2 Comitato per le Nomine (CpN)

Composto da tre Amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, esercita funzioni consultive, istruttorie e propositive di supporto all'attività del Consiglio, in materia di nomine, di composizione quali-quantitativa e autovalutazione del Consiglio, e di idoneità degli Amministratori. Nel 2017 il CpN ha svolto n. 13 riunioni, della durata media di circa 46 minuti.

2.4.3 Comitato per le Remunerazioni (CpR)

Composto da tre Amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, almeno uno dei quali in possesso di un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive; esercita funzioni consultive, istruttorie e propositive di supporto all'attività del Consiglio, nella materia delle remunerazioni, e in particolare quanto alla definizione ed attuazione delle politiche di remunerazione e dei sistemi di incentivazione nonché alla determinazione delle remunerazioni degli Amministratori e del restante personale rilevante. Nel 2017 il CpR ha svolto n. 19 riunioni, della durata media di circa 1 ora e 15 minuti.

2.4.4 Comitato Controlli e Rischi (CCR)

Composto da un minimo di tre a un massimo di cinque Amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, almeno uno dei quali in possesso di un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi; esercita funzioni consultive, istruttorie e propositive di supporto all'attività del Consiglio, nelle materie afferenti la determinazione del RAF ("*Risk Appetite Framework*") e delle politiche di governo dei rischi e il sistema dei controlli interni. È inoltre incaricato della supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*. Nel 2017 il CCR ha svolto n. 20 riunioni, della durata media di circa 3 ore e 40 minuti.

2.4.5 Comitato degli Amministratori Indipendenti (CAI)

Composto da tre Amministratori non esecutivi e indipendenti, almeno uno dei quali individuato fra gli amministratori eletti dalle minoranze, se presenti; adempie ai doveri ed esercita i poteri attribuiti agli amministratori indipendenti dalle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia di parti correlate e soggetti collegati (tra cui il Regolamento CONSOB n. 17221/2010 recante disposizioni in materia di Parti Correlate e la Circolare di Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006). Nel 2017 il CAI ha svolto n. 14 riunioni, della durata media di circa 46 minuti.

2.4.6 Comitato per le Strategie (CpS)

Composto da un minimo di tre a un massimo di cinque Amministratori, tra i quali, di diritto, il Presidente del Consiglio di amministrazione e l'Amministratore delegato; esercita funzioni consultive, istruttorie e propositive di supporto all'attività del Consiglio, in materia di indirizzi generali, programmatici e strategici, di operazioni strategiche, di piani industriali e finanziari. Nel 2017 il CpS ha svolto n. 8 riunioni, della durata media di circa 46 minuti.

3 Sintesi dei requisiti normativi e statutari richiesti ai componenti del Consiglio di amministrazione

L'idoneità dei membri dell'organo amministrativo a ricoprire la carica è valutata sulla base di una pluralità di requisiti e criteri attinenti a: onorabilità e correttezza; professionalità, competenza ed esperienza; disponibilità di tempo; limiti al cumulo degli incarichi; indipendenza; incompatibilità di cariche; *diversity*.

La verifica dei requisiti di idoneità forma parte della ordinaria attività di vigilanza della BCE sulla *governance* degli enti creditizi. Per lo svolgimento della sua funzione, la BCE può ricorrere a tutti i poteri previsti dal pertinente diritto applicabile – in particolare si richiama, al riguardo, quanto previsto dal regolamento (UE) n. 1024/2013 del 15 ottobre 2013 (c.d. “*Regolamento sull’MVU*”) – tra cui, a titolo esemplificativo, l’imposizione di condizioni o obblighi nonché l’emanazione di raccomandazioni afferenti le decisioni sulla professionalità e sull’onorabilità, sino alla rimozione degli esponenti che risultino non soddisfare i requisiti previsti.

Si rammenta che l’esame dell’adeguatezza dei Consiglieri sarà uno dei primi adempimenti a cui sarà chiamato il Consiglio di amministrazione di nuova nomina.

La Banca raccomanda ai Soci che intendano presentare una lista per l’elezione del Consiglio di amministrazione, di scegliere candidati idonei alla carica ai sensi dei requisiti e criteri applicabili.

Nei paragrafi che seguono verranno richiamati i riferimenti normativi nazionali che disciplinano i citati aspetti, unitamente agli orientamenti emanati a livello europeo dalla *European Banking Authority* (le già citate *Joint Guidelines EBA/ESMA*) e ai criteri concretamente applicati dalla BCE nelle valutazioni di sua competenza, compendiate nella *Guida BCE* di maggio 2017. Si rammenta che nella Guida e nei relativi documenti ancillari sono altresì precisate le informazioni che l’Autorità di Vigilanza si attende di ricevere ai fini della valutazione dell’idoneità dell’esponente. Si richiama, inoltre, l’attenzione sui principi enunciati dal *Codice di Autodisciplina*.

Si rende, inoltre, noto che, alla data di redazione del presente documento, non è stato ancora emanato il Decreto del Ministero dell’Economia e delle Finanze attuativo dell’art. 26 del TUB (nel seguito anche il “*DM MEF*”), il cui [schema è stato posto in consultazione](#) nel mese di agosto 2017. Nonostante tale documento non sia in vigore e sia anzi suscettibile di essere modificato in sede di adozione, si ritiene opportuno richiamare l’attenzione anche sui principi in esso contenuti.

Fermo restando che l’onere di assicurare l’idoneità dei candidati contenuti nelle liste rispetto alla disciplina *pro-tempore* vigente e alle previsioni statutarie spetta ai Soci presentatori, il Consiglio di amministrazione si riserva di pubblicare integrazioni e/o modifiche al presente documento e ai suoi allegati, qualora dovessero intervenire – prima dei termini per il deposito delle liste – significative innovazioni normative, derivanti ad esempio dall’emanazione del DM MEF, nella materia in parola.

Le indicazioni riportanti i principi e i criteri previsti dagli orientamenti EBA/ESMA, dalla Guida BCE e dal Codice di Autodisciplina sono evidenziate, nei paragrafi che seguono, su sfondo grigio.

3.1 Onorabilità e correttezza

Alla data di redazione del presente documento, trovano applicazione, quanto ai requisiti di onorabilità, le previsioni di cui agli artt. 4 e 5 del [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*”) nonché, per effetto dell’art. 147-*quinquies*, comma 1, del TUF, le previsioni di cui all’art. 2 del [Decreto Ministeriale n. 162/2000](#) (“*Regolamento recante norme per la fissazione dei requisiti di professionalità e onorabilità dei membri del collegio sindacale delle società quotate da emanare in base all’articolo 148 del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58*”), a cui si rinvia. La mancanza dei requisiti ivi previsti determina l’impossibilità di assumere la carica o comunque la decadenza dalla stessa. Si richiama, inoltre, l’attenzione sulle cause di sospensione dalla funzione di amministratore previste all’art. 6 del citato Decreto Ministeriale n. 161/1998.

In aggiunta ai requisiti di onorabilità di cui alle citate disposizioni, gli esponenti devono soddisfare elevati *standard* di correttezza nelle condotte personali e professionali pregresse, tali da non lasciare alcun dubbio sulla propria capacità di garantire la sana e prudente gestione dell’ente creditizio. Sono presi in considerazione a questi fini una serie di altri elementi indicati nelle *Joint Guidelines EBA/ESMA* e nella *Guida BCE*, a cui si rinvia.

Costituiscono, in particolare, elementi di valutazione tutti i fattori attinenti alla reputazione e alla correttezza di comportamento, quali a titolo esemplificativo: l’irrogazione di condanne penali e di sanzioni amministrative; la sottoposizione a procedimenti penali e amministrativi – anche in corso – in particolare per infrazioni alla normativa del settore bancario, finanziario, assicurativo, societario e fiscale; il livello di cooperazione e di trasparenza nei confronti delle autorità di supervisione e vigilanza; la sospensione o la radiazione da albi ed elenchi; le azioni disciplinari, anche pendenti.

3.2 Professionalità e competenza

Alla data di redazione del presente documento, trovano applicazione i requisiti di professionalità previsti dall'art. 1 del citato Decreto Ministeriale n. 161/1998, a cui si rinvia. La mancanza dei requisiti ivi previsti determina l'impossibilità di assumere la carica o comunque la decadenza dalla carica ricoperta.

Occorre, peraltro, rammentare che il tema della professionalità degli Amministratori è oggetto di specifica considerazione anche da parte delle *Joint Guidelines* EBA/ESMA e della *Guida BCE*, le quali prevedono che i componenti dell'organo amministrativo devono possedere le conoscenze, le competenze e l'esperienza necessarie per l'esercizio delle funzioni loro attribuite.

A tal fine sono prese in considerazione sia la conoscenza teorica – acquisita attraverso gli studi e la formazione – sia l'esperienza pratica, conseguita nello svolgimento di attività lavorative precedenti o in corso.

La BCE, nella *Guida*, ha fornito un criterio di presunzione di adeguatezza degli esponenti, sotto i predetti profili, basato su soglie differenziate a seconda del ruolo ricoperto:

Amministratore delegato: **10 anni** di esperienza professionale recente^(a) maturata in settori attinenti ai servizi bancari e finanziari. Tale esperienza deve includere una proporzione significativa di posizioni dirigenziali di alto livello^(b).

Consigliere esecutivo: **5 anni** di esperienza professionale recente^(a) maturata in settori attinenti ai servizi bancari e finanziari in posizioni dirigenziali di alto livello^(b).

Presidente non esecutivo: **10 anni** di esperienza professionale specifica^(c) maturata di recente. Tale esperienza deve includere una proporzione significativa di posizioni dirigenziali di alto livello e di conoscenze tecniche significative in ambito bancario o equivalente.

Consigliere non esecutivo: **3 anni** di esperienza professionale specifica maturata di recente in posizioni dirigenziali di alto livello^(d) (comprese le conoscenze tecniche nel settore bancario). A seconda della posizione ricoperta potrebbe rilevare anche l'esperienza maturata nei settori accademico e pubblico.

(a) Maturata entro i 12 anni precedenti la nomina.

(b) Posizioni inferiori di non più di un livello gerarchico rispetto all'organo di amministrazione con funzione di gestione.

(c) Nella valutazione della specificità dell'esperienza pregressa, andrebbe considerato il grado di analogia in termini di dimensioni e complessità degli enti presso cui questa è stata maturata.

(d) Posizioni inferiori di uno o due livelli gerarchici rispetto all'organo di amministrazione con funzione di gestione.

Ferma restando l'esigenza che tutti i componenti dell'organo di amministrazione possiedano, come minimo, conoscenze tecniche di base nel settore bancario che consentano di comprendere le attività e i rischi principali dell'ente, nel caso in cui le suddette soglie non siano soddisfatte, l'esponente può comunque essere considerato idoneo ad esito di una valutazione integrativa delle conoscenze, delle competenze e dell'esperienza possedute, che tenga conto della necessità di un sufficiente grado di diversità e di un'ampia gamma di esperienze in seno all'organo di amministrazione.

Le aree di competenza ritenute necessarie al corretto ed efficace svolgimento delle funzioni dell'organo amministrativo⁴ sono le seguenti:

- *Dinamiche del sistema economico-finanziario*

Intese come l'insieme delle conoscenze/competenze riguardanti le principali variabili economiche e loro interdipendenze come, per esempio, il livello e il tasso di crescita del prodotto nazionale, i tassi di interesse, la disoccupazione e l'inflazione nonché la conoscenza del mercato monetario e finanziario e dell'insieme degli strumenti, delle istituzioni, dei meccanismi che assicurano la creazione e la movimentazione dei mezzi di pagamento ed il trasferimento dei saldi finanziari.

- *Regolamentazione di settore*

L'insieme delle conoscenze/competenze relative alla principale normativa di settore (es. regolamentazione dei mercati finanziari, *governance*, fiscale, antiriciclaggio, usura, trasparenza bancaria,

⁴ Al riguardo si veda, in particolare, il successivo capitolo 4.

privacy, etc.).

- *Indirizzi e pianificazione strategica*

L'insieme delle conoscenze/competenze afferenti l'individuazione e la declinazione delle linee strategiche e la conseguente valutazione dei necessari interventi operativi atti a garantire la sostenibilità del *business* della banca (es. definizione dei piani industriali, valutazione dei processi di *budget, etc.*).

- *Corporate governance e processi di gestione aziendale*

Si intende l'insieme delle conoscenze/competenze in materia di: governo societario, legale; relazioni con *stakeholder*; gestione risorse; responsabilità sociale di impresa; livelli di *performance* pianificati e conseguiti; sistemi di remunerazione e incentivazione; gestione dei conflitti di interesse.

- *Assetti organizzativi e sistemi informativi*

Intese come l'insieme delle conoscenze/competenze in materia di: organizzazione aziendale; politiche di esternalizzazione; deleghe di gestione; *Information e communication technology* (c.d. ICT) e dei connessi processi aziendali; continuità operativa e *disaster recovery*; gestione dei dati.

- *Gestione e controllo dei rischi*

Si intende l'insieme delle conoscenze/competenze riguardo a: metodologie di misurazione e gestione dei rischi, principali processi e strumenti interni di gestione dei rischi (es. ICAAP, ILAAP, RAF, etc.); metodologie e modelli per la valutazione delle attività aziendali; gestione dei crediti *non performing*; metodologie di *stress test*.

- *Sistemi di controlli interno*

L'insieme delle conoscenze/competenze riguardo a tematiche inerenti la definizione e strutturazione del sistema dei controlli interni con particolare riferimento alle funzioni aziendali di controllo di secondo e terzo livello: *Compliance*; Antiriciclaggio; *Risk Management*; Convalida; *Internal Audit*.

- *Business bancario e attività e prodotti bancari e finanziari*

Si intende l'insieme delle conoscenze/competenze riguardo ai principali processi in materia, *inter alia*, di: servizi alla clientela; sistemi di pagamento; credito; servizi di investimento, consulenza e intermediazione mobiliare; tesoreria e gestione della liquidità; finanza per la proprietà.

- *Informativa contabile e finanziaria*

L'insieme delle conoscenze/competenze in materia bilancistica e di informativa di carattere finanziario.

In aggiunta ai requisiti di professionalità di cui sopra (c.d. "*hard skills*"), sono prese in considerazione anche le caratteristiche e le capacità personali dell'esponente (c.d. "*soft skills*", indicate dalle *Joint Guidelines* EBA/ESMA e riportate nell'allegato 1).

3.3 Disponibilità di tempo

Al fine di assicurare il corretto ed efficace assolvimento dei propri compiti, i Consiglieri devono dedicare tempo e risorse adeguate allo svolgimento dell'incarico. Tale disponibilità deve essere maggiore per i Consiglieri a cui siano attribuiti specifici incarichi esecutivi e/o che siano chiamati a far parte dei Comitati consiliari.

Si fa presente – a titolo informativo – che nell'esercizio 2017 si sono tenute presso la sede di BPER Banca⁵ 22 riunioni del Consiglio di amministrazione, della durata media di circa 5 ore e 35 minuti. Per la

⁵ La sede della Banca è sita in Modena, alla Via San Carlo 8/20. Ai sensi dello Statuto, si precisa che le adunanze del Consiglio di amministrazione possono essere tenute anche mediante l'utilizzo di sistemi di collegamento a distanza, purché risultino rispettate le condizioni ivi specificate (si veda art. 24, comma 3).

frequenza e la durata delle riunioni dei Comitati endoconsiliari, si rinvia a quanto specificato al paragrafo 2.4.

Nel 2017 si sono, inoltre, tenuti 4 moduli di formazione della durata media di circa 5 ore e 30 minuti cadauno, oltre a sessioni di *induction* per i Consiglieri di nuova nomina per ulteriori complessive 10 ore circa. Tenuto conto dell'importanza che BPER Banca annette al tema dell'approfondimento professionale, è plausibile ritenere che anche per i prossimi anni le attività formative assorbiranno un tempo equiparabile o anche superiore a quello sopra indicato.

3.4 Limiti al cumulo di incarichi

In tema di limiti al cumulo di incarichi si richiama l'attenzione dei Soci sulle specifiche previsioni dell'art. 91 della Direttiva c.d. "CRD IV"⁶, che saranno formalmente recepite nell'ordinamento nazionale mediante l'emanando DM MEF.

Si precisa che, in conformità alla CRD IV, ciascun esponente di banche di maggiori dimensioni o complessità operativa non può assumere un numero complessivo di incarichi⁷ in banche o in altre società commerciali superiore a una delle seguenti combinazioni alternative, comprendendo nel calcolo l'incarico ricoperto nella Banca:

- a) n. 1 incarico esecutivo e n. 2 incarichi non esecutivi;
- b) n. 4 incarichi non esecutivi.

Ai fini del suddetto calcolo, si considera come un unico incarico l'insieme degli incarichi ricoperti in ciascuno dei seguenti casi: *i)* all'interno del medesimo gruppo; *ii)* in banche appartenenti al medesimo sistema di tutela istituzionale; *iii)* nelle società, non rientranti nel gruppo, in cui la Banca detiene una partecipazione qualificata come definita dal regolamento (UE) n. 575/2013, articolo 4(1), punto 36⁸.

3.5 Indipendenza

Tutti gli Amministratori devono agire con piena indipendenza di giudizio e consapevolezza dei doveri e dei diritti inerenti all'incarico, nell'interesse della sana e prudente gestione della Banca e nel rispetto della legge e di ogni altra norma applicabile.

Ciò premesso, nel Consiglio deve esservi un numero adeguato di Amministratori non esecutivi qualificabili come "indipendenti", nel senso che non si trovano in situazioni e non intrattengono né hanno intrattenuto di recente relazioni tali da condizionarne l'autonomia di giudizio (si veda anche quanto indicato al paragrafo 2.3.4).

In assenza di ulteriori previsioni normative – che potranno essere introdotte mediante l'emanazione del DM MEF – alla data di redazione del presente documento l'indipendenza degli Amministratori, in forza dell'art. 18, comma 2, dello Statuto, va valutata alla stregua del combinato disposto degli articoli 147-ter e 148, comma 3, del TUF, che stabiliscono le cause di ineleggibilità e di decadenza dei sindaci nelle società con azioni quotate in mercati regolamentati.

In applicazione delle richiamate disposizioni, il Consiglio di amministrazione, ai sensi di quanto previsto dall'art. 21, comma 2, dello Statuto, ha definito i parametri sulla cui base individuare, nella pratica,

⁶ 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.

⁷ Per "incarico" si intendono gli incarichi comunque denominati: i) presso il Consiglio di amministrazione, il Consiglio di sorveglianza, il Consiglio di gestione; ii) presso il Collegio sindacale, iii) di Direttore generale; per le società estere, si considerano gli incarichi equivalenti a quelli sub i), ii) e iii) in base alla legge applicabile alla società; non costituisce incarico la qualifica di membro supplente, sino al momento dell'effettiva assunzione delle funzioni di membro effettivo.

⁸ L'articolo 4(1), punto 36 del regolamento (UE) n. 575/2013 definisce "partecipazione qualificata": una partecipazione, diretta o indiretta, in un'impresa che rappresenta almeno il 10% del capitale o dei diritti di voto ovvero che consente l'esercizio di un'influenza notevole sulla gestione di tale impresa.

l' idoneità a compromettere l' indipendenza di rapporti di natura patrimoniale o professionale, intrattenuti dai Consiglieri. Nello specifico, il Consiglio ha stabilito che:

- con riferimento ai rapporti di finanziamento per cassa o per firma intrattenuti con il Gruppo BPER, a prescindere dalla forma tecnica dell' operazione, l' indipendenza si presume non sussistere se si verifica anche solo una delle seguenti condizioni:
 - (i) quando il valore assoluto dell' esposizione complessiva accordata dal Gruppo – riferibile all' Amministratore che si qualifica indipendente – sia pari o superiore a Euro 400.000,00;
 - (ii) quando l' esposizione complessiva accordata dal Gruppo – riferibile all' Amministratore che si qualifica indipendente – sia pari in termini assoluti almeno a Euro 200.000,00 e rappresenti una quota parte pari o superiore al 50% dell' accordato dall' intero sistema creditizio quale risultante dai dati della Centrale dei Rischi della Banca d' Italia;
 - (iii) quando l' Amministratore che si qualifica indipendente sia titolare di posizioni con il Gruppo da segnalarsi nella categoria delle “attività deteriorate” ai fini di Vigilanza;
- con riferimento ai rapporti di lavoro autonomo o di natura professionale nonché a tutti gli altri rapporti di natura patrimoniale, quando l' importo complessivo annuo delle somme rivenienti in capo all' Amministratore che si qualifica indipendente e provenienti dal Gruppo BPER e/o dagli Amministratori del Gruppo BPER e/o dal coniuge, da un parente o da un affine entro il quarto grado di un Amministratore del Gruppo BPER, rappresenti una quota parte almeno pari al 30% del reddito complessivo annuo dell' interessato. Dal computo di tali somme sono esclusi tutti i compensi e i rimborsi spese rivenienti dall' attività di amministratore in seno al Gruppo nonché i proventi rivenienti da ordinari rapporti bancari e/o societari intrattenuti a condizioni equivalenti a quelle di mercato o *standard*.

Ai fini di quanto sopra rilevano anche i rapporti intrattenuti indirettamente, per il tramite di società, enti o imprese controllate o collegate all' Amministratore che si qualifica indipendente, nonché da associazioni professionali, delle quali il medesimo sia membro.

Il Consiglio di amministrazione, con delibera motivata, può ritenere che, pur in presenza di rapporti di natura patrimoniale o professionale che ricadano nelle fattispecie sopra indicate, un Amministratore sia comunque in possesso del requisito dell' indipendenza quando, alla luce di tutte le circostanze rilevanti, risulti che tali situazioni non siano idonee, in concreto e nello specifico, a pregiudicarne l' indipendenza. Parimenti, il Consiglio di amministrazione, con delibera motivata, può ritenere che, anche in assenza di rapporti di natura patrimoniale o professionale che ricadano nelle predette fattispecie, un Amministratore sia sprovvisto del requisito dell' indipendenza quando, alla luce di tutte le circostanze, ravvisi la presenza di altre situazioni rilevanti che siano idonee, in concreto e nello specifico, a pregiudicarne l' indipendenza.

Il Consiglio di amministrazione verifica il possesso del requisito dell' indipendenza in capo agli Amministratori che si qualificano come tali e assicura nel tempo il rispetto della quota minima di Amministratori indipendenti prevista dallo Statuto e dalle Disposizioni di Vigilanza.

La verifica del possesso del requisito dell' indipendenza viene svolta dopo la nomina degli Amministratori, nei termini previsti dalla normativa applicabile, e viene ripetuta, successivamente, al ricorrere di circostanze modificative che incidano sull' indipendenza e comunque almeno una volta all' anno.

Si rammenta che lo Statuto all' art. 21, comma 3, prevede che il venir meno in capo a un Consigliere del requisito di indipendenza non ne determina la decadenza, se permane in Consiglio il numero minimo di Amministratori indipendenti.

L' importanza dell' indipendenza di giudizio in capo ai componenti dell' organo amministrativo, al fine di garantire la sana e prudente gestione dell' ente, è evidenziata anche nelle *Joint Guidelines* EBA/ESMA, che prevedono, in proposito, specifiche disposizioni attuative dell' art. 91 della CRD IV⁹. Conseguentemente, oltre che sulla base dei requisiti normativi e statutari sopra esposti, la valutazione dell' indipendenza degli Amministratori va condotta anche alla luce degli ulteriori criteri ivi indicati, a cui si rinvia.

Inoltre, BPER Banca, avendo aderito al Codice di Autodisciplina, nell' ambito dello svolgimento della verifica del requisito di indipendenza, effettuerà un *assessment* supplementare, volto ad accertare il

⁹ Nello specifico, Sezione 9 “*Independence of mind and independent members*”.

possesso degli specifici requisiti di indipendenza contemplati all'art. 3 del predetto codice di comportamento.

3.6 Incompatibilità

In conformità all'art. 36 del D.L. 6 dicembre 2011, n. 201 convertito con modificazioni dalla Legge 214/2011, recante disposizioni in merito alle “*partecipazioni personali incrociate nei mercati del credito e finanziari*” e al prescritto divieto 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*”, nonché all'art. 2390 del Codice Civile (“*Divieto di concorrenza*”) si raccomanda che nelle liste da presentarsi per l'elezione dei componenti dell'organo amministrativo vengano indicati candidati per i quali sia stata preventivamente valutata l'insussistenza attuale e prospettica di cause di incompatibilità.

Fermo restando quanto previsto dalle citate normative, si ricorda che, ai sensi dell'art. 23 dello Statuto, non possono far parte del Consiglio di amministrazione: i dipendenti della Banca, salvo che siano componenti della Direzione generale, nonché, non solo gli amministratori e i componenti degli organi di controllo di banche concorrenti (fattispecie rilevante anche ex art.36 del citato D.L. 201/2011), ma anche i dipendenti e i componenti di comitati e di commissioni di banche concorrenti, salvo che si tratti di istituti di credito partecipati dalla BPER anche attraverso altre società inserite nel Gruppo bancario.

3.7 Diversificazione e quote di genere

L'art. 147-*ter*, comma 1-*ter*, del TUF, come modificato dalla Legge 12 luglio 2011, n. 120 che ha introdotto in Italia le quote di genere nella composizione degli organi sociali delle società quotate, impone il rispetto di un criterio di composizione dell'organo amministrativo che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere, anche in questa tornata elettorale, almeno un terzo degli amministratori eletti.

A tal fine, l'art. 18, comma 2, dello Statuto prevede che ciascuna lista che contenga un numero di candidati pari o superiore a tre, deve presentare un numero di candidati appartenente al genere meno rappresentato che assicuri, all'interno della lista stessa, il rispetto dell'equilibrio fra generi almeno nella misura minima richiesta dalla normativa vigente, con arrotondamento per eccesso all'unità superiore in caso di numero frazionario.

Si richiama l'attenzione sul fatto che, più in generale, la CRD IV (art. 91) e le *Joint Guidelines* EBA/ESMA (sezione 12) annettono alla diversificazione nella composizione dell'organo amministrativo, non solo dal punto di vista dell'equilibrio tra i generi, ma anche sotto il profilo dell'età, della provenienza geografica, del percorso formativo-professionale e delle qualità e competenze personali, un ruolo importante nell'ottica di favorire l'indipendenza delle opinioni e il senso critico degli Amministratori, contribuendo così ad una più efficace azione di governo della Banca.

4 Orientamenti del Consiglio di amministrazione uscente sulla composizione del nuovo organo amministrativo e raccomandazioni ai Soci, per la formazione delle liste

L'elezione del Consiglio di amministrazione è riservata all'Assemblea ordinaria dei Soci che procede a norma di Statuto, sulla base di liste presentate dai Soci e/o dal Consiglio di amministrazione uscente (artt. 18 e 19 dello Statuto).

4.1 Composizione quantitativa del Consiglio di amministrazione

Ad avviso del Consiglio la composizione numerica di quindici Consiglieri prevista dallo Statuto consente il pieno ed efficace assolvimento dei compiti ad esso affidati dalla legge, dalle Disposizioni di Vigilanza e

dallo Statuto. Tale valutazione, svolta alla luce delle caratteristiche della Banca e del Gruppo, ha tra l'altro tenuto conto dei seguenti fattori:

- le dimensioni e la complessità operativa della Banca e del Gruppo che richiedono la presenza in Consiglio di un numero di Consiglieri idoneo a presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale, anche rispetto all'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento delle società del Gruppo;
- la necessità di disporre di un numero di componenti tale da garantire l'efficiente funzionamento dei Comitati in cui si articola l'attività del Consiglio, anche tenendo in considerazione l'esigenza di assicurare un adeguato bilanciamento delle competenze ivi presenti;
- l'opportunità di mantenere una dimensione che favorisca la dialettica e il più efficiente funzionamento collegiale dell'organo amministrativo.

4.2 Composizione qualitativa del Consiglio di amministrazione

Nella composizione della lista di candidati è necessario che i presentatori verifichino il rispetto di tutte le prescrizioni dettate dal complesso delle disposizioni applicabili, come sinteticamente richiamate nel Capitolo 3 del presente documento, e dallo Statuto.

Al riguardo, il Consiglio raccomanda che:

- a) **tutti i candidati** siano in possesso dei requisiti di onorabilità richiamati al paragrafo 3.1; soddisfino *standard* di correttezza nelle condotte personali e professionali pregresse tali da non lasciare alcun dubbio sulla propria reputazione e sulla capacità di garantire la sana e prudente gestione dell'ente creditizio; non versino nelle situazioni che costituiscono, ai sensi della normativa applicabile, cause di sospensione dalla funzione di Amministratore;
- b) **tutti i candidati** siano in possesso dei requisiti di professionalità e delle competenze richiamati al paragrafo 3.2, ciascuno coerentemente con il ruolo da ricoprire. Inoltre, a giudizio del Consiglio, i soggetti prospetticamente destinati a ricoprire le cariche di Presidente del Consiglio di amministrazione e di Amministratore delegato, considerate le funzioni connesse alle predette cariche, dovrebbero idealmente corrispondere ai seguenti profili:
 - i. il Presidente del Consiglio di amministrazione dovrebbe auspicabilmente possedere le seguenti caratteristiche e capacità personali:
 - autorevolezza, elevato livello di reputazione e doti di equilibrio;
 - capacità di analisi strategica e visione prospettica;
 - capacità di dialogo con i Soci, con gli *stakeholder*, con gli investitori istituzionali, e le Autorità, anche di Vigilanza;
 - esperienza in materia di *corporate governance* e di guida delle attività di un Consiglio di amministrazione, maturata in società comparabili alla Banca in termini di dimensioni e di complessità;
 - ii. l'Amministratore delegato dovrebbe auspicabilmente possedere il *know how*, le esperienze e le capacità personali di seguito indicati:
 - comprovata esperienza come Amministratore delegato o Direttore generale di una banca capogruppo di un Gruppo Bancario, dalle dimensioni e caratteristiche comparabili a quelle di BPER;
 - capacità di analisi strategica e visione prospettica, nonché di allineare il *business* in funzione delle priorità strategiche, governando la complessità operativa;
 - capacità di indirizzare e coordinare il *management* del Gruppo (prime linee di riporto) tramite la trasmissione di obiettivi chiari, raggiungibili e in linea con la visione strategica complessiva;
 - eccellenti doti comunicative e capacità di articolare un dialogo costruttivo con gli altri componenti del Consiglio di amministrazione, con i Soci, con gli *stakeholder*, con gli investitori istituzionali, con le Autorità, anche di Vigilanza;
 - elevato livello di reputazione e riconosciute doti di *leadership*;
- c) **tutti i candidati** garantiscano di poter dedicare adeguata disponibilità di tempo all'esercizio del mandato, tenuto conto:

i. del tempo minimo stimato¹⁰ dalla Banca come necessario per lo svolgimento dell'incarico, come di seguito riportato:

Componente non esecutivo del CdA	22 gg/anno
Presidente del CdA	2/3 gg/settimana
Amministratore delegato	full time
Componente del Comitato esecutivo	11 gg/anno aggiuntivi
Componente del Comitato per le Nomine	7 gg/anno aggiuntivi
Componente del Comitato per le Remunerazioni	10 gg/anno aggiuntivi
Componente del Comitato Controllo e Rischi	10 gg/anno aggiuntivi
Componente del Comitato per le Strategie	4 gg/anno aggiuntivi
Componente del Comitato Amministratori Indipendenti	7 gg/anno aggiuntivi
Componente dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. n. 231/01	5 gg/anno aggiuntivi
Presidente di un Comitato endoconsiliare	maggiorazione indicativa del 50% rispetto al tempo stimato per il relativo componente

A tali stime occorre, poi, aggiungere il tempo necessario per la preparazione alle sedute e per i trasferimenti, la cui quantificazione è soggetta a valutazione individuale, tenuto conto delle situazioni di ciascun Amministratore;

ii. delle iniziative di *training* che la Banca definirà nel corso del triennio nonché dei moduli di *induction*;

iii. del tempo di ciascun candidato destinato ad ulteriori attività, lavorative o professionali e ad incarichi ricoperti in altre società, nonché considerando ogni altro fatto in grado di incidere significativamente sulla disponibilità di tempo;

d) **tutti i candidati** tengano conto dei limiti al cumulo di incarichi richiamati al paragrafo 3.4;

e) **tutti i candidati** siano nelle condizioni di 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 normativa applicabile;

f) la lista contenga un **numero di candidati in possesso dei requisiti di indipendenza** richiamati al paragrafo 3.5 anche **superiore al minimo** prescritto dall'art. 18, comma 2, dello Statuto (pari a un terzo dei candidati), al fine di consentire una efficiente composizione dei Comitati endoconsiliari;

g) qualora, al momento di accettazione della candidatura, i candidati si trovino in una situazione che dia luogo ad una ipotesi di incompatibilità richiamata al paragrafo 3.6, gli stessi tengano conto della necessità di rinunciare agli incarichi e alle posizioni che danno luogo a tale incompatibilità.

Si rammenta che i Soci devono presentare nella lista un **numero di candidati appartenenti al genere meno rappresentato** almeno pari al **minimo** prescritto dell'art. 18, comma 2, dello Statuto (ai sensi del quale nelle liste composte da un numero di candidati pari o superiore a tre deve essere presente **almeno un terzo** di candidati appartenente al genere meno rappresentato, con eventuale arrotondamento per eccesso).

Si invitano, inoltre, i Soci a predisporre le liste nell'ottica di assicurare che la composizione dell'organo di amministrazione sia adeguatamente diversificata – sotto il profilo dell'età, della provenienza geografica, del percorso formativo-professionale e delle qualità e competenze personali degli Amministratori – in modo da:

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

¹⁰ La stima è stata costruita prendendo in considerazione il numero di riunioni di ciascun organo tenutesi nell'ultimo esercizio. Al fine di esprimere il dato in giorni/anno, in via convenzionale – tenuto conto della durata media delle sedute, come accertata nel medesimo periodo (si vedano i paragrafi 2.4 e 3.3 del presente documento) – è stato considerato un assorbimento di tempo pari a: *i*) una giornata intera per ogni riunione del Consiglio, e *ii*) una mezza giornata lavorativa per ciascuna seduta dei Comitati endoconsiliari.

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

Al riguardo il Consiglio, considerato l'elevato grado di complessità che caratterizza la gestione della Banca, ha ritenuto – e raccomanda ai Soci di tenerne conto nella composizione delle liste – che, da un punto di vista qualitativo, la composizione del Consiglio di amministrazione possa essere giudicata ottimale qualora, avuto riferimento alle aree di competenza professionale come identificate al paragrafo 3.2:

- ✓ ciascuna delle nove aree di competenza indicate sia nel complesso presidiata in misura adeguata e con professionalità specifiche in grado di assicurare una gestione efficace e consapevole;
- ✓ le competenze professionali sopra richiamate risultino diffuse all'interno dell'organo, anche nei membri non esecutivi, e che, in particolare, in una scala di valutazione diversificata in base ai livelli di competenza (precisamente: eccellente; più che adeguato; adeguato; parzialmente adeguato; non adeguato), vi siano almeno tre Consiglieri con valutazioni “più che adeguate” per ciascuna delle materie indicate.

Si ricorda, infine, che, in applicazione di quanto previsto da Banca d'Italia nelle Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario¹¹, è opportuno – e si raccomanda – che l'informativa sulle caratteristiche personali e professionali di ciascun candidato alla carica di Consigliere di amministrazione, da depositarsi – in ottemperanza alle previsioni statutarie – contestualmente alla presentazione delle candidature, **comprenda un curriculum vitae volto a identificare per quale profilo teorico ciascuno dei candidati risulti adeguato**, avuto riguardo alle indicazioni circa la “composizione qualitativa ottimale” fornite dal Consiglio di amministrazione con il presente documento.

A tal fine si raccomanda di fornire tutte le necessarie informazioni in modo **dettagliato ed esauriente**, preferibilmente utilizzando ovvero, quanto meno, prendendo a riferimento il *format* predisposto dalla Banca (allegato 2).

Resta salva la possibilità per i Soci di svolgere proprie valutazioni sulla composizione ottimale dell'organo amministrativo e di presentare candidature coerenti con queste, motivando eventuali differenze rispetto alle analisi svolte dal Consiglio di amministrazione.

¹¹ “Disposizioni di vigilanza per le banche” Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV, Par. 2.1.

5 Allegati

- Allegato 1: *Annex II* alle “*Joint Guidelines EBA/ESMA*” descrittivo delle caratteristiche e delle capacità personali dell’esponente (c.d. “*soft skills*”), in lingua inglese (versione originale) e italiana (traduzione di cortesia);
- Allegato 2: *format* di *Curriculum vitae*, predisposto ai fini della presentazione di candidatura per il rinnovo del Consiglio di amministrazione di BPER Banca S.p.A. e della verifica del possesso dei requisiti di professionalità, competenza ed esperienza previsti dalla normativa vigente.



Annex II – Skills

This is the non-exhaustive list of relevant skills, referred to in paragraph 61, that institutions should consider using when performing their suitability assessments:

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



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

Soft skills

Traduzione di cortesia dell'Annex II alle "Joint Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU" pubblicate congiuntamente da EBA (European Banking Authority) ed ESMA (European Securities and Markets Authority), in data 26 settembre 2017

- a. **Credibilità:** agisce in coerenza con i principi e i valori dichiarati. Comunica apertamente le proprie intenzioni, idee e impressioni, favorisce un clima di apertura e onestà, informa opportunamente il *supervisor* sulla situazione corrente, valutando contemporaneamente i rischi e le problematiche.
- b. **Linguaggio:** è in grado di comunicare correntemente, in forma orale e scritta, nella lingua nazionale o nella lingua utilizzata nel luogo di lavoro in cui è situata l'istituzione.
- c. **Risolutezza:** assume decisioni tempestivamente e in maniera informata, agendo prontamente o impegnandosi in una certa direzione, ad esempio, esprimendo le proprie opinioni senza rinvii.
- d. **Comunicazione:** è capace di trasmettere un messaggio in maniera comprensibile e soddisfacente ricercando chiarezza e trasparenza reciproche e incoraggiando attivamente il riscontro.
- e. **Giudizio:** è in grado di soppesare opzioni e percorsi alternativi e di addivenire a una conclusione logica. Esamina, riconosce e comprende gli elementi essenziali delle questioni. Ha una visione ampia che consente di guardare oltre la propria area di responsabilità, specialmente quando si tratta di problemi che possono mettere a repentaglio la continuità dell'impresa.
- f. **Orientamento alla clientela e alla qualità:** si concentra sulla ricerca della qualità e, ove possibile, individua soluzioni per migliorarla. In particolare è contrario allo sviluppo e alla commercializzazione di prodotti, servizi e investimenti (ad esempio, prodotti, immobili o partecipazioni), qualora non sia in grado di valutare correttamente i rischi a causa di una mancanza di completa comprensione degli elementi caratterizzanti. Identifica e studia le esigenze e i fabbisogni della clientela, si adopera affinché non corra rischi inutili e fa in modo che riceva informazioni corrette, complete ed equilibrate.
- g. **Leadership:** fornisce indirizzo e guida a un gruppo, sviluppa e sostiene il lavoro di squadra, motiva e incoraggia le risorse disponibili, si assicura che i membri dello staff abbiano le competenze professionali per raggiungere un determinato obiettivo. È aperto alle critiche e favorisce dibattiti costruttivi.
- h. **Lealtà:** si identifica con l'impresa e ha il senso della partecipazione. Mostra di poter dedicare sufficiente tempo al lavoro e assolvere i propri doveri correttamente, difende gli interessi aziendali e opera in maniera oggettiva e critica. Riconosce e previene i potenziali conflitti di interesse personali e aziendali.
- i. **Conoscenza dei fattori esterni:** monitora i comportamenti e le interazioni all'interno dell'impresa. È ben informato sulle vicende finanziarie, economiche, sociali e generali, a livello nazionale e internazionale, che potrebbero influenzare l'impresa nonché gli interessi degli *stakeholders* ed è in grado di utilizzare queste informazioni in maniera efficace.

- j. **Negoziazione:** nella ricerca degli obiettivi, identifica ed evidenzia gli interessi comuni per creare il consenso.
- k. **Autorevolezza:** è in grado di influenzare le opinioni degli altri con persuasività, autorevolezza e garbo. È una personalità forte e dotata di fermezza.
- l. **Teamwork:** riconosce gli interessi del gruppo e contribuisce al risultato comune; è in grado di agire come membro di una squadra.
- m. **Pensiero strategico:** è in grado di sviluppare una visione realistica degli sviluppi futuri e di tradurla in obiettivi a lungo termine, ad esempio applicando l'analisi di scenario. In tal modo, tiene adeguatamente in considerazione i rischi a cui l'impresa è esposta e adotta le misure appropriate per il loro governo.
- n. **Resistenza allo stress:** è in grado di eseguire i propri compiti regolarmente in ogni circostanza, anche in caso di forte pressione e in situazioni di incertezza.
- o. **Senso di responsabilità:** comprende gli interessi interni ed esterni e li valuta attentamente. Ha capacità di apprendere e ha la consapevolezza che le proprie azioni impattano sugli interessi degli *stakeholders*.
- p. **Capacità di presiedere le riunioni:** è in grado di presiedere le riunioni in modo efficiente ed efficace, creando un clima aperto che incoraggia la partecipazione di tutti su base paritaria; è consapevole dei doveri e delle responsabilità altrui.

Curriculum vitae

Ai fini della presentazione di candidatura per il rinnovo del Consiglio di amministrazione di BPER Banca SpA e della verifica del possesso dei requisiti di professionalità, competenza ed esperienza previsti dalla normativa vigente

INFORMAZIONI PERSONALI

Nome e cognome:

Data e luogo di nascita:

Residenza:

Domicilio:

(da compilare solo se diverso dalla residenza)

Codice fiscale:

Telefono fisso:

Cellulare:

E-mail:

Titolo di studio:

SUMMARY

Riportare di seguito una breve sintesi, da contenere nell'ambito di 15-20 righe, del proprio curriculum vitae delineandone gli elementi di maggiore rilievo. Tale sintesi potrà essere utilizzata come supporto per eventuali necessità di pubblicazione dei curricula su siti internet, materiale informativo, articoli, etc.

ESPERIENZE PROFESSIONALI

Elencare, in ordine cronologico decrescente (dalla più recente alla più remota), le principali esperienze professionali ricoperte nel proprio percorso lavorativo (attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi o di management presso società o enti, ovvero attività professionali, tanto in forma individuale che associata) precisando:

(i) se si tratta di ruoli ricoperti presso società o enti:

- *la società (con indicazioni dimensionali e qualitative recenti che consentano di comprendere il livello di complessità operativa) e il relativo specifico settore di attività (bancario, finanziario, assicurativo, branca industriale, altri servizi);*
- *il ruolo (o i ruoli) ricoperto/i (qualifica, riporti gerarchici e livelli intermedi rispetto all'organo con funzione di gestione, eventuale partecipazione a Comitati endoconsiliari o interni) con descrizione degli ambiti di responsabilità affidati, riconducendo concretamente l'esperienza maturata ad una o più delle competenze indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA";*
- *in caso di componente dell'Organo amministrativo, le eventuali attribuzioni di deleghe operative e/o partecipazioni a comitati endoconsiliari;*

(ii) se si tratta di attività professionale:

- *l'ambito di specializzazione, riconducendo concretamente l'esperienza maturata ad una o più delle competenze indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA";*
- *qualora svolta in forma di associazione, i riferimenti dello studio (con indicazioni dimensionali e qualitative recenti che consentano di comprendere il livello di ampiezza e complessità delle attività di consulenza fornite ed i settori serviti) e il livello di seniority (partner, socio fondatore, etc.);*

(iii) il periodo di tempo nel quale ciascuna attività è stata esercitata e ciascuno dei ruoli è stato ricoperto.

Esempi:

NOME SOCIETÀ (A)

Società operante nel settore xxx, con sede a, fatturato anno aaaa di €, n. dipendenti, n. filiali/stabilimenti, accesso al mercato regionale/nazionale/internazionale, ovvero altre informazioni ritenute utili

- *ruolo 1* *dal (in corso)*
descrizione riporti gerarchici, eventuale partecipazione a Comitati endoconsiliari o interni, ambiti di responsabilità affidati, n. di risorse coordinate, e ogni ulteriore informazione significativa competenza/e, tra quelle indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA", acquisita/e attraverso il ruolo:.....
- *ruolo 2* *dal al*
descrizione riporti gerarchici, eventuale partecipazione a Comitati endoconsiliari o interni, ambiti di responsabilità affidati, n. di risorse coordinate e ogni ulteriore informazione significativa competenza/e, tra quelle indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA", acquisita/e attraverso il ruolo:.....

NOME SOCIETÀ (B)

Società operante nel settore xxx, con sede a, fatturato anno aaaa di €, n. dipendenti, n. filiali/stabilimenti, accesso al mercato regionale/nazionale/internazionale, ovvero altre informazioni ritenute utili

- ruolo 1 dal al
descrizione riporti gerarchici, eventuale partecipazione a Comitati endoconsiliari o interni, ambiti di responsabilità affidati, n. di risorse coordinate, e ogni ulteriore informazione significativa competenza/e, tra quelle indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA", acquisita/e attraverso il ruolo:.....

- ruolo 2 dal al
descrizione riporti gerarchici, eventuale partecipazione a Comitati endoconsiliari o interni, ambiti di responsabilità affidati, n. di risorse coordinate e ogni ulteriore informazione significativa competenza/e, tra quelle indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA", acquisita/e attraverso il ruolo:.....

ESPERIENZE ACCADEMICHE

Elencare, in ordine cronologico decrescente (dalla più recente alla più remota), le principali esperienze accademiche e di docenza, riconducendo concretamente l'esperienza maturata ad una o più delle competenze indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA".

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Elencare, nel seguito, il percorso di istruzione compiuto, a partire dal conseguimento del titolo di studio universitario in avanti, precisando:

- tipo di titolo conseguito (laurea, master, PHD);
- ateneo/scuola equiparata;
- data.

Elencare inoltre, in ordine cronologico decrescente (dal più recente al più remoto), altri percorsi formativi post laurea accreditati cui si è preso parte, utili a far apprezzare concretamente gli approfondimenti svolti e le specializzazioni conseguite, riconducendole ad una o più delle competenze indicate nel documento "CQQ ottimale del CdA", fornendo ogni informazione utile a tale scopo, tra cui, almeno:

- titolo del programma formativo;
- soggetti erogatori e organizzatori;
- data.

PUBBLICAZIONI

Libri e rapporti:

Elencare nel seguito, in ordine cronologico decrescente (dal più recente al più remoto), gli eventuali libri e/o rapporti pubblicati.

Articoli e altre pubblicazioni:

Elencare nel seguito, in ordine cronologico decrescente (dal più recente al più remoto), gli eventuali articoli e/o altre pubblicazioni curate.

CONOSCENZE LINGUISTICHE

Elencare nel seguito le lingue straniere conosciute ed il relativo livello di conoscenza (madrelingua, livello scritto e parlato).

SOFT SKILLS E INFORMAZIONI AGGIUNTIVE

Fornire ogni eventuale altra informazione ritenuta meritevole ed utile per valutare le caratteristiche e le capacità personali dell'esponente e la competenza necessaria a comprovare l'idoneità all'assunzione dell'incarico, considerando i compiti inerenti al ruolo da ricoprire e le caratteristiche, dimensionali e operative, di BPER Banca, nel rispetto dei criteri stabiliti dalla normativa vigente.

Autorizzo il trattamento dei dati personali, ivi compresi quelli sensibili, ai sensi e per gli effetti del decreto legge n. 196/2003.

Luogo e data _____

Firma

**ELENCO DEGLI INCARICHI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO RICOPERTI PRESSO ALTRE SOCIETÀ
APPARTENENTI AL GRUPPO BANCARIO BPER BANCA**

Elencare nel seguito gli eventuali altri incarichi di amministrazione e controllo¹ ricoperti in altre Società appartenenti al Gruppo bancario BPER Banca, precisando:

Società	Carica ^(*)	Data di assunzione dell'incarico	Numero medio riunioni annuo	Durata media riunioni	Tempo complessivamente dedicato

^(*): *Presidente, Vicepresidente, Amministratore delegato, Consigliere, Direttore generale, eventuale partecipazione a Comitati, Presidente del Collegio Sindacale, Sindaco effettivo, Sindaco supplente, liquidatore, etc.*

Luogo e data _____

Firma

¹ Attenzione: si rammenta l'incompatibilità di cariche di cui all'art. 2399 Codice Civile, comma 1, lett. b), ai sensi del quale lo stesso soggetto non può ricoprire contemporaneamente la carica di sindaco in una società e di amministratore nella relativa società controllante.

**ELENCO DEGLI INCARICHI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO RICOPERTI PRESSO ALTRE SOCIETÀ
NON APPARTENENTI AL GRUPPO BANCARIO BPER BANCA**

Elencare nel seguito gli eventuali altri incarichi di amministrazione e/o controllo ricoperti in Società NON appartenenti al Gruppo bancario BPER Banca:

<i>Società</i>	<i>Eventuale gruppo societario</i>	<i>Carica^(*)</i>	<i>Data di assunzione dell'incarico</i>	<i>Numero medio riunioni annuo</i>	<i>Durata media riunioni</i>	<i>Tempo complessivamente dedicato</i>

^(*): *Presidente, Vicepresidente, Amministratore delegato, Consigliere, Direttore generale, eventuale partecipazione a Comitati, Presidente del Collegio Sindacale, Sindaco effettivo, Sindaco supplente, liquidatore, etc.*

Luogo e data _____

Firma

DICHIARAZIONE IN RELAZIONE ALLE AREE DI COMPETENZA PROFESSIONALE

In virtù di quanto precede, avuto riguardo alle indicazioni circa la composizione quali/quantitativa ottimale formulate da parte del Consiglio di amministrazione, si precisa che le aree di competenza professionale per le quali il/la sottoscritto/a appare in grado di apportare contributi qualificati sono le seguenti²:

- Dinamiche del sistema economico-finanziario inteso come insieme delle conoscenze/competenze circa le principali variabili economiche (es. livello e tasso di crescita del PIL, disoccupazione, inflazione, creazione e movimentazione dei mezzi pagamento)
- Regolamentazione di settore (es. finanziario, *governance*, bancario, fiscale, civilistico, antiriciclaggio, trasparenza)
- Indirizzi e pianificazione strategica
- Corporate *Governance* e processi di gestione aziendale (es. sistemi di governo societario, relazione con gli *stakeholder*, gestione delle risorse, responsabilità sociale di impresa, livelli di performance pianificati e conseguiti, sistemi di remunerazione e incentivazione)
- Assetti organizzativi e Sistemi informativi (es. organizzazione, politiche di esternalizzazione, assetto organizzativo, deleghe di gestione, ICT e processi, *business continuity*)
- Gestione e controllo dei rischi (es. RAF, ICAAP, sistemi di misurazione dei rischi, valutazione delle attività)
- Sistemi di controllo interno (es. *compliance*, *risk management*, *audit*, controlli creditizi, antiriciclaggio)
- Business* bancario e attività e prodotti bancari e finanziari (es. credito, finanza, tesoreria, sistemi di pagamento, intermediazione, servizi alla clientela)
- Informativa contabile e finanziaria (es. bilancio)

Luogo e data _____

Firma

² Per la descrizione di ciascuna competenza, si veda l'elencazione riportata alla pagina seguente.

Descrizione delle competenze necessarie al corretto ed efficace svolgimento delle funzioni di amministratore

- *Dinamiche del sistema economico-finanziario*
Intese come l'insieme delle conoscenze / competenze riguardanti le principali variabili economiche e loro interdipendenze come, per esempio, il livello e il tasso di crescita del prodotto nazionale, i tassi di interesse, la disoccupazione e l'inflazione nonché la conoscenza del mercato monetario e finanziario e dell'insieme degli strumenti, delle istituzioni, dei meccanismi che assicurano la creazione e la movimentazione dei mezzi di pagamento ed il trasferimento dei saldi finanziari.
- *Regolamentazione di settore*
L'insieme delle conoscenze / competenze relative alla principale normativa di settore (es. regolamentazione dei mercati finanziari, *governance*, fiscale, antiriciclaggio, usura, trasparenza bancaria, *privacy*, etc.).
- *Indirizzi e pianificazione strategica*
L'insieme delle conoscenze / competenze afferenti l'individuazione e la declinazione delle linee strategiche e la conseguente valutazione dei necessari interventi operativi atti a garantire la sostenibilità del *business* della banca (es. definizione dei piani industriali, valutazione dei processi di *budget*, etc.).
- *Corporate governance e processi di gestione aziendale*
Si intende l'insieme delle conoscenze / competenze in materia di: governo societario, legale; relazioni con *stakeholder*; gestione risorse; responsabilità sociale di impresa; livelli di performance pianificati e conseguiti; sistemi di remunerazione e incentivazione; gestione dei conflitti di interesse.
- *Assetti organizzativi e sistemi informativi*
Intese come l'insieme delle conoscenze / competenze in materia di: organizzazione aziendale; politiche di esternalizzazione; deleghe di gestione; *Information* e *communication technology* (c.d. ICT) e dei connessi processi aziendali; continuità operativa e *disaster recovery*; gestione dei dati.
- *Gestione e controllo dei rischi*
Si intende l'insieme delle conoscenze / competenze riguardo a: metodologie di misurazione e gestione dei rischi, principali processi e strumenti interni di gestione dei rischi (es. ICAAP, ILAAP, RAF, etc.); metodologie e modelli per la valutazione delle attività aziendali; gestione dei crediti *non performing*; metodologie di *stress test*.
- *Sistemi di controlli interno*
L'insieme delle conoscenze / competenze riguardo a tematiche inerenti la definizione e strutturazione del sistema dei controlli interni con particolare riferimento alle funzioni aziendali di controllo di secondo e terzo livello: *Compliance*; Antiriciclaggio; *Risk Management*; Convalida; *Internal Audit*.
- *Business bancario e attività e prodotti bancari e finanziari*
Si intende l'insieme delle conoscenze / competenze riguardo ai principali processi in materia, *inter alia*, di: servizi alla clientela; sistemi di pagamento; credito; servizi di investimento, consulenza e intermediazione mobiliare; tesoreria e gestione della liquidità; finanza per la proprietà.
- *Informativa contabile e finanziaria*
L'insieme delle conoscenze / competenze in materia bilancistica e di informativa di carattere finanziario.