



**PROGETTO DI GOVERNO SOCIETARIO  
DEL GRUPPO BANCARIO BNL**

**Aggiornato dal Consiglio di Amministrazione  
con il parere favorevole del Collegio Sindacale  
il 22 maggio 2019**

# SOMMARIO

<b>1. PREMESSE GENERALI.....</b>	<b>4</b>
1.1. Contesto normativo.....	4
1.2. Approvazione e modifica del documento.....	5
1.3. La Società e il Gruppo bancario BNL.....	5
<b>2. MODELLO DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO.....</b>	<b>7</b>
2.1. Il modello di amministrazione e controllo.....	7
2.2. La scelta del modello tradizionale per il Gruppo.....	7
<b>3. STRUTTURA FINANZIARIA E DIRITTI DEGLI AZIONISTI.....</b>	<b>8</b>
3.1. Struttura del capitale sociale.....	8
3.2. Restrizioni al trasferimento titoli.....	8
3.3. Aumento del capitale sociale.....	8
3.4. Quorum deliberativi e per l'impugnativa delle delibere assembleari e consiliari.....	8
3.5. Diritto di recesso.....	8
<b>4. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI BNL.....</b>	<b>9</b>
4.1. Assetto di governo societario.....	9
4.2. Assemblea dei Soci.....	9
4.2.1. Compiti e poteri.....	9
4.3. Consiglio di Amministrazione.....	10
4.3.1. Processo di nomina.....	10
4.3.2. Composizione quantitativa.....	10
4.3.3. Composizione qualitativa.....	11
4.3.4. Compiti e poteri.....	12
4.3.5. Preparazione e formazione.....	13
4.4. Presidente del Consiglio di Amministrazione.....	13
4.5. Amministratore Delegato e Direttore Generale.....	15
4.5.1. Vice Direttore Generale.....	15
4.5.2. Piano di successione in caso di cessazione anticipata ovvero di impedimento.....	15
4.6. Comitati endo-consiliari.....	16
4.6.1. Comitato per il Controllo Interno e Rischi.....	16
4.6.2. Comitato Nomine.....	17
4.6.3. Comitato Remunerazioni.....	18
4.7. Collegio Sindacale.....	19
4.7.1. Processo di nomina.....	19
4.7.2. Composizione quantitativa.....	19
4.7.3. Composizione qualitativa.....	19
4.7.4. Compiti e poteri.....	20

4.8. Autovalutazione degli Organi Sociali.....	22
4.9. Funzionamento degli Organi Sociali e flussi informativi.....	23
4.10. Sistema delle deleghe.....	24
4.11. Regime del controllo contabile.....	24
4.12. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili.....	25
4.13. Assetto organizzativo.....	25
4.14. La normativa interna.....	26
<b>5. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL GRUPPO BNL.....</b>	<b>27</b>
5.1. Assetto di governo societario delle Controllate.....	27
5.2. Poteri della Capogruppo e obblighi delle Controllate.....	27
5.3. Disciplina dei rapporti tra le Società appartenenti al Gruppo bancario.....	28
5.4. Artigiancassa.....	29
5.4.1. Assetto di governo societario.....	29
5.4.2. Governance di Business ed Operativa.....	31
5.4.3. Governance di Compliance e Antiriciclaggio.....	32
5.4.4. Governance di Revisione interna.....	33
5.4.5. Governance di Pianificazione e Bilancio.....	34
5.4.6. Governance della GDPR.....	35
5.4.7. Governance di Organizzazione e Risorse Umane.....	35
<b>6. SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI.....</b>	<b>36</b>
6.1. Il modello di controllo di BNL.....	36
6.1.1. Modalità di coordinamento delle Funzioni aziendali di controllo.....	37
6.1.2. Flussi di reporting.....	37
6.2. Ruolo di indirizzo e coordinamento della Capogruppo verso le Società del Gruppo.....	38
6.2.1. Funzioni di controllo accentrate presso la Capogruppo.....	38
6.2.2. Società con Funzioni di controllo dedicate.....	39
<b>7. MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE AI SENSI DEL D.LGS. 231/01.....</b>	<b>40</b>
<b>8. GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSE.....</b>	<b>42</b>
<b>9. POLITICHE DI REMUNERAZIONE.....</b>	<b>43</b>

## GLOSSARIO

Banca, BNL, Capogruppo o Società	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
BCE	Banca Centrale Europea.
Carta delle Responsabilità	Il documento che definisce l'assetto organizzativo della Banca ed elenca le principali responsabilità dei responsabili di Struttura, definendo anche le attività previste per i responsabili funzionali, dei Comitati interfunzionali e delle Direzioni / Divisioni.
Consiglio	Consiglio di Amministrazione.
Controllate	Società appartenenti al gruppo bancario BNL sulle quali la Capogruppo esercita il controllo giuridico.
Decreto 231	Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.
Disposizioni di Vigilanza	Ove non diversamente specificato, si intendono le Disposizioni di Vigilanza per le banche (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 della Banca d'Italia e successivi aggiornamenti e modificazioni).
EBA	Autorità Bancaria Europea ( <i>European Banking Authority</i> ).
ESMA	Autorità Europea degli Strumenti finanziari e dei Mercati ( <i>European Securities and Markets Authority</i> ).
Esponenti aziendali	I membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale (sindaci effettivi e supplenti) e il Direttore Generale della Banca.
Funzioni aziendali di controllo	Audit (IGHI), Risk Management (Dir.Rischi), Compliance (Dir. Compliance), Antiriciclaggio (Funzione Antiriciclaggio), Basel 2 Certification Italy.
Modello o MOG	Il Modello di organizzazione e gestione ex art. 6 del d.lgs. n. 231/01.
MRTs	Personale più rilevante ( <i>Material risk takers</i> ), come definiti nelle Disposizioni di Vigilanza in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione.
Progetto	Progetto di governo societario redatto conformemente alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia in materia di governo societario.
OdV	L'Organismo di Vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 231/01.
Organi Sociali	Il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, i Comitati endo-consiliari.
SCI	Il Sistema dei Controlli Interni che sancisce i compiti, le responsabilità, i meccanismi di coordinamento ed i flussi informativi delle Funzioni aziendali e degli Organi di controllo nel sistema dei controlli interni di BNL, in qualità di Banca e di Capogruppo del Gruppo BNL.
TUB	Testo Unico bancario (d.lgs. n. 385/1993 e succ. mod.).
TUF	Testo Unico della finanza (d.lgs n. 58/1998 e succ. mod.).

# 1. PREMESSE GENERALI

## 1.1. Contesto normativo

Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione necessaria per il perseguimento degli obiettivi aziendali. Per una banca essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento. Pertanto, tali assetti, oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, devono essere funzionali ad assicurare condizioni di sana e prudente gestione, finalità principale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza.

Nella prospettiva di rafforzare gli standard minimi di organizzazione e governo societario delle banche, la Banca d'Italia, con il primo aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 ("Disposizioni di Vigilanza per le banche"), ha delineato nella parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, un quadro normativo che attribuisce ai vertici dell'impresa bancaria un ruolo centrale nel definire, sulla base di un'attenta valutazione delle specifiche caratteristiche aziendali, assetti di governo societario idonei ad assicurare: (i) la chiara distinzione delle funzioni e delle responsabilità; (ii) l'appropriato bilanciamento dei poteri; (iii) l'equilibrata composizione degli Organi Sociali; (iv) l'efficacia dei controlli; (v) il presidio di tutti i rischi aziendali; (vi) l'adeguatezza dei flussi informativi.

In ossequio alle citate Disposizioni di Vigilanza, è previsto l'obbligo in capo alle banche di esercitare la propria facoltà di scelta tra i tre sistemi di amministrazione e controllo previsti dal Codice civile (*i.e.* tradizionale, dualistico e monistico) e di rappresentare le motivazioni alla base di tale scelta nell'ambito di un documento più generale (denominato "progetto di governo societario"), illustrativo degli assetti statuari e di organizzazione interna.

Nel caso dei gruppi bancari, il progetto di governo societario redatto dalla capogruppo deve illustrare le scelte compiute per assicurare anche a livello consolidato sistemi di gestione e controllo efficaci ed efficienti, dando conto degli assetti organizzativi a tal fine adottati dalle controllate.

Nella medesima prospettiva di cui sopra, anche il legislatore comunitario ha introdotto con la Direttiva 2013/36/UE (c.d. CRD IV) una serie di principi e norme che attribuiscono all'organo di amministrazione il compito di definire solidi dispositivi di *governance* in grado di assicurare: (i) un'efficace e prudente gestione dell'ente, (ii) una chiara struttura dell'organizzazione con linee di responsabilità ben definite, trasparenti e coerenti, (iii) processi efficaci per l'identificazione, la gestione, la sorveglianza e la segnalazione dei rischi, (iv) adeguati meccanismi di controllo interno, ivi comprese valide procedure amministrative e contabili nonché politiche e prassi di remunerazione che riflettano e promuovano una sana ed efficace gestione del rischio.

Nello specifico, tali dispositivi di *governance* devono rispettare i seguenti principi:

- l'organo di gestione deve avere la responsabilità generale dell'ente, approvando e sorvegliando l'attuazione degli obiettivi strategici, della strategia in materia di rischi e della *governance* interna dell'ente;
- l'organo di gestione deve garantire l'integrità dei sistemi di contabilità e di rendicontazione finanziaria, compresi i controlli finanziari e operativi e l'osservanza delle disposizioni legislative e delle norme pertinenti;
- l'organo di gestione deve sorvegliare il processo di informativa e la comunicazione;
- l'organo di gestione deve essere responsabile di assicurare un'efficace sorveglianza sull'alta dirigenza;
- il presidente dell'organo di gestione nella sua funzione di supervisione strategica dell'ente non deve esercitare simultaneamente le funzioni di amministratore delegato in seno allo stesso ente, a meno che non sia giustificato dall'ente e autorizzato dalle autorità competenti.

In virtù del ruolo cruciale svolto dall'organo di amministrazione, la CRD IV ha altresì rafforzato gli *standard* minimi di idoneità degli esponenti aziendali delineando presidi più robusti per assicurare e monitorare il rispetto di tali *standard*, anche attraverso la tracciatura di una nuova procedura per la valutazione della loro idoneità, sia con riferimento al momento dell'insediamento sia nel continuo del loro mandato.

Le norme e i principi sanciti dalla CRD IV sono stati ulteriormente approfonditi e meglio specificati negli Orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea sulla *governance* interna (ABE/GL/2017/11) e sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo di gestione e del personale che riveste ruoli chiave (ABE/GL/2017/12), nonché nella Guida della Banca Centrale Europea in materia di *fit and proper assessment*, ai quali la Banca ha inteso conformarsi nell'ultimo aggiornamento del Progetto di governo societario.

## **1.2. Approvazione e modifica del documento**

Il presente documento costituisce il Progetto di governo societario redatto della Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. conformemente alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia in materia di governo societario.

Il Progetto illustra il quadro complessivo di *governance* adottato dalla Capogruppo. In particolare, il Progetto:

- a. illustra le ragioni che rendono il modello di amministrazione e controllo prescelto dalla Banca il più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli;
- b. descrive le specifiche scelte attinenti alla struttura organizzativa (compiti, poteri e composizione degli Organi Sociali; sistema delle deleghe; regime del controllo contabile; sistemi di incentivazione e remunerazione; flussi informativi), ai diritti degli azionisti (in materia di diritto di recesso, *quorum* deliberativi dell'Assemblea e per l'impugnativa delle delibere assembleari e consiliari, rappresentanza, ecc.), alla struttura finanziaria, alle modalità di gestione dei conflitti di interesse (ad esempio, operazioni con parti correlate, obbligazioni degli Esponenti aziendali, ecc.);
- c. fornisce un'adeguata rappresentazione e motivazione delle modalità di raccordo tra gli Organi e le Funzioni aziendali delle diverse componenti del Gruppo, con specifica attenzione ai profili relativi al sistema di governo dei controlli (poteri degli organi, flussi informativi, gestione dei rischi, ecc.), dando altresì conto, a livello consolidato, degli assetti organizzativi adottati dalle Controllate.

Il Progetto di Governo societario è approvato dal Consiglio di Amministrazione della Banca, con il parere favorevole del Collegio Sindacale ed è aggiornato – con il medesimo iter deliberativo – qualora vi siano modifiche organizzative di rilievo che incidano sulle materie e le valutazioni indicate alle lettere a), b) e c).

## **1.3. La Società e il Gruppo bancario BNL**

La Società è stata costituita con la denominazione di "BNL Progetto S.p.A." in data 1° febbraio 2007 e, successivamente, con atto del 20 settembre 2007 (avente effetto dal 1° ottobre 2007) è divenuta conferitaria del ramo di azienda di banca commerciale della "Banca Nazionale del Lavoro S.p.A."

In pari data ha assunto essa stessa la denominazione di "Banca Nazionale del Lavoro S.p.A."

La Società, quindi, esercita le attività bancarie della conferente BNL, Banca istituita nel 1913 e trasformata nel 1992 da Istituto di credito di diritto pubblico in Società per azioni. Le azioni di detta Banca sono state quotate sino al 2006 – ordinarie (26 luglio 2006) e di risparmio (21 dicembre 2006) – anno in cui l'azionista unico BNP Paribas S.A. – Parigi ha acquisito il controllo ad esito delle offerte pubbliche, obbligatoria e residuale, lanciate sulle azioni BNL.

La Società è iscritta all'albo delle banche e dei gruppi bancari ex artt. 13 e 64 T.U.B. ed è Capogruppo del Gruppo bancario BNL; in tale veste, svolge le attività di direzione e coordinamento delle Controllate ed emana disposizioni nei confronti delle stesse per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo.

Alla data di approvazione del presente documento, il Gruppo bancario BNL è composto, oltre che dalla stessa BNL, anche dalle seguenti società:

- Artigiancassa S.p.A. – società iscritta all'albo delle banche ex art. 13 T.U.B. (capitale sociale Euro 10.000.000) e specializzata nel settore del credito al comparto artigiano;
- BNL Finance S.p.A. – società iscritta all'albo unico degli intermediari finanziari ex art. 106 T.U.B. (capitale sociale Euro 14.950.000) e specializzata nel mercato della cessione del quinto e delegazione di pagamento;
- BNL Leasing S.p.A. – società iscritta all'albo unico degli intermediari finanziari ex art. 106 T.U.B. (capitale sociale Euro 2.000.000) e specializzata nella prestazione di servizi di leasing;
- Axepta S.p.A. – società iscritta all'albo degli istituti di pagamento ex art. 114-septies T.U.B. (capitale sociale Euro 4.773.000) e specializzata nella gestione dei pagamenti elettronici;
- Eutimm S.r.l. – società strumentale dedicata all'acquisizione, attraverso la partecipazione ad aste giudiziarie, di beni immobili posti a garanzia di crediti di titolarità BNL e alla successiva gestione e rivendita;
- Sviluppo Head Quarter Tiburtina S.r.l. – società strumentale dedicata alla gestione e manutenzione immobiliare dell'immobile sito a Roma Tiburtina, nuova sede degli uffici direzionali di BNL;
- Vela OBG S.r.l. – società veicolo di cartolarizzazione.

## **2. MODELLO DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO**

### **2.1. Il modello di amministrazione e controllo**

La Banca adotta, sin dalla sua costituzione, il modello di amministrazione e controllo di tipo "tradizionale" la cui struttura è incentrata sulla presenza del Consiglio di Amministrazione, quale organo titolare delle funzioni di "supervisione strategica" e di "gestione", e del Collegio Sindacale, quale organo titolare della funzione di "controllo", entrambi di nomina assembleare.

È prevista, inoltre, la nomina da parte del Consiglio di Amministrazione di un Amministratore Delegato e Direttore Generale al quale è demandata gran parte della funzione di gestione.

### **2.2. La scelta del modello tradizionale per il Gruppo**

Le richiamate Disposizioni di Vigilanza prevedono che le banche esercitino la propria facoltà di scelta tra i tre sistemi di amministrazione e controllo previsti dal Codice civile (*i.e.* tradizionale, dualistico e monistico), sulla base di un'approfondita autovalutazione che tenga conto dei seguenti elementi:

- la struttura proprietaria e il relativo grado di apertura al mercato del capitale di rischio;
- le dimensioni e la complessità operativa;
- gli obiettivi strategici di medio e lungo periodo;
- la struttura organizzativa del Gruppo.

In ottemperanza a detta disciplina, la Società adotta, sin dalla sua costituzione, il sistema di amministrazione e controllo di tipo "tradizionale" ritenendolo il modello in concreto più idoneo ad assicurare, per BNL, l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli.

Tale decisione si è fondata, in particolare, sui seguenti elementi e considerazioni:

- la struttura dell'assetto azionario di BNL facente capo ad un Socio unico (BNP Paribas S.A. – Parigi) che esercita le attività di direzione e coordinamento della Banca;
- le dimensioni e la complessità operativa della Banca e del Gruppo bancario di cui è capo, che hanno condotto a ritenere il modello tradizionale, da sempre adottato dalla Società, come la migliore soluzione per garantire la sana e prudente gestione delle attività e dei rischi connessi;
- un appropriato bilanciamento dei poteri e una puntuale distinzione dei ruoli e delle responsabilità, più efficaci rispetto a quanto previsto nei modelli dualistico e monistico, evitando così sovrapposizioni secondo quanto richiesto dalle Disposizioni di Vigilanza;
- la prassi del sistema bancario italiano che, prediligendo il modello tradizionale, ne conferma l'efficacia e la trasparenza rispetto a modelli alternativi meno consolidati;
- la positiva esperienza di applicazione maturata in precedenza nella Società conferente le attività bancarie e i risultati che tale modello, in termini di stabilità, ha dimostrato nel corso del tempo;
- l'assenza di fattori o elementi contrari provenienti non solo dal Socio unico BNP Paribas S.A. – Parigi, ma anche da soggetti esterni alla Banca che con essa intrattengono rapporti a diverso titolo ovvero nei confronti della quale sono portatori di diversi interessi (cc.dd. "stakeholders").

Anche per le Controllate, in relazione ai risultati che, in termini di stabilità, ha dimostrato nel corso del tempo, la Banca ritiene che il modello tradizionale di amministrazione e controllo sia in concreto il più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli.

### **3. STRUTTURA FINANZIARIA E DIRITTI DEGLI AZIONISTI**

#### **3.1. Struttura del capitale sociale**

Il capitale sociale di BNL, sottoscritto e versato, ammonta ad Euro 2.076.940.000 ed è rappresentato da n. 2.076.940.000 azioni ordinarie del valore di Euro 1 (uno) ciascuna. Le azioni ordinarie sono nominative ed attribuiscono diritto di voto nelle assemblee della Banca. La Banca può emettere azioni fornite di diritti diversi.

Il capitale sociale è interamente detenuto dal socio unico BNP Paribas S.A. – Parigi.

#### **3.2. Restrizioni al trasferimento titoli**

Lo Statuto della Società non prevede restrizioni alla trasferibilità dei titoli, oltre a quanto previsto dalle disposizioni *pro tempore* vigenti in materia di partecipazione al capitale degli enti creditizi.

#### **3.3. Aumento del capitale sociale**

Il Consiglio di Amministrazione di BNL non è delegato ad aumentare il capitale sociale ai sensi dell'art. 2443 del Codice civile, competenza che rimane pertanto dell'Assemblea dei Soci.

Nella deliberazione di aumento sono determinati le modalità dell'aumento stesso e l'eventuale sovrapprezzo. Le condizioni relative all'emissione del nuovo capitale, le date e le modalità dei versamenti sono determinate dal Consiglio di Amministrazione. I conferimenti possono avere ad oggetto anche beni diversi dal denaro o crediti. Una parte delle azioni da emettere può essere riservata dall'Assemblea al personale in servizio e/o in quiescenza della Banca e delle società del Gruppo bancario BNL.

#### **3.4. Quorum deliberativi e per l'impugnativa delle delibere assembleari e consiliari**

Per la validità delle deliberazioni dell'Assemblea dei Soci si osservano le disposizioni di legge *pro tempore* vigenti. Analogamente per quanto attiene le impugnazioni delle predette delibere o di quelle assunte dal Consiglio di Amministrazione.

#### **3.5. Diritto di recesso**

In deroga a quanto previsto dall'art. 2437, comma 2 c.c., l'art. 3 dello Statuto esclude il diritto di recesso dei soci che non abbiano concorso all'adozione delle delibere con cui è prevista la proroga del termine di durata della Società, ovvero attraverso le quali siano posti o rimossi limiti alla circolazione delle azioni.

## 4. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI BNL

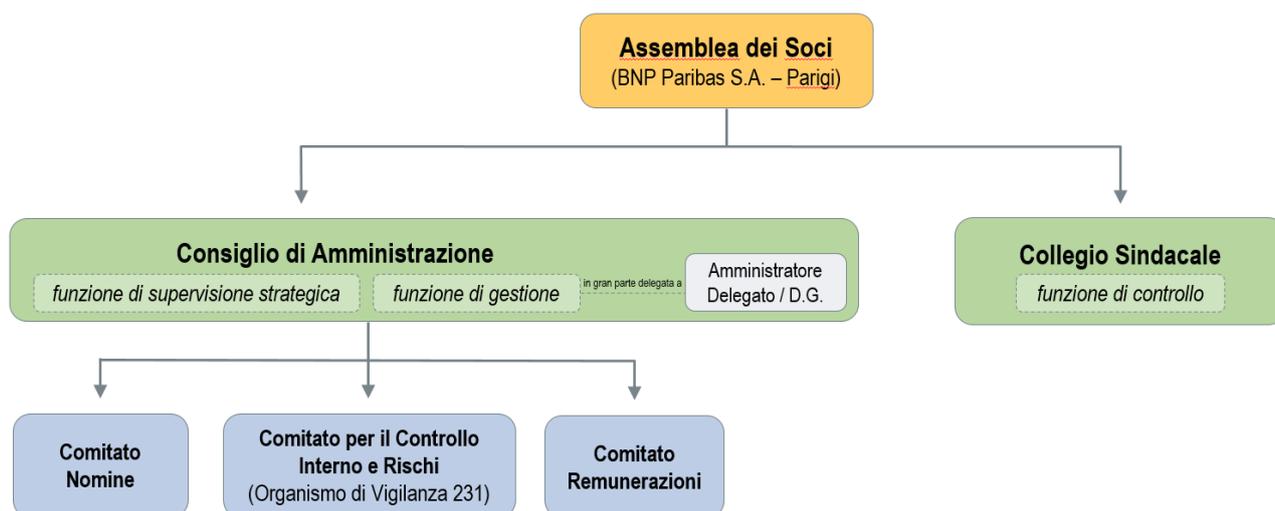
### 4.1. Assetto di governo societario

L'assetto di *governance* della Banca, in conformità con quanto previsto dallo Statuto, è costituito dai seguenti Organi Sociali:

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- Amministratore Delegato e Direttore Generale;
- Collegio Sindacale.

La Banca istituisce, in ossequio alle Disposizioni di Vigilanza, tre Comitati endo-consiliari (*i.e.* Comitato per il Controllo Interno e Rischi, Comitato Nomine e Comitato Remunerazioni) deputati a svolgere attività di supporto al Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, consultive e propositive nelle rispettive materie di competenza.

Di seguito si riporta uno schema riepilogativo dell'assetto di governo societario di BNL.



### 4.2. Assemblea dei Soci

#### 4.2.1. Compiti e poteri

L'Assemblea dei Soci esercita le funzioni ad essa attribuite dalle disposizioni statutarie e normative *pro tempore* vigenti. Tra queste, in particolare:

- nomina i membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale;
- approva, su proposta del Consiglio di Amministrazione, il progetto di bilancio;
- determina i compensi spettanti al Presidente, agli altri membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale;
- approva, su proposta del Consiglio di Amministrazione: (i) le politiche di remunerazione a favore dei membri del Consiglio di Amministrazione e dei dipendenti o di collaboratori non legati alla Banca da rapporti di lavoro subordinato; (ii) i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (es. stock option); (iii) i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto

compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione; (iv) la fissazione di un rapporto tra quota variabile e quota fissa della remunerazione del personale più rilevante superiore al 100% (comunque non superiore al 200%); (v) la fissazione di un livello di remunerazione complessiva del Presidente in misura superiore rispetto alla componente fissa dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale;

### **4.3. Consiglio di Amministrazione**

#### **4.3.1. Processo di nomina**

Il processo di nomina è volto ad assicurare che nel Consiglio di Amministrazione della Banca siano presenti soggetti idonei a svolgere in modo efficace il ruolo ad essi attribuito.

Ai sensi dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione è nominato dall'Assemblea dei Soci con le maggioranze di legge.

Ai fini della nomina o della cooptazione degli Amministratori, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per le Nomine, identifica preventivamente la propria composizione quali-quantitativa considerata ottimale in relazione alle caratteristiche, dimensionali e operative, della Banca e agli obiettivi che questa persegue, individuando e motivando il profilo teorico – ivi comprese caratteristiche di professionalità e di eventuale indipendenza – dei candidati ritenuto opportuno. In tale ambito, il Consiglio di Amministrazione definisce anche un obiettivo quantitativo per la rappresentanza del genere sottorappresentato al proprio interno.

I risultati dell'analisi di cui sopra sono portati a conoscenza del socio unico BNP Paribas S.A. – Parigi in tempo utile affinché il processo di selezione e di nomina dei candidati possa tener conto di tali indicazioni.

Entro trenta giorni dalla nomina, il Consiglio di Amministrazione verifica la rispondenza tra la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale e quella effettiva risultante dal processo di nomina; inoltre, il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Nomine, verifica il possesso dei requisiti di idoneità previsti dalle disposizioni statutarie e normative *pro tempore* vigenti da parte degli Amministratori ed accerta l'insussistenza di cause di ineleggibilità, decadenza ed incompatibilità.

#### **4.3.2. Composizione quantitativa**

Ai sensi dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione è composto da 5 (cinque) a 16 (sedici) membri, la durata del cui mandato è fissata nel massimo in tre esercizi, salvo più breve durata stabilita dall'Assemblea dei Soci all'atto della nomina. Tale mandato scade alla data dell'Assemblea dei Soci convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica, salvo revoca, decadenza o dimissioni. Il numero degli Amministratori può essere aumentato con deliberazione dell'Assemblea dei Soci, nel rispetto del limite massimo di cui sopra, anche nel corso della durata in carica del Consiglio; gli Amministratori in tale sede nominati scadono insieme con quelli in carica all'atto della loro nomina. L'eventuale nomina di un numero di Consiglieri superiore a 15 (quindici) deve basarsi su un'approfondita valutazione di opportunità e deve essere analiticamente motivata.

Ai sensi dello Statuto, almeno 3 (tre) Amministratori – ovvero 4 (quattro) se i componenti in carica del Consiglio sono in numero superiore a 12 (dodici) – oltre a non essere individualmente titolari di deleghe, devono possedere i requisiti di indipendenza ivi stabiliti. In particolare, se eletti Amministratori, non possono considerarsi indipendenti:

- il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli Amministratori della Banca, gli Amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli Amministratori delle società controllate dalla Banca, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;
- coloro che sono legati alla Banca o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo, ovvero agli Amministratori della società e ai soggetti di cui al

precedente alinea, da rapporti di lavoro autonomo o subordinato, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o professionale che ne compromettano l'indipendenza.

Inoltre, la Banca ha definito nella normativa interna – in coerenza con gli Orientamenti EBA-ESMA sull'idoneità degli Esponenti aziendali – ulteriori criteri per la valutazione dei requisiti di indipendenza formale. Nello specifico, si presume non indipendente l'Amministratore che:

- a) ricopra o abbia ricoperto (nei 5 anni precedenti) un incarico con funzioni esecutive nell'organo di gestione di una società del Gruppo;
- b) sia un azionista di controllo della Banca o rappresenti l'interesse di un azionista di controllo, ivi compreso laddove il proprietario sia uno Stato membro o un altro organismo pubblico;
- c) abbia un rapporto finanziario significativo o di affari con la Banca;
- d) sia un dipendente di (ovvero sia associato in altro modo a) un azionista di controllo della Banca;
- e) sia impiegato in società del Gruppo, salvo che siano soddisfatte entrambe le seguenti condizioni: (i) non appartenga al livello gerarchico più elevato che risponde direttamente all'organo di gestione; (ii) sia stato eletto per ricoprire la funzione di vigilanza nell'ambito di un sistema di rappresentanza dei dipendenti e il diritto nazionale prevede una tutela adeguata contro il licenziamento abusivo e altre forme di trattamento iniquo;
- f) abbia ricoperto (nei 3 anni precedenti) una posizione al livello gerarchico più alto della Banca o di un'altra società del Gruppo, rispondendo direttamente solo all'organo di gestione;
- g) sia stato, durante un periodo di 3 anni, un capo di un consulente professionale significativo, un revisore dei conti esterno o un consulente significativo della Banca o di un'altra società del Gruppo, o altrimenti un dipendente concretamente associato al servizio prestato;
- h) sia o sia stato, nel corso dell'anno precedente, un prestatore o un cliente significativo della Banca o di un'altra società del Gruppo ovvero abbia avuto un rapporto d'affari di altra natura significativo o sia un funzionario superiore di – o sia altrimenti associato, direttamente o indirettamente, a – un prestatore, cliente o entità commerciale significativi aventi un rapporto d'affari significativo;
- i) percepisca, in aggiunta alla retribuzione per il ruolo ricoperto e alla retribuzione da lavoro, compensi significativi o altri benefici dalla Banca o da un'altra società del Gruppo;
- j) sia stato membro del Consiglio di Amministrazione della Banca per 12 anni consecutivi ovvero più a lungo;
- k) sia uno stretto familiare di un Amministrazione con funzioni esecutive della Banca o di un'altra società del Gruppo o un soggetto in una situazione di cui alle lettere da a) a h).

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione assicura anche la presenza di un numero adeguato di componenti non esecutivi al proprio interno, ai quali non possono essere attribuite deleghe operative, né particolari incarichi e che non possono essere coinvolti, nemmeno di fatto, nella gestione esecutiva della Società.

#### **4.3.3. Composizione qualitativa**

Per il corretto assolvimento dei propri compiti, è necessario che il Consiglio di Amministrazione sia composto da soggetti:

- pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere;
- dotati di professionalità adeguate al ruolo ricoperto e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della Banca;

- con competenze diffuse e opportunamente diversificate in modo che ciascuno degli Amministratori possa effettivamente contribuire a individuare e perseguire le strategie della Banca e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della medesima;
- in grado di dedicare tempo e risorse sufficienti allo svolgimento delle proprie funzioni e responsabilità, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti dalla CRD IV e dalle disposizioni di legge;
- che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della Banca, operando con onestà, integrità ed autonomia di giudizio anche alla luce di eventuali conflitti di interesse.

La composizione del Consiglio di Amministrazione deve anche riflettere, a livello collettivo, un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienza, età, durata di permanenza nell'incarico, genere, provenienza geografica e proiezione internazionale.

I membri del Consiglio di Amministrazione devono possedere individualmente i requisiti previsti dalle disposizioni normative e statutarie *pro tempore* vigenti.

In particolare, come specificato nella normativa interna, essi devono soddisfare i requisiti di *experience, good repute, independence of mind and avoidance of conflicts of interest e time commitment*, fermo il rispetto del limite al cumulo degli incarichi di cui all'art. 91(3) della CRD IV.

Ai sensi dell'art. 36 del decreto-legge n. 201/2011, inoltre, i membri del Consiglio di Amministrazione non possono assumere o esercitare cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo ovvero svolgere funzioni di vertice in imprese (o gruppi di imprese) concorrenti, operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari (c.d. divieto di *interlocking directorships*).

La valutazione di idoneità viene svolta secondo le procedure interne, in applicazione della Guida della BCE e degli Orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea (ABE) in materia di *fit and proper assessment*.

Il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Nomine sono gli Organi Sociali deputati alla verifica dei requisiti di idoneità degli Esponenti aziendali sia al momento della loro nomina che nel continuo (qualora si verificano "Fatti nuovi"), e comunque almeno annualmente.

#### **4.3.4. Compiti e poteri**

Il Consiglio, quale organo titolare delle funzioni di supervisione strategica e di gestione, è investito di tutti i poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Banca, ad eccezione di quanto espressamente riservato all'Assemblea dei Soci dalle disposizioni statutarie e normative *pro tempore* vigenti.

Oltre alle attribuzioni non delegabili per legge o per Statuto, sono di competenza del Consiglio di Amministrazione le delibere riguardanti:

- la strategia aziendale globale e le politiche chiave della Banca nell'ambito del quadro giuridico e regolamentare applicabile, tenendo conto degli interessi finanziari e della solvibilità di lungo periodo;
- la strategia globale in materia di rischi, inclusi la propensione al rischio e il quadro di gestione dei rischi, nonché le misure per garantire che venga dedicato tempo sufficiente alle questioni legate al rischio;
- la definizione di una *governance* interna adeguata ed efficace e un quadro di controllo interno che includa una chiara struttura organizzativa ed una gestione dei rischi interna indipendente ed efficiente, Funzioni aziendali di controllo che dispongano nella misura necessaria di autorità e risorse per svolgere i loro compiti;
- la determinazione dell'assetto organizzativo generale, garantendo la chiara distinzione di compiti e funzioni nonché la prevenzione dei conflitti di interesse;
- la definizione, l'approvazione e il monitoraggio dell'attuazione di politiche efficaci volte a individuare, valutare, gestire e mitigare o prevenire conflitti di interesse reali o potenziali;

- la definizione di dispositivi volti a garantire che le valutazioni di idoneità individuali degli Esponenti aziendali e collettive degli Organi Sociali siano svolte in modo efficace e che la pianificazione delle successioni nelle posizioni di vertice dell'esecutivo (Amministratore Delegato e Direttore Generale) sia appropriata;
- dispositivi volti a garantire l'integrità dei sistemi di contabilità e di rendicontazione finanziaria, compresi i controlli finanziari e operativi e l'osservanza delle disposizioni normative e regolamentare pertinenti;
- la costituzione dei Comitati endo-consiliari;
- la nomina del Direttore Generale;
- i regolamenti interni rilevanti secondo il Consiglio;
- l'assunzione e la cessione di partecipazioni che modifichino la composizione del Gruppo bancario;
- l'assunzione e la cessione di partecipazioni, di aziende o di rami di azienda, di importo superiore alla percentuale del patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio approvato dalla Società, determinata dal Consiglio di Amministrazione;
- la nomina, la cessazione ed il trattamento, su proposta del Comitato per il Controllo Interno e Rischi, sentito il Collegio Sindacale, dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, individuate dal Consiglio di Amministrazione in applicazione di norme di legge e/o di disposizioni regolamentari;
- le disposizioni generali per il coordinamento e la direzione delle società del Gruppo bancario, nonché per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia;
- l'assunzione delle deliberazioni concernenti le fusioni (nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505-bis del Codice civile) e le scissioni (nei casi previsti dall'art. 2506-ter, quinto comma, del Codice civile);
- l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie;
- la riduzione del capitale in caso di recesso del socio;
- l'adeguamento dello Statuto a disposizioni normative;
- la determinazione delle politiche di remunerazione e la conseguente sottoposizione di proposte all'Assemblea dei Soci, tenuto conto delle Disposizioni di Vigilanza;
- le determinazioni strategiche rilevanti per le materie oggetto di vigilanza regolamentare quali, a titolo esemplificativo, la trasparenza, l'anticiclaggio, etc.

#### **4.3.5. Preparazione e formazione**

In ossequio alle Disposizioni di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione organizza sessioni formative di *induction & training* per assicurare che il bagaglio di competenze tecniche degli Esponenti aziendali, necessario per svolgere con consapevolezza il loro ruolo, sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, il Consiglio agevola l'inserimento dei nuovi componenti negli Organi Sociali, assicurandosi che questi ricevano le informazioni essenziali entro un mese dall'assunzione dell'incarico (c.d. *welcome pack*).

Le sessioni formative di *induction & training* mirano a fornire agli Esponenti aziendali la preparazione necessaria per agevolare loro una chiara comprensione della struttura della Banca, del modello di business, del profilo di rischio e delle relative modalità di gestione, nonché per promuovere la loro consapevolezza in merito ai vantaggi derivanti dalla *diversity*.

Il Consiglio di Amministrazione assicura che vengano assegnate sufficienti risorse umane e finanziarie per la preparazione e la formazione degli Esponenti aziendali.

#### **4.4. Presidente del Consiglio di Amministrazione**

L'Assemblea nomina, tra i membri del Consiglio di Amministrazione, un Presidente.

Il Presidente ha un ruolo non esecutivo e non svolge, neppure di fatto, funzioni gestionali, fatta salva la facoltà di assumere (su proposta ed in unione con l'Amministratore Delegato) qualsiasi provvedimento che abbia carattere di urgenza nell'interesse della Banca, nei limiti previsti dallo Statuto. In tali casi, è resa informativa al Consiglio nella prima riunione utile successiva.

Al Presidente spetta la legale rappresentanza della Banca di fronte ai terzi, la rappresentanza processuale in giudizio di qualsiasi ordine e grado e la titolarità della firma sociale. Nell'ambito di tali attribuzioni, il Presidente può rilasciare procure per singole operazioni o per categorie di atti, anche a persone fisiche o giuridiche estranee alla Banca, nonché procure speciali a dipendenti della Banca ed a chiunque altro, per rendere interrogatori, dichiarazioni di terzo, giuramenti suppletori e decisori.

Fermi restando i poteri attribuiti in virtù delle disposizioni normative e statutarie *pro tempore* vigenti nonché quelli espressamente delegati dal Consiglio di Amministrazione, il Presidente:

- convoca (su deliberazione del Consiglio di Amministrazione) e presiede l'Assemblea dei soci, ne verifica la regolarità della costituzione, accerta l'identità e la legittimazione dei presenti, regola il suo svolgimento, stabilisce le modalità per le singole votazioni (comunque palesi) ed accerta il risultato delle stesse;
- promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, assicura il bilanciamento dei poteri rispetto all'Amministratore Delegato e il coordinamento tra gli Organi Sociali, ponendosi come interlocutore del Collegio Sindacale e dei Comitati interni al Consiglio;
- assicura il presidio dei rapporti societari, istituzionali e di rappresentanza;
- convoca e presiede le riunioni del Consiglio di Amministrazione, stabilendone l'ordine del giorno, tenuto conto delle proposte formulate dall'Amministratore Delegato, dai Direttori delle Funzioni della Banca, dagli Amministratori e dai Sindaci;
- organizza e coordina i lavori del Consiglio, garantisce l'efficacia del dibattito consiliare e si adopera affinché le deliberazioni alle quali giunge il Consiglio siano il risultato di un'adeguata dialettica e del contributo consapevole e ragionato di tutti i suoi componenti. È, inoltre, dovere del Presidente incoraggiare e promuovere, in maniera neutrale, discussioni aperte e critiche, nonché garantire che i pareri dissenzianti possano essere espressi e discussi nell'ambito del processo decisionale. A tal fine, il Presidente provvede affinché:
  - ai Consiglieri sia trasmessa con congruo anticipo la documentazione a supporto delle deliberazioni del Consiglio o, almeno, una prima informativa sulle materie che verranno discusse;
  - la documentazione a supporto delle deliberazioni sia adeguata in termini quantitativi e qualitativi rispetto alle materie iscritte all'ordine del giorno;
  - nella predisposizione dell'ordine del giorno e nella conduzione del dibattito consiliare siano trattate con priorità le questioni a rilevanza strategica, garantendo che ad esse sia dedicato tutto il tempo necessario;
  - siano organizzate occasioni di incontro tra tutti gli Amministratori per approfondire e confrontarsi su questioni di rilevanza strategica;
- assicura che il processo di autovalutazione sia svolto con efficacia e con modalità coerenti rispetto al grado di complessità dei lavori del Consiglio e siano adottate le misure correttive previste per far fronte alle eventuali carenze riscontrate;
- assicura che vengano predisposti ed attuati programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione e piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo.

#### **4.5. Amministratore Delegato e Direttore Generale**

Il Consiglio di Amministrazione nomina un Amministratore Delegato, il quale, ai sensi dello Statuto, svolge anche le funzioni di Direttore Generale.

Il Consiglio di Amministrazione conferisce all'Amministratore Delegato tutti i poteri inerenti la gestione della Banca, non riservati alla sua competenza esclusiva dalle disposizioni normative o statutarie *pro tempore* vigenti, ovvero per autonoma volontà del Consiglio stesso.

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, l'Amministratore Delegato cura che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Banca sia adeguato alla natura e alle dimensioni della stessa e riferisce trimestralmente, in occasione della presentazione delle risultanze contabili di periodo (trimestrale, semestrale ed annuale di bilancio), al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni creditizie di maggior rilievo della Banca e delle sue Controllate, che non siano già state sottoposte al Consiglio stesso.

Inoltre, l'Amministratore Delegato può assumere (unitamente al Presidente) qualsiasi provvedimento che abbia carattere di urgenza nell'interesse della Banca, nei limiti previsti dallo Statuto. In tali casi, è resa informativa al Consiglio nella prima riunione utile successiva.

L'Amministratore Delegato, nei limiti della propria competenza, ha altresì il potere di delegare in tutto o in parte le proprie attribuzioni al personale della Banca, singolarmente o anche riunito in comitati, determinando i limiti e le modalità di esercizio. In tali casi, è resa informativa al Consiglio nella prima riunione utile successiva.

All'Amministratore Delegato spetta, infine, la rappresentanza legale della Banca e la firma sociale. Nell'ambito di tali attribuzioni, può conferire procure, per singoli atti o per categorie di atti, anche a persone fisiche o giuridiche estranee alla Banca.

##### **4.5.1. Vice Direttore Generale**

Il Consiglio di Amministrazione nomina, su proposta dell'Amministratore Delegato, i Vice Direttori Generali, i quali coadiuvano quest'ultimo nella sovrintendenza della struttura aziendale e nella gestione degli affari sociali.

##### **4.5.2. Piano di successione in caso di cessazione anticipata ovvero di impedimento**

In ossequio alle Disposizioni di Vigilanza, la Banca assicura l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo al fine di garantire la continuità aziendale e di evitare ricadute economiche e reputazionali.

Nel dettaglio, in caso di cessazione anticipata rispetto all'ordinaria scadenza del mandato ovvero di impedimento (anche temporaneo) dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale all'esercizio delle sue funzioni, il Presidente del Consiglio di Amministrazione convoca d'urgenza (entro 24-48ore) una riunione del Consiglio il quale – su proposta del Comitato Nomine – individua il "vicario".

Con l'atto di nomina, il "vicario" assume a tutti gli effetti i poteri spettanti al Direttore Generale, salvo diversa deliberazione del Consiglio di Amministrazione che può scegliere di riservare a sé o ad altri alcune deleghe sulla base di opportuna valutazione.

In caso di impedimento temporaneo dell'Amministratore Delegato, i poteri *ad interim* assegnati al "vicario" decadono nel momento della cessazione di tale impedimento, salva diversa delibera del Consiglio di Amministrazione.

In caso di impedimento permanente dell'Amministratore Delegato, i poteri *ad interim* assegnati al "vicario" decadono nel momento in cui il Consiglio di Amministrazione individua, con specifico atto di nomina, il nuovo Amministratore Delegato e la gestione ordinaria passa nei pieni poteri dell'Amministratore Delegato appena nominato, sulla base delle disposizioni statutarie e delle nuove deleghe che gli verranno conferite.

#### **4.6. Comitati endo-consiliari**

Il Consiglio di Amministrazione istituisce al proprio interno (i) il Comitato per il Controllo Interno e Rischi, (ii) il Comitato Nomine e (iii) il Comitato Remunerazioni, deputati a svolgere attività di supporto al Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, consultive e propositive nelle materie di rispettiva competenza.

In generale, ciascun Comitato è composto da un minimo di 3 (tre) membri ad un massimo di 5 (cinque), scelti tra gli Amministratori della Banca, non esecutivi e per la maggioranza in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dallo Statuto. I Comitati si distinguono tra loro per almeno un componente e il Presidente di ciascun Comitato è scelto tra i componenti indipendenti di quest'ultimo.

I membri dei Comitati possiedono, sia pure su base complessiva, conoscenze, competenze ed esperienza sufficienti nelle materie di pertinenza dei rispettivi Comitati.

I Comitati hanno accesso a tutte le informazioni aziendali (anche per il tramite delle Funzioni aziendali competenti) e possono avvalersi – a spese della Banca – di consulenti ed esperti esterni di propria scelta, per tematiche di particolare complessità e per analisi comparative di mercato ovvero per procedimenti valutativi.

Ciascun Comitato riceve, secondo modalità e tempistiche predefinite nelle procedure interne, la documentazione e le informazioni rilevanti per l'efficace espletamento dei propri compiti e – ove necessario – può interloquire direttamente con le Funzioni aziendali competenti (e, in particolare, con le Funzioni aziendali di controllo).

Ciascun Comitato riferisce almeno annualmente (ovvero con tempestività, nel caso di situazioni di particolare urgenza o gravità) al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sulle attività svolte nell'anno e sulle principali risultanze delle stesse.

La composizione, i poteri e le regole di funzionamento di ciascun Comitato sono definiti in maniera dettagliata nei rispettivi regolamenti interni, adottati da ciascun Comitato successivamente alla sua costituzione.

Nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza, i Comitati endo-consiliari della Banca possono svolgere analoghe funzioni anche per le altre banche del Gruppo BNL (*i.e.* Artigiancassa S.p.A.), ove queste ultime decidessero di non istituire i medesimi Comitati.

##### **4.6.1. Comitato per il Controllo Interno e Rischi**

Il Comitato per il Controllo Interno e Rischi svolge funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione in materia di rischi e sistema dei controlli interni.

In particolare, il Comitato:

- individua e propone, avvalendosi del contributo del Comitato Nomine, i responsabili delle Funzioni aziendali di controllo e il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- esamina preventivamente i programmi di attività e le relazioni annuali delle Funzioni aziendali di controllo indirizzate al Consiglio di Amministrazione;
- esprime valutazioni e formula pareri al Consiglio di Amministrazione sul rispetto dei principi cui devono essere uniformati il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale e dei requisiti che devono essere rispettati dalle Funzioni aziendali di controllo, portando all'attenzione del Consiglio gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive da promuovere;
- contribuisce, per mezzo di valutazioni e pareri, alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione di Funzioni aziendali di controllo della Banca;
- valuta il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci d'esercizio e consolidato, in coordinamento con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e con il Collegio Sindacale.

Con particolare riferimento ai compiti in materia di gestione e controllo dei rischi, il Comitato supporta il Consiglio di Amministrazione nelle decisioni da assumere al fine di una corretta ed efficace determinazione del RAF (*"Risk appetite framework"*) e delle politiche di governo dei rischi. In particolare, il Comitato svolge funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione:

- nella definizione e approvazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi; nell'ambito del RAF, il Comitato svolge l'attività valutativa e propositiva necessaria affinché il Consiglio possa definire e approvare gli obiettivi di rischio (*"Risk appetite"*) e la soglia di tolleranza (*"Risk tolerance"*);
- nella verifica della corretta attuazione delle strategie e delle politiche di governo dei rischi, nonché del RAF;
- nella definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, inclusa la verifica che il prezzo e le condizioni delle operazioni con la clientela siano coerenti con il modello di business e le strategie in materia di rischi.

In materia di remunerazione, ferme restando le competenze del Comitato Remunerazioni con il quale è assicurato un adeguato coordinamento anche per il tramite della partecipazione di uno o più membri comuni ad entrambi i Comitati endo-consiliari, il Comitato per il Controllo Interno e Rischi esamina e accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione della Banca siano coerenti con il RAF.

In materia di valutazione delle casistiche di conflitto di interessi e, in particolare, delle operazioni con i cc.dd. "soggetti collegati" di cui alla Circolare Banca d'Italia n. 263/2006 e con gli altri soggetti in potenziale conflitto di interessi BCE – nei limiti del ruolo allo stesso attribuito dalle disposizioni normative di riferimento – il Comitato per il Controllo Interno e Rischi (nella composizione ordinaria e/o nella composizione dei soli Amministratori Indipendenti) supporta il Consiglio di Amministrazione per le correlate decisioni da assumere. In particolare, il Comitato:

- rilascia un analitico e motivato parere, nonché vincolante ai fini della delibera del Consiglio di Amministrazione, sulla complessiva idoneità delle procedure interne in materia di operazioni con soggetti collegati e con altri soggetti in potenziale conflitto di interessi BCE a conseguire gli obiettivi stabiliti dalla normativa;
- nei casi espressamente previsti, è coinvolto già nella fase delle trattative e nella fase istruttoria delle operazioni con soggetti collegati e con altri soggetti in potenziale conflitto di interessi BCE attraverso la ricezione di un flusso informativo completo e tempestivo, con la facoltà di richiedere informazioni e di formulare osservazioni agli organi delegati e ai soggetti incaricati della conduzione delle trattative o dell'istruttoria;
- nei casi espressamente previsti, rilascia pareri preventivi e motivati sull'interesse al compimento dell'operazione con soggetti collegati e con altri soggetti in potenziale conflitto di interessi BCE, nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni.

Al Comitato è attribuita, altresì, la funzione di Organismo di Vigilanza ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 231/01, come previsto dal Modello di organizzazione e gestione della Banca.

#### **4.6.2. Comitato Nomine**

Il Comitato Nomine svolge funzione consultiva, istruttoria e propositiva nei confronti del Consiglio di Amministrazione nei seguenti processi:

- nomina e cooptazione degli Amministratori; a tal fine:
  - supporta il Consiglio di Amministrazione nell'identificazione preventiva della propria composizione quali-quantitativa considerata ottimale in relazione alle caratteristiche, dimensionali e operative, della Banca e agli obiettivi che questa persegue, individuando e motivando il profilo teorico (ivi

- comprese caratteristiche di professionalità e di eventuale indipendenza) dei candidati ritenuto opportuno;
- redige una descrizione dei ruoli e delle capacità richieste per un determinato incarico e calcola l'impegno previsto in termini di tempo;
  - definisce un obiettivo quantitativo per la rappresentanza del genere sottorappresentato all'interno del Consiglio ed elabora una politica intesa ad accrescere il numero dei membri del genere sottorappresentato nell'organo all'interno degli Organi Sociali al fine di conseguire tale obiettivo;
  - verifica dell'idoneità individuale degli Esponenti aziendali nonché dell'idoneità complessiva degli Organi Sociali; a tal fine:
    - esprime il proprio parere sull'idoneità individuale degli Esponenti aziendali, verificando il possesso dei requisiti di *experience, good reputation, independence of mind and avoidance of conflicts of interest* e *time commitment*, in occasione della loro nomina, periodicamente (attraverso un monitoraggio trimestrale e comunque almeno una volta l'anno) e nel continuo (qualora si verificano "Fatti nuovi");
    - esprime il proprio parere circa la rispondenza tra la composizione quali-quantitativa considerata ottimale dal Consiglio e quella effettiva risultante dal processo di nomina, valutando l'equilibrio di competenze, conoscenze, diversità ed esperienze all'interno degli Organi Sociali;
    - supporta il Consiglio di Amministrazione nel processo di autovalutazione periodica (almeno una volta l'anno), esaminando la composizione, il funzionamento e i risultati dell'attività degli Organi Sociali (anche alla luce di una serie di aree tematiche di particolare rilevanza) nonché formulando raccomandazioni per individuare possibili azioni di miglioramento;
    - formula proposte al Presidente per l'individuazione del personale incaricato di condurre il processo di autovalutazione periodica del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati costituiti al suo interno;
  - definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo (Amministratore Delegato, Direttore Generale); a tal fine:
    - supporta il Consiglio di Amministrazione nella individuazione delle azioni da intraprendere per assicurare la regolare gestione della Banca in caso di cessazione anticipata rispetto all'ordinaria scadenza del mandato ovvero di impedimento, anche temporaneo, all'esercizio delle funzioni, da parte dell'Amministratore Delegato e/o Direttore Generale;
  - conferimento di speciali incarichi agli Amministratori.

Il Comitato Nomine collabora, inoltre, con il Comitato per il Controllo Interno e Rischi in ordine all'attività svolta da quest'ultimo relativamente all'individuazione dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo da nominare.

#### **4.6.3. Comitato Remunerazioni**

Il Comitato Remunerazioni svolge funzione consultiva, istruttoria e propositiva nei confronti del Consiglio di Amministrazione in materia di remunerazioni. In particolare, il Comitato:

- presenta proposte sui compensi del personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dal Consiglio di Amministrazione, in conformità a quanto previsto dalla normativa *pro tempore* vigente e dalla politica in materia di remunerazione della Banca;
- presenta proposte sui compensi relativi al conferimento di speciali incarichi agli Amministratori, ai sensi dell'art. 2389 del Codice civile;

- esprime pareri sulla determinazione dei criteri per i compensi di tutto il personale più rilevante (c.d. *risk-takers*);
- esprime pareri, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle Funzioni aziendali competenti, sugli esiti del processo di identificazione del personale più rilevante, ivi comprese le eventuali esclusioni;
- esamina l'elaborazione della documentazione da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per le relative decisioni in materia di remunerazioni, ivi compresa la politica di remunerazione della Banca;
- esamina gli esiti delle attività di controllo svolte in merito a politiche, prassi e processi di remunerazione, al fine di assicurarne il rispetto;
- esprime pareri, anche avvalendosi delle informazioni ricevute dalle Funzioni aziendali competenti, sul raggiungimento degli obiettivi di *performance* cui sono legati i piani di incentivazione e sull'accertamento delle altre condizioni poste per l'erogazione dei compensi.
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole relative alla remunerazione dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, in stretto raccordo con il Collegio Sindacale;
- assicura il coinvolgimento delle Funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione;
- collabora con gli altri Comitati endo-consiliari, in particolare con il Comitato per il Controllo Interno e Rischi.

#### **4.7. Collegio Sindacale**

##### **4.7.1. Processo di nomina**

Ai sensi dello Statuto, il Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea dei Soci con le maggioranze di legge.

Ai sensi dell'art. 2400 del Codice civile, al momento della nomina dei Sindaci e prima dell'accettazione dell'incarico, sono resi noti all'Assemblea dei Soci gli incarichi di amministrazione e di controllo da essi ricoperti presso altre società.

Entro trenta giorni dalla nomina, il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Comitato Nomine, verifica il possesso dei requisiti di idoneità previsti dalle disposizioni statutarie e normative *pro tempore* vigenti da parte degli Sindaci ed accerta l'insussistenza di cause di ineleggibilità, decadenza ed incompatibilità.

##### **4.7.2. Composizione quantitativa**

Ai sensi dello Statuto, il Collegio Sindacale è composto da 3 (tre) membri effettivi, tra i quali il Presidente, e da 2 (due) membri supplenti. La durata del mandato è fissata nel massimo in tre esercizi, con scadenza alla data dell'Assemblea dei Soci convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

##### **4.7.3. Composizione qualitativa**

La composizione del Collegio Sindacale deve riflettere, a livello collettivo, un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienza, età, durata di permanenza nell'incarico, genere, provenienza geografica, proiezione internazionale.

I membri del Collegio Sindacale devono possedere individualmente i requisiti previsti dalle disposizioni normative e statutarie *pro tempore* vigenti e non devono trovarsi in una delle cause di ineleggibilità o decadenza previste dall'art. 2399 del Codice civile.

In particolare, come specificato nella normativa interna, essi devono soddisfare i requisiti di *experience, good repute, independence of mind and avoidance of conflicts of interest e time commitment*.

Ai sensi dell'art. 36 del decreto-legge n. 201/2011, inoltre, i membri del Collegio Sindacale non possono assumere o esercitare cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo ovvero svolgere funzioni di

vertice in imprese (o gruppi di imprese) concorrenti, operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari (c.d. divieto di *interlocking directorships*).

Ai sensi dello Statuto e conformemente alle Disposizioni di Vigilanza, i componenti del collegio Sindacale non possono ricoprire cariche in organi diversi da quelli con funzione di controllo presso altre società del Gruppo, nonché presso società nelle quali la Banca detenga, anche indirettamente, una partecipazione almeno pari al 10% del capitale sociale o dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria della società partecipata e al 5% del patrimonio di vigilanza consolidato del Gruppo bancario.

La valutazione di idoneità viene svolta secondo le procedure interne, in applicazione della Guida della BCE e degli Orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea (ABE) in materia di *fit and proper assessment*.

Il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Nomine sono gli Organi Sociali deputati alla verifica dei requisiti di idoneità degli Esponenti aziendali sia al momento della loro nomina che nel continuo (qualora si verifichino "Fatti nuovi"), e comunque almeno annualmente.

#### **4.7.4. Compiti e poteri**

In qualità di organo con funzione di controllo, il Collegio Sindacale di BNL svolge i compiti ad esso attribuiti dalle disposizioni normative e statutarie *pro tempore* vigenti. In particolare, il Collegio:

- vigila sull'osservanza delle disposizioni normative e statutarie, con particolare attenzione al rispetto della regolamentazione concernente i conflitti di interesse (v. artt. 2391 e 2391-*bis* del Codice civile, Circolare Banca d'Italia n. 263/2006 in tema di attività di rischio verso i soggetti collegati, artt. 53 e 136 TUB in materia di obbligazioni degli esponenti bancari, Guida BCE e Orientamenti EBA-ESMA in materia di *fit and proper assessment*, con particolare riguardo al profilo della *independence of mind and avoidance of conflicts of interest*, Orientamenti EBA sulla *governance* interna) e di quella in materia di antiriciclaggio (v. art. 46 del d.lgs. n. 231/07);
- vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione della Banca;
- vigila sull'adeguatezza e sulla funzionalità degli assetti organizzativi e contabili della Banca; i controlli riguardano trasversalmente tutta l'organizzazione aziendale, includendo verifiche in ordine ai sistemi e alle procedure (es. quelli informativi e amministrativo-contabili), ai diversi rami di attività (credito, finanza, ecc.), all'operatività (introduzione di nuovi prodotti, ingresso in nuove aree di business o geografiche, continuità operativa, *outsourcing*);
- vigila sulla completezza, adeguatezza, funzionalità ed affidabilità del sistema dei controlli interni e del Risk Appetite Framework (RAF), accertando l'adeguatezza e l'efficacia di tutte Funzioni coinvolte nel sistema dei controlli, il corretto assolvimento dei compiti e l'adeguato coordinamento delle medesime, nonché promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate;
- vigila sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del piano di continuità operativa;
- vigila sulla rispondenza del processo di determinazione del capitale interno (ICAAP) ai requisiti previsti dalla normativa;
- vigila sull'adeguatezza e sulla rispondenza del processo di gestione del rischio di liquidità ai requisiti previsti dalla normativa;
- vigila sulla completezza, adeguatezza, funzionalità ed affidabilità dei sistemi interni di misurazione dei rischi e sulla loro rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa;
- vigila sulle politiche di remunerazione e sulla loro attuazione;
- verifica il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla Capogruppo sulle altre Società del Gruppo bancario;
- verifica e approfondisce cause e rimedi delle irregolarità gestionali, delle anomalie andamentali, delle lacune degli assetti organizzativi e contabili;

- informa sistematicamente il Presidente e l'Amministratore Delegato delle attività svolte e dei controlli eseguiti;
- esprime il proprio parere sul progetto di governo societario;
- fermi restando gli obblighi di informativa alla Banca d'Italia (ex art. 52 TUB), segnala al Consiglio di Amministrazione, e per esso al Presidente, all'Amministratore Delegato ed al Direttore Generale, le carenze e le irregolarità riscontrate, richiedendo l'adozione di idonee misure correttive e verificandone nel tempo l'efficacia;
- svolge le verifiche sindacali sia presso la sede generale della Banca, dove incontra gli Organi Sociali e i responsabili delle varie Funzioni aziendali, sia presso la Rete su tutto il territorio nazionale;
- predispose e deposita la relazione al bilancio d'esercizio e la relazione al bilancio consolidato in occasione dell'Assemblea dei Soci chiamata che approva i predetti documenti;
- valuta le proposte formulate dalle società di revisione per l'affidamento dell'incarico e presenta una proposta motivata all'Assemblea dei Soci per la delibera sul conferimento dell'incarico di revisione;
- svolge periodiche riunioni con le società di revisione contabile ed il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari per un reciproco scambio di informazioni rilevanti per l'espletamento delle proprie funzioni, nel rispetto delle specifiche responsabilità e dei rispettivi compiti, nonché per la valutazione dell'adeguatezza e della funzionalità dell'assetto contabile;
- espleta il proprio incarico anche attraverso attività e/o flussi periodici verso le Autorità di Vigilanza e gli Organi e le Funzioni della Banca.

Il Collegio Sindacale, inoltre, è specificamente sentito, oltre che in merito alle decisioni riguardanti la nomina, la revoca e il trattamento economico dei responsabili delle Funzioni aziendali di controllo, nonché del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, anche sulla definizione degli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema dei controlli (poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse).

Per lo svolgimento delle verifiche e degli accertamenti necessari, il Collegio Sindacale si avvale di tutti gli Organi e le Funzioni aziendali della Banca e, in particolare, delle Funzioni aziendali di controllo, le cui relazioni sono trasmesse direttamente dai responsabili delle rispettive Funzioni anche al Collegio, e riceve da queste flussi informativi periodici o relativi a specifiche situazioni o andamenti aziendali.

Ai sensi dello Statuto, i membri del Collegio Sindacale assistono alle Assemblee e alle riunioni del Consiglio di Amministrazione. La mancata partecipazione, senza giustificato motivo, alle Assemblee ovvero a due riunioni consecutive del Consiglio di Amministrazione comporta la decadenza dall'ufficio.

In ossequio alle Disposizioni di Vigilanza, il Presidente del Collegio Sindacale (e/o un altro Sindaco designato) partecipa alle riunioni del Comitato per il Controllo Interno e Rischi ed Organismo di Vigilanza ex d.lgs. n. 231/2001. Il Collegio Sindacale svolge, infatti, la funzione di controllo in coordinamento con il Comitato per il Controllo Interno e Rischi, scambiandosi tutte le informazioni di reciproco interesse.

Il Collegio Sindacale opera, inoltre, in stretto raccordo con i corrispondenti Organi delle società del Gruppo bancario, anche attraverso l'incontro periodico con i presidenti dei collegi sindacali delle Società Controllate insieme ai direttori delle Funzioni centrali della Banca stessa.

Nella concreta determinazione dell'intensità e delle modalità delle verifiche da condurre nonché nella valutazione delle irregolarità riscontrate, il Collegio Sindacale tiene in considerazione sia la rilevanza delle perdite che potrebbero derivarne per la Banca sia le ricadute sul piano della reputazione e della salvaguardia della fiducia del pubblico.

Ai sensi dell'art. 52 del TUB, qualora nell'espletamento dei propri compiti il Collegio Sindacale venisse a conoscenza di fatti o atti che possano costituire una irregolarità nella gestione della Banca o una violazione

delle norme disciplinanti l'attività bancaria dovrà informare senza indugio la Banca d'Italia e trasmettere analogo segnalazione al Consiglio di Amministrazione ed al Comitato per il Controllo Interno e Rischi.

Ai sensi dell'art. 46 del d.lgs. 231/2007 (c.d. Decreto Antiriciclaggio), i componenti del collegio sindacale sono tenuti a comunicare, senza ritardo, al legale rappresentante della Banca (o ad un suo delegato) le operazioni potenzialmente sospette di cui vengono a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni, nonché a comunicare, senza ritardo, alle autorità di vigilanza di settore e alle amministrazioni ed organismi interessati, in ragione delle rispettive attribuzioni, i fatti che possono integrare violazioni gravi o ripetute o sistematiche o plurime delle disposizioni di cui al Decreto Antiriciclaggio e delle relative disposizioni attuative, di cui vengono a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

#### **4.8. Autovalutazione degli Organi Sociali**

In ossequio alle Disposizioni di Vigilanza e come previsto dalle procedure interne in applicazione degli Orientamenti EBA-EMSA in materia di *fit and proper assessment*, il Consiglio di Amministrazione è tenuto a sottoporsi almeno annualmente ad un processo di autovalutazione, individuando, ove gli assetti vigenti non risultino già ottimali, i possibili interventi correttivi.

Anche il Collegio Sindacale è tenuto a svolgere un'autovalutazione sulla propria composizione e sul proprio funzionamento, sulla base di criteri e modalità coerenti con le proprie caratteristiche.

Il processo di autovalutazione riguarda l'Organo nel suo complesso e il contributo che i singoli membri apportano ai suoi lavori. Relativamente al Consiglio di Amministrazione, la valutazione viene estesa al contributo apportato dai singoli Amministratori ed ai Comitati endo-consiliari costituiti al suo interno.

Tale processo, sulla base di criteri e modalità coerenti con le caratteristiche di ciascun Organo, persegue le seguenti finalità:

- assicurare una verifica del corretto ed efficace funzionamento dell'Organo e dell'adeguatezza della sua composizione;
- garantire il rispetto sostanziale delle Disposizioni di Vigilanza e delle finalità sottese alle stesse;
- favorire l'aggiornamento dei regolamenti interni a presidio del funzionamento dell'Organo, in modo da assicurare la loro idoneità anche alla luce dei cambiamenti dovuti dall'evoluzione dell'attività e del contesto operativo;
- individuare i principali punti di debolezza, promuoverne la discussione all'interno dell'Organo e definire le azioni correttive da adottare;
- rafforzare i rapporti di collaborazione e di fiducia tra i singoli componenti;
- incoraggiare la partecipazione attiva dei singoli componenti, assicurando una piena consapevolezza dello specifico ruolo ricoperto da ognuno di essi e delle connesse responsabilità.

Il processo di autovalutazione, svolto almeno annualmente, esamina l'adeguatezza degli Organi Sociali sotto un duplice profilo:

- a) la composizione, in relazione alla quale rilevano: la dimensione; il grado di diversità e di preparazione professionale dei componenti; il bilanciamento garantito dalla presenza di componenti non esecutivi e indipendenti; l'adeguatezza dei processi di nomina; l'aggiornamento professionale;
- b) il funzionamento, in relazione alla quale rilevano: lo svolgimento, la frequenza e la durata delle riunioni; il grado e le modalità di partecipazione dei componenti dell'organo ai lavori dello stesso; la disponibilità di tempo dedicato all'incarico; il rapporto di fiducia, collaborazione e interazione tra i membri; la consapevolezza del ruolo ricoperto; la qualità della discussione collegiale.

L'adeguatezza degli Organi Sociali – declinata negli aspetti di composizione e funzionamento – viene misurata in concreto, tenendo in considerazione le aree tematiche che assumono particolare rilevanza ai fini della sana e prudente gestione della Società. A titolo esemplificativo, si segnalano le seguenti:

- individuazione delle linee strategiche;
- gestione aziendale, livelli di performance pianificati e conseguiti;
- RAF, ICAAP, valutazione delle attività, sistemi di misurazione dei rischi;
- assetto organizzativo, deleghe di gestione, gestione dei conflitti di interesse;
- sistema dei controlli interni;
- politiche di esternalizzazione;
- informativa finanziaria e sistemi di rilevazione contabile;
- flussi informativi interorganici e con le funzioni aziendali;
- sistemi di remunerazione e incentivazione.

L'autovalutazione degli Organi Sociali tiene altresì conto delle verifiche individuali dell'idoneità previste ai sensi delle disposizioni normative e delle procedure interne *pro tempore* vigenti.

Almeno una volta ogni tre anni (possibilmente in concomitanza con le scadenze di rinnovo del Consiglio di Amministrazione) l'autovalutazione è svolta con l'ausilio di un professionista esterno in grado di assicurare autonomia di giudizio. I risultati dell'autovalutazione costituiscono, tra l'altro, la base informativa e documentale sulla quale il Consiglio uscente elabora (con il supporto del Comitato Nomine) le indicazioni da inviare al Socio unico BNP Paribas S.A. – Parigi per la ottimale composizione quali-quantitativa del nuovo Consiglio di Amministrazione.

Le analisi svolte con riguardo al processo di autovalutazione degli Organi Sociali sono formalizzate in un apposito documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione (ovvero dal Collegio Sindacale), che illustra:

- la metodologia e le singole fasi di cui il processo si è composto;
- i soggetti coinvolti, ivi compreso l'eventuale professionista esterno;
- i risultati ottenuti, evidenziando i punti di forza e di debolezza emersi;
- le azioni correttive eventualmente necessarie;
- la sintesi dell'attuazione e dello stato di avanzamento delle azioni correttive individuate nel corso della precedente attività di autovalutazione.

#### **4.9. Funzionamento degli Organi Sociali e flussi informativi**

Il funzionamento corretto ed efficiente degli Organi Sociali richiede non solo una composizione adeguata, ma anche la predisposizione di flussi informativi, procedure, metodi di lavoro, tempistiche delle riunioni, altrettanto adeguati.

A tal fine, gli Organi Sociali formalizzano, in appositi regolamenti interni – ai quali si rinvia per maggiori dettagli – le prassi operative (procedure di convocazione, periodicità delle riunioni, partecipazione) che assicurino effettività e tempestività alla loro azione. Nei regolamenti interni degli Organi Sociali sono definiti anche i compiti e i doveri attribuiti ai Presidenti degli Organi stessi, in materia di: formazione dell'ordine del giorno; informazione preventiva ai componenti degli Organi in relazione agli argomenti all'ordine del giorno; documentazione e verbalizzazione del processo decisionale; disponibilità *ex post* di detta documentazione; trasmissione delle delibere all'Autorità di Vigilanza, quando previsto dalla normativa.

La circolazione delle informazioni tra gli Organi Sociali e all'interno degli stessi rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli. Nel dettaglio, forme di comunicazione e di scambio di informazioni tra gli Organi Sociali sono assicurate, tra l'altro, attraverso:

- la partecipazione del Collegio Sindacale a tutte le riunioni dell'Assemblea dei Soci e del Consiglio di Amministrazione;
- la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione, del Presidente del Collegio Sindacale (e/o di un Sindaco da lui designato) e dell'Amministratore Delegato alle riunioni del Comitato per il Controllo Interno e Rischi / Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/01;
- la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato alle riunioni del Comitato Remunerazioni e del Comitato Nomine;
- le relazioni informative dell'Amministratore Delegato al Consiglio di Amministrazione nonché quelle dei Coordinatori dei predetti Comitati al Consiglio stesso, quest'ultime con cadenza periodica, inerenti alle attività svolte dai Comitati stessi nel periodo di riferimento, ovvero, di volta in volta, per specifici fatti e argomenti.

Inoltre, gli Organi Sociali sono destinatari di specifici flussi informativi, analiticamente individuati dal Consiglio di Amministrazione (in termini di contenuto, tempistica, *owner*) nel documento "Sistema dei Controlli Interni", dallo stesso approvato. È altresì previsto che i responsabili delle Funzioni aziendali di controllo riferiscano direttamente agli Organi Sociali.

#### **4.10. Sistema delle deleghe**

In ossequio alle Disposizioni di Vigilanza, il sistema delle deleghe deve essere idoneo ad assicurare che il Consiglio di Amministrazione non sia investito di questioni che – per il loro contenuto o rilevanza non strategica – possano più efficacemente essere affrontate dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale ovvero dalle Strutture della Banca.

In ossequio alle Disposizioni di Vigilanza, inoltre, le deleghe in materia di erogazione del credito devono risultare da apposita delibera del Consiglio di Amministrazione e devono essere commisurate alle caratteristiche dimensionali della Banca. Nel caso di fissazione di limiti "a cascata" (quando, cioè, il delegato delega a sua volta entro i limiti a lui attribuiti), la griglia dei limiti risultanti deve essere documentata. Il soggetto delegante deve inoltre essere periodicamente informato sull'esercizio delle deleghe, al fine di poter effettuare le necessarie verifiche.

Per quanto riguarda gli Organi Sociali, ai sensi dello Statuto e nel rispetto dei limiti previsti dall'art. 2381 del Codice civile e dalle Disposizioni di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione può delegare le proprie attribuzioni – ivi compreso ogni potere in materia di concessione di crediti – all'Amministratore Delegato, determinandone in modo analitico, chiaro e preciso il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio, anche al fine di consentire al Consiglio l'esatta verifica del loro corretto adempimento nonché l'esercizio dei propri poteri di direttiva e di avocazione. Sempre nel rispetto dei medesimi principi, il Consiglio può altresì delegare le proprie attribuzioni al personale dipendente della Banca.

Il sistema delle deleghe è ulteriormente declinato all'interno delle procedure interne ("Testo Unico delle deleghe creditizie", "Compendio dei poteri delegati"), periodicamente aggiornate ed alle quali si rinvia per maggiori dettagli.

#### **4.11. Regime del controllo contabile**

L'incarico di revisore legale dei conti è conferito dalla Assemblea dei Soci, su proposta del Collegio Sindacale.

Alla società di revisione compete la verifica, nel corso dell'esercizio, della regolare tenuta della contabilità sociale e della corretta rilevazione nelle scritture contabili dei fatti di gestione. Alla stessa spetta, inoltre, di verificare se il bilancio di esercizio e quello consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e se siano conformi alle norme che li disciplinano. Si esprime, infine, con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato.

La società di revisione si relaziona periodicamente con il Collegio Sindacale, attraverso la pianificazione di specifiche riunioni e lo scambio periodico di informazioni.

La società di revisione comunica senza indugio alla Banca gli atti o i fatti, rilevati nello svolgimento dell'incarico, che possano costituire una grave violazione delle norme disciplinanti l'attività bancaria ovvero che possano pregiudicare la continuità dell'impresa o comportare un giudizio negativo, un giudizio con rilievi o una dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio sul bilancio. La società di revisione invia alla Banca d'Italia ogni altro dato o documento richiesto.

#### 4.12. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato e previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, nomina un Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, in conformità alle disposizioni dell'art. 154-bis del d.lgs. n. 58/1998 (TUF), che ricopre anche il ruolo di *Chief Financial Officer*.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili è scelto fra i dirigenti della Banca che abbiano maturato una specifica competenza in materia contabile e finanziaria per un periodo di almeno tre anni in posizione di responsabilità in strutture organizzative dedicate alla formazione del bilancio presso la Banca stessa o in società per azioni o enti comparabili con la Banca per dimensione patrimoniale e struttura organizzativa.

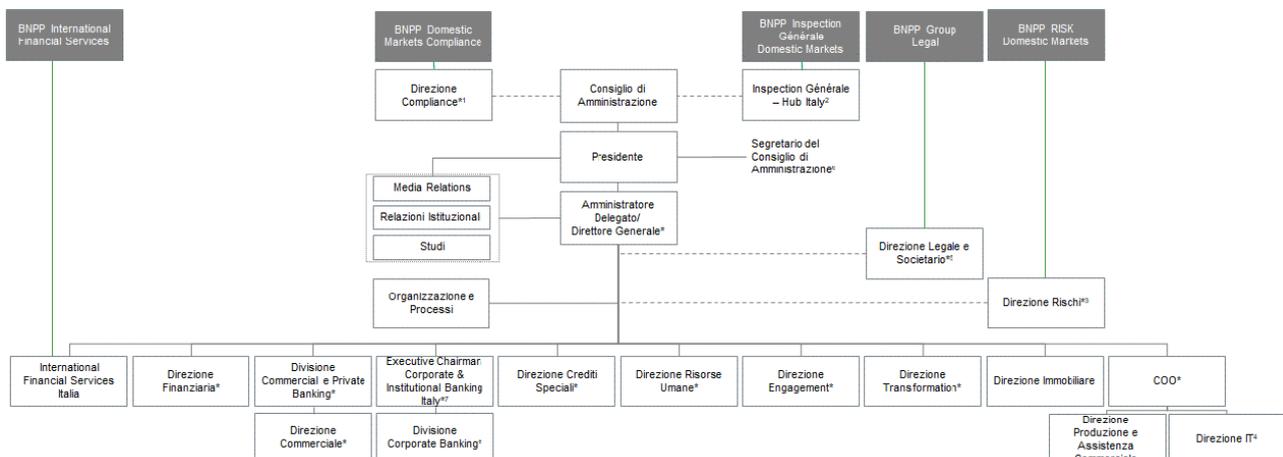
Il Consiglio di Amministrazione vigila affinché il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari disponga di adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti ad esso attribuiti, nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari svolge le attività e rilascia le attestazioni e le dichiarazioni prescritte allo stesso dalla normativa *pro tempore* vigente. In particolare, in ossequio alle Disposizioni di Vigilanza, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ha il compito di stabilire adeguate procedure amministrative e contabili per la predisposizione del bilancio e di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.

#### 4.13. Assetto organizzativo

La Banca definisce e formalizza il proprio assetto organizzativo nella c.d. "Carta delle Responsabilità", documento – al quale si rinvia per maggiori dettagli – oggetto di periodica revisione, che descrive la struttura organizzativa in termini di articolazione e di rapporti gerarchici e riporta, inoltre, le principali responsabilità ed attività associate ad ogni unità organizzativa in essa identificata.

Di seguito si riporta uno schema riepilogativo dell'assetto organizzativo di BNL.



(1) La Direzione Compliance di BNL risulta integrata nel modello organizzativo di compliance del Gruppo BNP Paribas con conseguente stretto legame e rapporto del Direttore Compliance al Domestic Markets Compliance di BNP Paribas. Sempre in ottica di indipendenza della funzione di controllo, l'inquadramento del Direttore Compliance è alle dirette dipendenze del CdA (e, per esso, al Presidente, al Comitato per il Controllo Interno e Rischi e all'Amministratore Delegato di BNL) che ha accesso diretto e senza restrizioni alla Direzione Compliance. All'interno della Direzione Compliance è strutturata la Funzione Aziendale Antiriciclaggio.

(2) Il Direttore di Inspection Générale-Hub Italy riporta funzionalmente al CdA (e, per esso, al Presidente di BNL, al Comitato per il Controllo Interno e Rischi e all'Amministratore Delegato di BNL), che ha accesso diretto e senza restrizioni alla Funzione Inspection Générale-Hub Italy.

(3) La Direzione Rischi di BNL risulta integrata nel modello organizzativo di RISK del Gruppo BNP Paribas con conseguente stretto legame e rapporto del Direttore Rischi a RISK Domestic Markets di BNP Paribas. Sempre in ottica di indipendenza della funzione di controllo, l'inquadramento del Direttore Rischi è alle dirette dipendenze del CdA (e, per esso, al Presidente, al Comitato per il Controllo Interno e Rischi e all'Amministratore Delegato di BNL) che ha accesso diretto e senza restrizioni alla Direzione Rischi.

(4) La Direzione IT riporta funzionalmente alle strutture di Capogruppo Informatiche Technologie Groupe (ITG) per le tematiche di produzione informatica e RB - Retail Banking Information Systems (RBIS) per le tematiche di sviluppo applicativo.

(5) La Direzione Legale e Societario di BNL risulta integrata nel modello organizzativo di legal del Gruppo BNP Paribas con conseguente stretto legame e rapporto del Direttore Legale al Group Legal di BNP Paribas. Sempre in ottica di indipendenza della funzione di controllo, l'inquadramento del Direttore Legale e Societario è alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale di BNL.

(6) Il Segretario riporta direttamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione.

(7) L'Executive Chairman Corporate & Institutional Banking Italy riporta anche al Responsabile CIB Global Banking EMEA di BNP Paribas.

\* Membro del Comitato di Direzione BNL.

#### 4.14. La normativa interna

Le procedure rappresentano l'insieme delle regole che devono essere seguite all'interno del Gruppo BNP Paribas e stabiliscono in modo chiaro, completo e senza libertà di interpretazione, le regole in materia di attività bancaria (e di attività comunque esercitate dal Gruppo) o di carattere amministrativo.

Le procedure sono un elemento essenziale del governo della Banca. Il rispetto delle procedure è uno dei principi fondamentali delle norme di *compliance*. Ogni istruzione/disposizione costituisce un supporto di informazione sia per coloro che sono direttamente coinvolti, sia per coloro che a diverso titolo sono interessati. La Banca è responsabile dell'implementazione e della gestione del patrimonio informativo delle procedure nel proprio perimetro d'attività (redazione, validazione, comunicazione alle altre entità interessate, attuazione, aggiornamento, ecc.). Ciò si declina attribuendo a ciascuna Struttura della Direzione Centrale di BNL (Linea di Business/Funzione) la responsabilità di presidiare il processo di gestione della normativa concernente gli ambiti di propria competenza assicurandone la conformità con il dispositivo interno ed esterno.

L'assetto organizzativo adottato dalla Banca è, quindi, un sistema strutturato ed organico di procedure, regole comportamentali e disposizioni che pervade l'intera attività aziendale.

All'interno di BNL le procedure interne si articolano nelle seguenti tipologie:

- Carta delle Responsabilità;
- Policy;
- Circolari;
- Guide Operative;
- Guide Utente.

Nella normativa interna, riveste una portata generale il Codice di Condotta del Gruppo BNP Paribas in quanto contenente una serie di principi di comportamento che la Banca riconosce come propri e sui quali intende richiamare l'osservanza di tutti i suoi dipendenti e di tutti coloro che, anche all'esterno della Società, cooperano al perseguimento dei fini aziendali.

Il Codice di Condotta definisce le regole che devono guidare tutte le azioni e decisioni dei collaboratori, in coerenza con i valori fondamentali del Gruppo. Attraverso tale strumento, la Società intende formalmente adottare principi di legittimità, correttezza, trasparenza, verificabilità e legalità su cui improntare la propria attività.

BNL, al fine di dare concreta attuazione a quanto sancito dal Codice di Condotta di Gruppo e in coerenza con il Gruppo BNP Paribas, si impegna a riconoscere e premiare le persone che incarnano i valori del Gruppo e sono esemplari nel comportarsi secondo il Codice di Condotta. Allo stesso modo, non tollera violazioni allo stesso, e adotta le adeguate misure nei confronti di coloro che non agiranno in conformità con il Codice, in linea con quanto previsto dalle leggi vigenti e dalle normative interne.

La Società si impegna ad un'effettiva diffusione, al suo interno e nei confronti dei soggetti che con essa collaborano, delle informazioni relative alla disciplina normativa ed alle regole comportamentali e procedurali da rispettare, al fine di assicurare che l'attività d'impresa si svolga nel rispetto dei principi etici. La diffusione del Codice di Condotta del Gruppo è accompagnata da apposita formazione rivolta a tutti i collaboratori.

## **5. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL GRUPPO BNL**

BNL è, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge, Capogruppo del Gruppo bancario BNL.

Nell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, la Capogruppo impartisce disposizioni alle Società del Gruppo, al fine di garantire l'efficienza della supervisione strategica e della gestione nonché l'efficacia dei controlli, sulla base di regole organizzative e gestionali coerenti con le indicazioni emanate dal socio unico BNP Paribas S.A. – Parigi.

### **5.1. Assetto di governo societario delle Controllate**

Le Società appartenenti al Gruppo adottano, in coerenza con il sistema prescelto dalla BNL, un modello di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, la cui struttura è incentrata sulla presenza del Consiglio di Amministrazione, in qualità di organo con funzioni di supervisione strategica e gestione, e del Collegio Sindacale, in qualità di organo con funzione di controllo.

### **5.2. Poteri della Capogruppo e obblighi delle Controllate**

La coerenza complessiva dell'assetto di governo del Gruppo viene garantito, oltre che dal ruolo di indirizzo e coordinamento svolto dalla Capogruppo nei confronti delle Controllate, anche dall'osservanza, da parte di tutte le Società che fanno parte del Gruppo, di un insieme di principi comuni posti alla base dell'operatività aziendale.

Tali principi comuni, declinati nelle procedure interne, sono definiti sulla base delle Disposizioni di Vigilanza che attribuiscono alla Capogruppo ed alle Controllate, rispettivamente, poteri e obblighi nell'interesse della stabilità del Gruppo. In particolare:

- BNL:
  - è referente della Banca d'Italia ai fini della vigilanza consolidata; in relazione a tale funzione, emana disposizioni rivolte alle Società del Gruppo (anche singolarmente), necessarie per dare attuazione alle istruzioni impartite dall'Autorità di Vigilanza;
  - richiede alle Società del Gruppo notizie, dati e situazioni rilevanti ai fini dell'emanazione delle disposizioni di cui sopra;
  - verifica l'adempimento da parte delle Società del Gruppo delle disposizioni emanate su istruzione della Banca d'Italia, con particolare riguardo alla vigilanza informativa e alla vigilanza regolamentare riferita fra l'altro all'adeguatezza patrimoniale, alle partecipazioni detenibili, al contenimento del rischio, al governo societario, all'organizzazione amministrativo-contabile e ai controlli interni, ai sistemi di remunerazione e incentivazione;
  - definisce una politica di remunerazione del Gruppo, ne assicura la complessiva coerenza, fornisce gli indirizzi necessari alla sua attuazione e ne verifica la corretta applicazione (sollecitando, ove opportuno, eventuali adattamenti);
  - identifica il personale più rilevante (*material risk takers*) per il Gruppo; assicura altresì la complessiva coerenza del processo di identificazione per l'intero Gruppo;
  - definisce e approva il RAF di Gruppo, assicurando la coerenza tra l'operatività, la complessità e le dimensioni del Gruppo e il RAF stesso;
  - esercita sulle Società del Gruppo un:
    - controllo strategico, sull'evoluzione delle diverse aree di attività in cui il Gruppo opera e dei rischi correlati alle attività esercitate;
    - controllo gestionale, volto ad assicurare il mantenimento delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale sia delle singole Controllate, sia del Gruppo nel suo insieme (attraverso la predisposizione di piani, programmi e budget aziendali e di Gruppo

nonché analisi periodiche delle situazioni delle singole Controllate e dei dati a livello consolidato);

- o controllo tecnico-operativo, finalizzato alla valutazione dei vari profili di rischio riferiti al Gruppo, considerando altresì i rischi relativi alle singole Controllate;

- dota il Gruppo di un sistema unitario di controlli interni che consenta l'effettivo controllo sia sulle scelte strategiche del Gruppo nel suo complesso sia sull'equilibrio gestionale delle singole componenti;
- formalizza e rende noti a tutte le Società del Gruppo i criteri che presiedono le diverse fasi che costituiscono il processo di gestione dei rischi; convalida, inoltre, i processi di gestione dei rischi all'interno del Gruppo (per quanto riguarda in particolare il rischio di credito, la Capogruppo fissa i criteri di valutazione delle posizioni e crea una base informativa comune che consenta a tutte le Società del Gruppo di conoscere l'esposizione dei clienti nei confronti del Gruppo nonché le valutazioni inerenti alle posizioni dei soggetti affidati); decide, infine, in merito all'adozione dei sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali e ne determina le caratteristiche essenziali;
- definisce la politica aziendale in materia di esternalizzazione all'interno del Gruppo;
- assicura che tutte le Controllate siano dotate di piani di continuità operativa e verifica la coerenza degli stessi con gli obiettivi strategici del Gruppo in tema di contenimento dei rischi;
- è responsabile per l'adozione di un sistema di gestione del rischio di liquidità a livello consolidato; a tal fine, adotta le decisioni strategiche in materia di governo e gestione del rischio di liquidità, fissa le soglie di tolleranza e verifica dell'affidabilità complessiva del sistema di gestione del rischio di liquidità;
- è responsabile del processo di generazione dei dati e degli applicativi utilizzati dalle Controllate; a tal fine, elabora le linee guida per la raccolta delle informazioni necessarie, verificare i dati ricevuti dalle Controllate, effettuare periodicamente verifiche sulla coerenza del processo di raccolta dati delle Controllate con le linee guida emanate;
- assicura unitarietà alla complessiva gestione del sistema IRB e garantisce il rispetto dei requisiti previsti dalla normativa; a tal fine, predisporre una normativa interna volta a definire con chiarezza la ripartizione di compiti e responsabilità nell'ambito delle differenti fasi del processo del *rating* (quali, ad esempio, lo sviluppo dei modelli, l'assegnazione del rating e le funzioni di controllo) all'interno del Gruppo, tenendo conto della peculiare struttura organizzativa di quest'ultimo;
- assicura che il sistema di delega di poteri adottato garantisca comunque la piena conoscenza, in capo alla stessa Banca, delle grandi esposizioni,

- le Controllate:

- sono tenute a dare attuazione alle disposizioni emanate dalla Capogruppo in esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia ed a fornire ogni dato e informazione alla Capogruppo per l'emanazione delle predette disposizioni e la verifica del rispetto delle stesse;
- operano secondo le politiche e gli indirizzi formulati dalla Capogruppo, nel rispetto della loro autonomia giuridica e dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale.

### **5.3. Disciplina dei rapporti tra le Società appartenenti al Gruppo bancario**

Il Consiglio di Amministrazione di BNL adotta un *Regolamento Attuativo per la Governance* del Gruppo bancario, con cui definisce le procedure di collegamento ed i flussi informativi con le Controllate.

Il Regolamento mira, pertanto, a:

- garantire adeguati livelli di raccordo tra gli Organi e le Funzioni aziendali delle diverse componenti, coerenti con la realizzazione del comune disegno strategico, nell'ottica di massimizzare il valore e nel

rispetto, comunque, dell'autonomia giuridica delle Società del Gruppo bancario e dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale delle medesime;

- ottimizzare le sinergie determinate dall'appartenenza al medesimo Gruppo, promuovendo e valorizzando le caratteristiche delle diverse entità.

A livello di Organi Sociali, il coordinamento è garantito, in primo luogo, dalla designazione da parte di BNL dei membri da nominare negli Organi Sociali delle Controllate.

Per ciascuna Controllata, il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione è proporzionato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo, al fine di presidiare adeguatamente ed efficacemente l'intera operatività aziendale, e il ruolo dell'Amministratore Delegato e/o Direttore Generale.

Nelle Società controllate integralmente dalla Banca sono designati dalla Capogruppo tutti i componenti il Consiglio di Amministrazione, mentre nelle Controllate in cui sono presenti altri azionisti è assicurata la presenza di Esponenti aziendali da loro designati, ferma la maggioranza degli Amministratori espressi dalla Capogruppo.

Gli Amministratori delle Controllate designati dalla Capogruppo si interfacciano con le competenti Funzioni Centrali di questa ai fini delle decisioni da assumere.

Il Collegio Sindacale delle Controllate è composto dal numero minimo di 3 (tre) Sindaci effettivi, per la cui designazione da parte della Capogruppo si tiene conto di quanto indicato dall'art. 2399 del Codice civile, ad eccezione di quelle Società in cui è previsto il revisore unico.

Presso le componenti del Gruppo, il controllo contabile è esercitato da una società iscritta nel registro dei revisori contabili la cui scelta è coordinata con la Capogruppo, onde garantire il massimo raccordo nelle attività di revisione contabile, anche al fine dei previsti controlli sulla produzione del bilancio consolidato di Gruppo.

Inoltre, l'impianto dei poteri delegati presso le Controllate viene definito in raccordo con la Capogruppo, fermo restando l'obbligo di informativa all'Organo di Amministrazione sull'esercizio dei poteri da parte degli organi delegati ai sensi dell'art. 2381, comma quinti del Codice civile.

Sotto il profilo organizzativo, le società del Gruppo si articolano, in linea di massima e salvo semplificazioni dovute alle ridotte dimensioni aziendali, in coerenza con l'articolazione operativa di BNL, garantendo il riporto funzionale alle rispettive Funzioni centrali della Capogruppo.

Ove ne ricorrano i presupposti, nei rapporti negoziali tra le componenti il Gruppo bancario e tra queste ed altre Società controllate da BNP Paribas S.A. – Parigi, vengono scrupolosamente applicate la disciplina sui soggetti collegati e le prescrizioni dell'art. 136 del TUB.

## **5.4. Artigiancassa**

Artigiancassa S.p.A. ha preso avvio dal 1° gennaio 2009 per effetto della scissione omogenea proporzionale di Artigiancassa – Cassa per il Credito alle Imprese Artigiane S.p.A., contestualmente fusa per incorporazione in BNL.

La Banca opera a livello specializzato nella gestione di fondi pubblici statali, regionali e comunitari destinati ad agevolare gli investimenti delle imprese artigiane, delle PMI e delle micro-imprese; inoltre, distribuisce prodotti e servizi strutturati e gestiti dalle Società del Gruppo BNP Paribas, sfruttando anche le opportunità di *cross-selling* con l'agevolato; non esercita attività di credito.

Il modello di partnership e la valorizzazione del ruolo delle associazioni di categoria artigiane e dei confidi permette di stabilire un legame più diretto con le comunità locali e, in particolare, con quelle artigiane grazie anche alla capillarità della loro presenza sul territorio.

### **5.4.1. Assetto di governo societario**

I compiti e le responsabilità degli Organi Sociali sono articolati nello Statuto in modo chiaro e bilanciato, secondo una logica di necessaria separatezza funzionale e nel rispetto dei criteri di sana e prudente gestione.

Il Consiglio di Amministrazione di Artigiancassa recepisce il Regolamento attuativo per la *Governance* del Gruppo BNL che disciplina gli ambiti di *governance* delle Controllate riferiti sia al business che alle altre Funzioni.

La funzione di supervisione strategica e quella di gestione sono assegnate al Consiglio di Amministrazione, composto da nove membri, di cui quattro di espressione del socio di minoranza, AGART S.p.A., e cinque della Capogruppo BNL. A tale Organo sono demandate le funzioni proprie previste dalla normativa civilistica e di vigilanza, tra le quali si annoverano principalmente quelle di indirizzo della gestione sociale, attraverso l'approvazione degli orientamenti strategici, delle politiche di gestione e della struttura organizzativa della Banca.

Il Consiglio di Amministrazione ha i più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza limitazioni, con facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga necessari e utili per il conseguimento dell'oggetto sociale, ad eccezione di quelli riservati per legge o per Statuto all'Assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione istituisce un Comitato Rischi al quale è altresì attribuita la funzione di Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001, composto attualmente da tre Consiglieri non esecutivi, di cui uno, indipendente, con compiti di Presidente.

I componenti il Consiglio di Amministrazione, oltre ai requisiti previsti dal codice civile, devono possedere i requisiti di onorabilità e professionalità specificatamente previsti per le banche dalle norme di legge e dalle disposizioni della Banca d'Italia e dalla BCE. Inoltre, sono soggetti agli ulteriori vincoli di incompatibilità introdotti dall'art. 36 del d.l. 201/2011, convertito con legge 214/2011 (divieto di *interlocking*). L'accertamento dei predetti requisiti è effettuato dopo la nomina, e nel continuo del mandato, dal Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle modalità previste dalla Banca d'Italia e dalla BCE.

Il Presidente è nominato, ai sensi dello Statuto, dal Consiglio di Amministrazione. Il Presidente, o chi lo sostituisce, ha la rappresentanza legale della società di fronte ai terzi e in giudizio e la firma sociale.

Il Direttore Generale è nominato, ai sensi dello Statuto, dal Consiglio di Amministrazione. Il Direttore Generale partecipa alle sedute del Consiglio stesso con funzioni propositive e consultive. Al Direttore Generale spettano anche la firma e la rappresentanza legale della Società a norma di Statuto e ad esso sono delegati, altresì, compiti di gestione corrente e l'attuazione delle delibere del Consiglio di Amministrazione. Le deleghe sono definite all'interno del "Quadro Organico dei Poteri" in maniera chiara, precisa e con l'indicazione di limiti quantitativi predeterminati e, pertanto, monitorabili dal Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio Sindacale rappresenta l'Organo con funzioni di controllo. È nominato dall'Assemblea dei Soci ed è composto da cinque membri: tre effettivi, dei quali uno con funzioni di Presidente, e due supplenti. Per l'elezione alla carica, i Sindaci devono possedere i requisiti dettati dalla normativa e dalle disposizioni statutarie *pro tempore* vigenti. I componenti il Collegio Sindacale non possono ricoprire cariche in organi diversi da quelli di controllo in altre società del Gruppo bancario, nonché in società nelle quali la Banca detenga, anche indirettamente, una partecipazione almeno pari al 10% del capitale sociale o dei diritti di voto nell'Assemblea ordinaria della società partecipata e al 5% del patrimonio di vigilanza del Gruppo bancario.

Gli Organi di governo societario valutano periodicamente la funzionalità, l'efficacia e l'efficienza complessiva del sistema dei controlli interni avvalendosi dei flussi informativi e di reporting sottoposti dalle Funzioni interne di controllo (Revisione Interna e Compliance). Inoltre, il Consiglio di Amministrazione è destinatario di una relazione annuale sull'attività svolta dall'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del d.lgs. 231/2001, i cui compiti e responsabilità sono definiti a livello ordinamentale e/o in appositi regolamenti interni approvati dal Consiglio di Amministrazione.

I modelli di controllo interno e le relative metodologie di attuazione sono applicati in coerenza con le linee guida e le Policy di Gruppo.

#### 5.4.2. Governance di Business ed Operativa

La Direzione Commerciale è la struttura della Banca preposta allo sviluppo del business aziendale dei prodotti e servizi bancari strutturati e gestiti dalle Società del Gruppo BNP Paribas in collegamento con il Polo di business Retail & Private della Capogruppo BNL.

La mission delineata dalla Carta delle Responsabilità della Banca prevede sinteticamente quanto segue: *“Assicura il raggiungimento degli obiettivi di volume, market/customer share, redditività, valore e Customer Satisfaction per la clientela, attraverso lo sviluppo e la gestione integrata del portafoglio canali, prodotti e clienti; Assicura l’animazione commerciale verso le Associazioni di categoria e i Confidi, presidiando tutte le attività e le relazioni per acquisire nuove opportunità di business anche attraverso le sinergie con il Gruppo BNP Paribas; Assicura il coordinamento della Rete territoriale della Banca. Assicura l’attività di ricerca e di studi e promuove la diffusione della conoscenza e della consapevolezza del brand, attraverso attività comunicative multicanale e di territorio, assicurando tutte le iniziative sul territorio finalizzate alla valorizzazione e al rilancio dell’Azienda verso la categoria artigiana e pmi.”*

La Direzione Commerciale coordina la rete distributiva di Artigiancassa (articolata in 16 Sedi), avvalendosi di 13 Area Manager (Nord Ovest, Lombardia, Nord Est, Emilia Romagna, Toscana, Marche/Abruzzo, Umbria, Lazio, Campania/Basilicata, Puglia/Molise, Calabria, Sicilia, Sardegna).

La Funzione Agevolazioni e Incentivi è la struttura della Banca preposta allo sviluppo del business aziendale Agevolato.

La mission delineata dalla Carta delle Responsabilità della Banca prevede sinteticamente quanto segue: *“Assicura e sviluppa le relazioni con la Pubblica Amministrazione e i partner istituzionali in ambito agevolativo al fine di acquisire nuove opportunità nella gestione di fondi agevolati per l’artigianato e per le PMI. Assicura il processo di gestione delle misure agevolative di competenza incluse le attività istruttorie propedeutiche all’ammissione all’agevolazione e/o all’erogazione dei contributi e cura l’individuazione, la pianificazione e la costruzione delle partecipazioni ai bandi di gara attraverso un’adeguata formulazione dell’offerta strettamente correlata agli obiettivi di business dell’azienda. Si occupa dello sviluppo, attraverso un forte presidio del know how informativo, di progettualità da proporre come spunti di intervento legislativo agli interlocutori nazionali, regionali e provinciali, nell’interesse del target di clientela di riferimento. Inoltre assicura la partecipazione alle riunioni dei Comitati che delineano la strategia di gestione delle misure agevolative in rappresentanza della banca e garantisce la corretta e puntuale esecuzione di tutte le lavorazioni relative alla fase di post delibera, relativamente alle operazioni agevolate relative ai bandi cd Tradizionali (Es. Leggi n. 949/52, n. 240/81).”*

La Funzione IT presidia la gestione ed il governo del Patrimonio Informatico Banca, sia dal punto di vista applicativo che tecnologico che della Sicurezza Informatica.

La mission delineata dalla Carta delle Responsabilità prevede, sinteticamente, quanto segue: *“Assicura gli ambiti dei sistemi, della sicurezza e dello sviluppo applicativo aziendale attraverso lo sviluppo e la gestione del sistema informativo, l’efficienza e la continuità dei processi informatici aziendali, la pianificazione e l’integrità del patrimonio tecnologico ed applicativo della Banca, nonché l’integrità e la riservatezza del patrimonio aziendale dei dati. Collabora all’analisi ed alla progettazione dei processi funzionali e operativi al fine di individuare possibili miglioramenti connessi allo sviluppo di strumenti tecnologici più avanzati e collabora alla valutazione sull’opportunità di esternalizzazione di attività informatiche. Cura il modello dei dati della Banca e l’integrazione tecnico/funzionale delle applicazioni che compongono il sistema informativo aziendale. Cura i rapporti con i fornitori delle applicazioni e tecnologie informatiche per la parte relativa alla definizione delle offerte ed alla preparazione dei bandi di gara ai fini della informativa/proposta alle funzioni responsabili della procedura acquisti. Assicura il piano di emergenza (Disaster Recovery). Assicura il presidio delle attività esternalizzate e il raccordo con le attività dell’outsourcer. Cura la gestione delle linee di riporto dirette a livello dell’organo con funzione di gestione a garanzia dell’unitarietà della visione gestionale e del rischio informatico nonché dell’uniformità di applicazione delle norme riguardanti il sistema informativo. Cura la gestione delle responsabilità e gli assetti connessi con la pianificazione ed il controllo del portafoglio dei progetti informatici, con il governo dell’evoluzione dell’architettura e dell’innovazione tecnologica nonché con le attività di gestione*

*del sistema informativo. Cura la realizzazione degli opportuni meccanismi di raccordo con le linee di business, con particolare riguardo alle attività di individuazione e pianificazione delle iniziative informatiche (regolare rilevazione delle esigenze di servizi informatici e promozione delle opportunità tecnologiche offerte dall'evoluzione del sistema informativo. Assicura il presidio del Cyber Security Program, definito di concerto con le competenti Strutture della Capogruppo."*

La Funzione Business Innovation è la struttura della Banca preposta allo sviluppo ed al monitoraggio dell'andamento della commercializzazione del portafoglio degli investimenti innovativi aziendali e al coordinamento delle attività della società partecipata SwizzlyLab e le sue relazioni organizzative con le funzioni interne di Artigiancassa.

La Funzione Service Garanzia Confidi è la struttura organizzativa preposta alla gestione e all'attivazione delle garanzie rilasciate dai consorzi di garanzia fidi, originate sia dagli Artigiancassa Point che dalla rete BNL.

La *mission* delineata dalla Carta delle Responsabilità prevede, sinteticamente, quanto segue: *"Cura la corretta acquisizione delle garanzie rilasciate dai Confidi in base al plafond assegnato per ciascuno di essi; Assicura assistenza costante e consulenza verso la rete BNL in merito alla normativa vigente applicata per le richieste di garanzia prestate dai Confidi; Cura in coerenza con le policy, le direttive e le indicazioni della capogruppo, il presidio del corretto valore delle garanzie prestate dai Confidi; Collabora nel monitoraggio dell'evoluzione del mercato e delle normative in atto verso i Confidi e nella proposta delle necessarie modifiche sia in termini di modello di business che di requirements applicativi; Collabora nell'attività di convenzionamento dei Confidi in linea con il contesto normativo esterno, con le policy, le direttive e le indicazioni della capogruppo e in coerenza con gli obiettivi di qualità e di presidio dei rischi operativi; Collabora nello sviluppo di opportunità di business relative alla filiera della garanzia Confidi; Cura le attività di Service connesse con la gestione dello stock delle pratiche di garanzia Confidi per le richieste originate da BNL, Artigiancassa, o altri intermediari finanziari con cui si sottoscrivono accordi".*

#### **5.4.3. Governance di Compliance e Antiriciclaggio**

Le Funzioni di Conformità e Antiriciclaggio sono state esternalizzate alla Compliance della Capogruppo BNL SpA a far data dal 1° ottobre 2016. Il relativo assetto è divenuto pienamente operativo nel corso del quarto trimestre 2016, con il trasferimento della responsabilità della Funzione Compliance al Responsabile della Direzione Compliance di BNL SpA unitamente all'identificazione di un Senior Point of Contact, ruolo previsto dal contratto di esternalizzazione, appartenente alla stessa Direzione e dedicato ad agevolare la corretta e tempestiva erogazione dei servizi in relazione alle specificità del modello di servizio della Società. Inoltre come Referente per la Prestazione Esternalizzata (RPE), è stato identificato un membro del Consiglio di Amministrazione, in coerenza con le indicazioni fornite dalla Banca d'Italia con riferimento al profilo ed ai requisiti richiesti.

La Compliance opera con la seguente *mission*:

- assicurare l'adozione da parte di Artigiancassa di un adeguato dispositivo di controllo interno, in linea con i requisiti della Capogruppo e della regolamentazione locale attraverso:
  - il tempestivo recepimento e aggiornamento nel corpo normativo delle policy e procedure di compliance emesse dalla Capogruppo o previste dalla regolamentazione locale strumentali al presidio del rischio di non conformità;
  - l'individuazione, la valutazione ed il monitoraggio del rischio di reputazione e di non conformità, la pianificazione/realizzazione delle relative azioni di mitigazione da parte delle strutture interessate ed il conseguente monitoraggio o un'adeguata reportistica verso i Regulators, gli Organi Aziendali, il Management, e verso la Capogruppo;
- assicurare la contribuzione per gli ambiti di competenza nell'ambito delle relazioni con i Regulators locali ed internazionali;

- curare la diffusione della cultura di conformità, assicurando che le tematiche siano oggetto di apposite ed adeguate iniziative formative, di assistenza, consulenza e di comunicazione;
- curare l'implementazione e l'efficacia dei processi decisionali e di escalation in materia di compliance, sulla base delle regole definite dalla Capogruppo.

Analogamente, la responsabilità formale della Funzione Antiriciclaggio è stata trasferita al Responsabile della Struttura Financial Security presso la Direzione Compliance BNL, che ha preso in carico l'intero perimetro relativo alla Sicurezza Finanziaria.

Alla Funzione Antiriciclaggio è attribuita la responsabilità di supervisionare e coordinare operativamente l'intero perimetro di attività, che include:

- adeguata verifica e profilatura della clientela/intermediari;
- verifica della corretta registrazione e tenuta dell'AUI;
- individuazione, analisi e segnalazione delle operazioni potenzialmente sospette;
- gestione delle attività di advisory e autorizzative relative alle sanzioni ed embarghi internazionali, al contrasto del finanziamento del terrorismo e la proliferazione delle armi di distruzione di massa.

Per tutti questi ambiti la Funzione Antiriciclaggio di BNL, oltre a gestire in modo diretto alcuni processi operativi (come ad es. la segnalazione di operazioni sospette all'Autorità di Vigilanza):

- assicura l'attività di consulenza specialistica sui temi di Sicurezza Finanziaria;
- fornisce i contributi necessari nell'ambito dei Comitati chiamati a validare le nuove iniziative di Artigiancassa;
- monitora le evoluzioni della legislazione nazionale e comunitaria in tema di Sicurezza Finanziaria, valutandone gli impatti sui processi operativi e sviluppando adeguate evoluzioni degli stessi per garantire il pieno rispetto della stessa;
- redige o aggiorna il corpo procedurale, in coerenza con quanto disposto dalla Capogruppo BNP Paribas e nel rispetto della legislazione corrente;
- elabora ed esegue un piano di controlli di secondo livello finalizzato a monitorare il corretto svolgimento di tutti i processi operativi in ambito;
- monitora eventuali indici di rischio operativo nell'ambito della Sicurezza Finanziaria;
- completa l'annuale esercizio di autovalutazione del rischio di riciclaggio, nonché i monitoraggi trimestrali previsti dal modello di Gruppo, analizzandone le risultanze e definendo i successivi piani d'azione per le aree di miglioramento emerse;
- definisce il piano di formazione specifico in ambito Sicurezza Finanziaria e monitora la corretta e completa fruizione da parte dei colleghi impattati.

Inoltre, nel corso del 2018 il perimetro di competenza della Funzione Antiriciclaggio ha formalmente incluso anche il monitoraggio dei rischi di abuso d'ufficio e corruzione, avviando la messa a terra di un modello che vedrà il suo completamento nel corso dei prossimi esercizi

#### **5.4.4. Governance di Revisione interna**

L'attività di revisione interna nelle società del Gruppo BNL è assegnata, in forza di specifici contratti di outsourcing, alla Inspection Générale – Hub Italy collocata presso BNL S.p.A.

I contratti di outsourcing individuano anche i "referenti" della società per la Funzione di controllo esternalizzata ed il Deputy Head del Direttore incaricato per le singole società. I flussi informativi scambiati e il coordinamento tra i referenti per l'esternalizzazione ed il Deputy Head del Direttore (incaricato per le singole

società), assicurano uno strutturato e sistematico legame tra la società che esternalizza e l' Inspection Générale – Hub Italy.

In sintesi, Inspection Générale – Hub Italy opera con la seguente *mission*:

- curare l'attività di revisione interna attraverso un'attività indipendente e obiettiva di "assurance" e consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione;
- collaborare nel perseguimento degli obiettivi della Banca e del Gruppo tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance;
- curare l'esecuzione dei controlli periodici (eseguiti ex post, esclusivamente attraverso missioni di audit) sulla conformità delle operazioni al livello di rischio effettivamente sostenuto, sul rispetto delle procedure e sull'efficacia ed adeguatezza del Sistema dei Controlli Permanenti

L'Inspection Générale – Hub Italy, sulla base dei servizi di revisione interna erogati, predispone altresì, con cadenza semestrale, una relazione, trasmessa agli Organi Aziendali e al Vertice della società, con cui riferisce in merito ad attività svolte, risultati emersi, proponendo, per alcuni di questi, gli interventi da adottare per la loro rimozione e lasciando, in altri casi, alle strutture auditate la gestione dell'anomalia riscontrata.

Al termine del ciclo gestionale, con cadenza quindi annuale, l'Inspection Générale – Hub Italy, riferisce agli organi aziendali, per gli aspetti di rispettiva competenza, in ordine alla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni.

La programmazione di audit presso le controllate è sottoposta anche agli Organi di Controllo della Capogruppo BNL.

Le risultanze delle attività svolte sulle controllate sono sinteticamente riportate anche agli Organi di Controllo della Capogruppo BNL.

In coerenza con le "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche", sarà il referente aziendale della funzione di revisione interna esternalizzata, che dovrà redigere una relazione - con le considerazioni dell'organo con funzione di controllo e approvata dall'organo con funzione di supervisione strategica - relativa ai controlli svolti sulle funzioni operative importanti o di controllo esternalizzate, alle carenze eventualmente riscontrate e alle conseguenti azioni correttive adottate.

#### **5.4.5. Governance di Pianificazione e Bilancio**

La Pianificazione ed il Bilancio sono demandate alla Funzione Pianificazione e Bilancio, collocata tra le Funzioni di staff. La *mission* delineata dalla Carta delle Responsabilità della Banca prevede sinteticamente quanto segue:

- cura il presidio dei processi di sviluppo strategico, di pianificazione, di budget e di controllo gestionale della Banca;
- cura il processo di controllo contabile attraverso il presidio e la gestione del "Financial Accounting Control Tool (FACT)";
- assicura la gestione delle contabilità separate della Banca relative alla gestione dei fondi pubblici;
- presidia il processo di contabilità generale e predispone il Bilancio della Banca, ne cura tutti gli adempimenti di legge e le relative informative periodiche obbligatorie agli Organi di Vigilanza e alla Capogruppo;
- assicura i rapporti funzionali con la Direzione Finanziaria BNL, nel rispetto delle vigenti procedure di scambio di flussi informativi /autorizzativi, in materia di gestione delle attività di budgeting, forecasting, tesoreria, Bilancio, reporting BNL, reporting BNPP, dichiarazioni fiscali, reporting direzionale e segnalazioni di vigilanza.

#### **5.4.6. Governance della GDPR**

Con l'entrata in vigore del nuovo "Dispositivo in materia di protezione dei dati personali" per adeguare la pre-esistente normativa interna della Banca ai dettami del regolamento europeo n.679/2016 (GDPR) è stata istituita la figura del Referente Privacy, funzionalmente collocata nell'ambito della struttura di primo livello Controlli Operativi e Verifiche.

Con riferimento alle attività di Data Protection, la "mission" affidata a tale figura e delineata nella Carta delle Responsabilità della Banca, prevede i seguenti adempimenti:

- recepimento e l'aggiornamento delle normative e il coordinamento delle attività di implementazione operativa da parte delle Direzioni/Funzioni impattate;
- il supporto alle Direzioni/Funzioni competenti nell'individuazione e nella valutazione del rischio collegato a tematiche privacy e nell'aggiornamento del risk assessment;
- il supporto alle Direzioni/Funzioni nella progettazione, definizione e implementazione dell'impianto dei controlli per gli ambiti di competenza;
- la coerenza del registro dei trattamenti con il supporto delle Direzioni/Funzioni impattate, la valutazione del rischio privacy sui dati e, ove necessario, lo svolgimento del Data Protection Impact (DPIA), coordinando le attività, sulla base dei contributi forniti dalle Direzioni/Funzioni impattate;
- la gestione degli eventi di violazione, sia cartacea che informatica, dei dati personali e la comunicazione agli interessati in relazione ad eventi di data breach.

#### **5.4.7. Governance di Organizzazione e Risorse Umane**

La Funzione Organizzazione e Risorse Umane presidia la gestione e l'amministrazione del patrimonio di risorse umane della Banca, garantendo la definizione e il monitoraggio del piano degli organici ed il budget di riferimento, assicurando, altresì, il presidio delle attività di formazione, delle relazioni sindacali e delle politiche del lavoro e di remunerazione in coerenza con le politiche e gli indirizzi di sviluppo e gestione definiti dalla Capogruppo anche avvalendosi dell'attività dell'outsourcer.

Per le attività inerenti il presidio del corpo normativo aziendale, assicura lo sviluppo, l'evoluzione e l'integrazione dei processi e procedure, nonché lo studio, il disegno funzionale e la documentazione relativa ai processi operativi, al fine del loro miglioramento, anche in termini di introduzione di nuovi processi informatici.

Assicura, altresì il Sistema di Qualità aziendale e lo svolgimento delle attività di Referente HR Privacy previste in ambito di protezione dei dati personali, coerentemente con le linee guida definite nelle policy tempo per tempo vigente della Banca e del Gruppo.

## **6. SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**

La Banca, in recepimento delle Disposizioni di Vigilanza e, contestualmente, della “*Charte du Contrôle Interne de BNP Paribas*”, adotta il Sistema dei Controlli Interni del Gruppo BNL (SCI) che sancisce i compiti, le responsabilità, i meccanismi di coordinamento ed i flussi informativi delle Funzioni aziendali e degli Organi di controllo nel sistema dei controlli interni di BNL, in qualità di Banca e di Capogruppo del Gruppo BNL.

Obiettivo dello SCI è quello di assicurare una corretta interazione tra tutte le Funzioni aziendali e gli Organi con compiti di controllo, al fine di perseguire l'efficace integrazione del processo di gestione dei rischi.

Per quanto non espressamente previsto nel presente documento, si rinvia al documento integrale “Sistema dei Controlli Interni del Gruppo BNL”.

### **6.1. Il modello di controllo di BNL**

Il sistema dei controlli interni di BNL, coerentemente con il modello adottato da BNP Paribas S.A., garantisce la separatezza e l'indipendenza delle Funzioni aziendali di controllo. In particolare, esso si articola in:

- controlli permanenti:
  - di primo livello (prima linea di difesa) presidiati dal *management* delle Linee di Business e delle Funzioni aziendali;
  - di secondo livello (seconda linea di difesa) presidiati dalle Funzioni di controllo indipendenti di 2° livello (Rischi, Convalida, Compliance e Antiriciclaggio);
- controlli periodici: assicurati dalla terza linea di difesa, presidiata dalla Funzione di *internal audit* di Gruppo (Inspection Générale) e dalla Funzione di revisione interna sul sistema di *rating* (Basel 2 Certification Italy).

La prima linea di difesa è diretta ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni ed è svolta in primo luogo dagli operativi e dai responsabili delle strutture operative a qualsiasi livello – i quali devono identificare e valutare i rischi (Risk Assessment) cui sono esposti – in linea con quanto rappresentato dalle normative interne che disciplinano ruoli e responsabilità, linee guida, istruzioni e processi operativi quali la Carta delle Responsabilità, le Circolari, le Guide Operative, rappresentando in tal modo il primo presidio organizzativo e procedurale per la gestione dei rischi della Banca.

Il secondo livello di controllo viene assicurato dalle due funzioni specialistiche, Rischi e Compliance. A tal fine:

- perimetri di azione e responsabilità delle due Funzioni sono definiti in modo complementare, evitando duplicazioni di attività o di azioni di controllo sul primo livello;
- ciascuna Funzione interagisce con l'altra (attraverso comitati, scambi di flussi informativi) in modo tale da assicurarle gli elementi informativi strumentali ad avere la visione olistica dei rischi di pertinenza.

All'interno di detto sistema, nel modello del Gruppo BNP Paribas, talune ulteriori Funzioni aziendali vengono denominate Funzioni di controllo (ad es. Legale/Direzione Legale e Societario per il controllo e presidio del rischio legale, Fiscale/Direzione Finanziaria-TAX, Finanziaria/Direzione Finanziaria), fermo restando che, anche per quanto attribuito a dette Funzioni, la Funzione Rischi è responsabile di presidiare il raccordo di detto sistema di articolazione delle competenze.

Nello specifico, la Direzione Rischi, in qualità di Funzione di controllo dei rischi, opera sulla base delle linee guida definite dalla Capogruppo in collaborazione con le Linee di Business – che propongono l'assunzione dei rischi e ne sono le prime e principali responsabili – ed ha un presidio diretto su: rischio operativo, rischio di credito, rischio di controparte, rischio di mercato, rischio di concentrazione, rischio paese, rischio di ALM.

All'interno della Direzione Rischi sono presenti le Funzioni di Convalida del sistema di misurazione e controllo del rischio di credito, dei modelli comportamentali ALM (Asset & Liability Management) e del modello AMA (Advanced Measurement Approach) per i rischi operativi.

Data la rilevanza del rischio di frode, a prescindere dai suoi risvolti finanziari, BNL dedica una particolare attenzione alle modalità di gestione di questa tipologia di rischio operativo, attraverso la declinazione operativa di una serie di principi e criteri che prevedono, all'interno della medesima Direzione Rischi, la presenza di una struttura che assicuri:

- il coordinamento dei dispositivi di controllo permanente destinati a prevenire le frodi all'interno delle Entità/Funzioni;
- lo sviluppo delle migliori prassi, mediante l'emissione di norme e la costituzione/animazione, laddove necessario, di gruppi di lavoro o comitati *ad hoc*.

Analogamente, per quanto concerne la Direzione Compliance nelle sue precipue attribuzioni di Funzione di conformità alle norme e funzione antiriciclaggio, agisce a presidio del rischio di non conformità e reputazionale, nonché prevenzione delle operazioni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo. A tal fine, la Direzione Compliance, opera in coerenza con la regolamentazione e sulla base delle linee guida definite dalla Capogruppo, verificando nel continuo che le attività e i processi aziendali siano conformi agli obblighi normativi interni ed esterni vigenti negli ambiti e secondo le modalità di seguito indicate, in particolare per quanto attiene il raccordo tra funzioni di controllo di secondo livello al fine di assicurare una visione olistica dei rischi di pertinenza.

All'interno della Direzione Compliance, ed in linea con quanto previsto dalle Disposizioni Banca d'Italia su organizzazione, controlli e procedure interne in materia di antiriciclaggio, è stata identificata nella "Financial Security" la struttura preposta a prevenire nonché contrastare la realizzazione di operazioni di riciclaggio e finanziamento del terrorismo (c.d. "Funzione Antiriciclaggio").

Con riferimento alla terza linea di difesa, l'Inspection Générale – Hub Italy è collocata in BNL S.p.A. e l'attività di revisione interna delle entità del Gruppo BNP Paribas operanti in Italia le è assegnata in forza di specifici contratti di outsourcing.

#### **6.1.1. Modalità di coordinamento delle Funzioni aziendali di controllo**

Il sistematico coordinamento delle Funzioni di controllo si realizza, mediante il confronto e la condivisione preventiva della documentazione in argomento nei comitati interfunzionali dalle stesse animati, *in primis* il Comitato Compliance ed il Comitato Monitoraggio Rischi.

Un ulteriore momento di coordinamento è rappresentato dalla preparazione coordinata delle informative/presentazioni, al Comitato per il controllo Interno e Rischi ove è prevista la costante partecipazione di rappresentanti delle Funzioni aziendali di controllo.

In quest'ambito si inserisce anche il confronto con la società di revisione (con cui comunque ciascuna Funzione aziendale tiene regolari incontri in corso di anno) che tiene un incontro annuale con il Comitato Controllo Interno e Rischi (anche nelle vesti di Organismo di Vigilanza ex d.l.gs 231/01), alla presenza del Collegio Sindacale e del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, al fine di valutare il sistema di controllo amministrativo-contabile e lo scambio di informazioni ritenute rilevanti, nel rispetto delle specifiche responsabilità e dei rispettivi compiti.

#### **6.1.2. Flussi di reporting**

Per garantire una migliore effettività delle modalità di coordinamento del sistema dei controlli di BNL, la Banca definisce opportuni flussi di reporting sia tra le Funzioni di controllo ed i comitati interfunzionali (flussi orizzontali), che verso gli Organi Sociali (flussi verticali).

I flussi indirizzati agli Organi Sociali vengono, ove previsto, preventivamente presentati al *management* in occasione dei comitati interfunzionali al fine di assicurare da parte dell'esecutivo consapevolezza delle aree di miglioramento riscontrate nonché la presa in carico dei necessari correttivi da implementare, la cui periodicità è pertanto definita in maniera coerente con questo obiettivo.

In particolare, tutti i flussi prodotti dalle Funzioni aziendali di controllo permanente sono oggetto di presentazione all'interno dei comitati interfunzionali con cadenza di norma trimestrale.

Le Funzioni aziendali di controllo identificano contenuti, modalità e tempistiche di invio di flussi informativi idonei a favorire le sinergie nell'esecuzione delle proprie responsabilità e con l'obiettivo di favorire:

- lo scambio informativo tra le Funzioni, anche a diversi livelli di controllo;
- la visione unitaria su tutte le attività funzionalmente di responsabilità di una determinata Funzione aziendale di controllo permanente, quand'anche svolte da Strutture che non riportano gerarchicamente ad essa (es. Basel 2 Certification Italy nei confronti di Inspection Générale Hub Italy);

Inoltre, ciascuna Funzione aziendale di controllo permanente produce reportistica sulle proprie attività che viene rappresentata agli Organi Sociali per quanto di competenza e, laddove rilevante, condivisa con altre Funzioni aziendali di controllo.

## **6.2. Ruolo di indirizzo e coordinamento della Capogruppo verso le Società del Gruppo**

La Capogruppo BNL svolge nei confronti delle proprie Controllate un ruolo di indirizzo e di coordinamento, mirato a garantire l'efficienza della supervisione strategica e della gestione nonché l'efficacia dei controlli, sulla base di regole organizzative e gestionali coerenti con le direttive emanate dal socio unico BNP Paribas S.A. - Parigi.

Le direttive della Capogruppo mirano, da un lato, a garantire adeguati livelli di raccordo tra gli Organi e le Funzioni aziendali delle diverse componenti, nel rispetto dell'autonomia societaria, per la realizzazione del comune disegno strategico, dall'altro, ad ottimizzare le sinergie determinate dall'appartenenza al medesimo Gruppo, promuovendo e valorizzando le caratteristiche delle diverse entità.

La Capogruppo definisce per le società del Gruppo le "Linee Guida Operative" relative al processo di controllo rischi, secondo i principi contenuti nel "*Regolamento Attuativo per la Governance del Gruppo BNL*" che costituisce un costante punto di riferimento ed uno specifico obiettivo operativo per le Società che costituiscono il Gruppo BNL.

### **6.2.1. Funzioni di controllo accentrate presso la Capogruppo**

Le Funzioni di controllo accentrate presso la Capogruppo sono la Funzione di revisione interna, assegnata all'Inspection Générale – Hub Italy, la Funzione di conformità e la Funzione antiriciclaggio, assegnate a Direzione Compliance, in forza di specifici contratti di *outsourcing* approvati dal Consiglio di Amministrazione delle Società rientranti nel perimetro.

Con il contratto di *outsourcing* sono disciplinati specifici obblighi informativi e vengono individuati i "referenti prestazione esternalizzata (R.P.E.)" della Società per la Funzione di controllo esternalizzata e specifiche figure individuate all'interno della Direzione a cui è affidata la Funzione esternalizzata.

Il legame tra la Società che esternalizza e l'Inspection Générale – Hub Italy è assicurato attraverso il dialogo tra i "referenti" della società per la Funzione di controllo esternalizzata ed il *Deputy Head* del Direttore incaricato per le singole Società. I flussi informativi scambiati e il coordinamento tra i referenti per l'esternalizzazione ed il *Deputy Head* del Direttore, assicurano un legame strutturato e sistematico.

Al termine di ogni missione di *audit* condotta sul perimetro societario, l'Inspection Générale – Hub Italy invia il relativo *report* al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale, al vertice della Società (Amministratore Delegato/Direttore Generale) e al referente dell'attività esternalizzata.

L'Inspection Générale – Hub Italy predispone altresì, con cadenza semestrale, una relazione, trasmessa al referente dell'attività esternalizzata, agli Organi Sociali e al Vertice della Società, con cui riferisce in merito alle attività svolte, ai risultati emersi e alle azioni correttive proposte.

Nel caso di Artigiancassa S.p.A., in coerenza con le Disposizioni di Vigilanza, il referente aziendale della Funzione di revisione interna esternalizzata, sottopone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, con

le considerazioni del Collegio Sindacale, una relazione relativa ai controlli svolti sulle funzioni operative importanti esternalizzate, alle carenze eventualmente riscontrate e alle conseguenti azioni correttive adottate.

La Direzione Compliance garantisce la produzione e la trasmissione dei flussi informativi previsti dalla regolamentazione applicabile e dalle linee guida di BNP Paribas nei confronti dei Consigli di Amministrazione delle Società. La Società trasmette a Direzione Compliance, *in primis* per il tramite del referente prestazione esternalizzata (R.P.E.), i flussi informativi interni/ esterni contenenti dati ed informazioni utili allo svolgimento del servizio.

### **6.2.2. Società con Funzioni di controllo dedicate**

La Capogruppo, al fine di assicurare un'implementazione del sistema dei controlli interni coerente con gli standard del Gruppo BNP Paribas, supporta le società del Gruppo e supervisiona lo svolgimento delle attività di controllo permanente e di gestione rischi operativi da parte delle società del Gruppo, che sono tenute a fornire:

- cartografia dei rischi almeno biennale sui processi della società (funzionale anche al piano dei controlli);
- piano dei controlli annuale;
- avanzamento almeno trimestrale sugli esiti più rilevanti dei controlli;
- decisioni dei Consigli di Amministrazione/ Comitati interni rilevanti per il Gruppo BNP Paribas.

La strategia, la policy e la gestione operativa del rischio di liquidità e del rischio di tasso di interesse del *banking book* sono definite in linea con le *guidelines* e le strategie del Gruppo BNP Paribas e in accordo con la *risk tolerance* rappresentata nel RAF. L'intero *framework* di controllo di questi rischi è organizzato con una *governance* dedicata, che coinvolge in particolare ALM Treasury, Direzione Rischi e Direzione Finanziaria che sono Funzioni indipendenti dalle Linee di Business e che partecipano e contribuiscono in base alle loro responsabilità al Comitato Asset e Liability (ALCo) dedicato, tra l'altro, a questo scopo.

Inoltre, la Capogruppo definisce per tutto il Gruppo un sistema omogeneo di *rating* interni per ogni segmento di clientela e procede all'assegnazione dei relativi *rating* di controparte (in linea con i principi della normativa prudenziale). Nel processo di gestione si include il monitoraggio e l'aggiornamento dei modelli stessi.

Le Funzioni aziendali di controllo, d'intesa con le Società del Gruppo, definiscono annualmente la pianificazione delle attività di controllo, sulla base della mappatura dei rischi e dei controlli, e la sottopongono all'approvazione dei Consigli di Amministrazione. A seguito della delibera dei rispettivi Consigli di Amministrazione, le Società del Gruppo informano le Funzioni aziendali di controllo che provvedono a darne evidenza al Consiglio di BNL in sede di delibera delle rispettive pianificazioni.

Le Società del Gruppo inviano flussi informativi e *report* periodici alla Capogruppo per le comuni attività di *risk assessment* e per fornire un'adeguata informativa ed una visione unitaria dell'andamento del rischio di non conformità agli Organi Sociali.

Ogni Società fornisce alla Capogruppo, con cadenza semestrale, un aggiornamento in merito agli esiti delle attività di controllo effettuate e ad ogni altro accadimento di rilievo in ambito antiriciclaggio.

Più in particolare, le modalità con cui la Capogruppo definisce per le Società del Gruppo le "Linee Guida Operative" relative al processo di controllo rischi sono definite nel Regolamento Attuativo per la Governance del Gruppo BNL a cui si rimanda per i maggiori dettagli.

## 7. MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE AI SENSI DEL D.LGS. 231/01

Al fine di rafforzare la propria *corporate governance*, BNL adotta uno specifico Modello di organizzazione e gestione (di seguito anche il "Modello" o "MOG") ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 (di seguito anche il "Decreto 231"), nella convinzione che ciò costituisca, oltre che un valido strumento di sensibilizzazione di tutti coloro che operano per conto della Banca – affinché tengano comportamenti corretti e lineari – anche un più efficace mezzo di prevenzione "attiva" contro il rischio di commissione dei reati e degli illeciti di cui al medesimo Decreto 231.

Scopo del Modello è infatti la predisposizione di un sistema strutturato ed organico di procedure ed attività di controllo (sia preventivo, sia *ex post*) che abbia come obiettivo la consapevole gestione del rischio di commissione dei reati previsti dal Decreto, mediante l'individuazione delle attività sensibili e l'identificazione – e connessa implementazione – dei necessari presidi di controllo.

In particolare, attraverso l'adozione del Modello, la Banca intende perseguire le seguenti finalità:

- determinare una piena consapevolezza nel potenziale autore del reato che qualsiasi condotta potenzialmente idonea a integrare gli estremi di uno dei reati-presupposto contemplati dal Decreto 231 è fortemente condannata dalla Banca in quanto contraria alla legge nonché ai principi etico-sociali cui BNL si ispira nell'espletamento delle proprie attività aziendali;
- informare tutti i destinatari del Modello che l'eventuale commissione di un reato può condurre alla punizione non soltanto della persona fisica che ha materialmente agito, ma anche della Banca, con conseguente danno per i suoi azionisti, creditori, dipendenti e più in generale per tutti gli "stakeholders". La Società, pertanto, reprime qualsiasi violazione del presente Modello prima ed indipendentemente dal verificarsi di un fatto avente rilievo penale, anche attraverso le misure sanzionatorie previste al Capitolo 7;
- garantisce la correttezza dei comportamenti aziendali, attraverso l'individuazione delle "attività sensibili" ed il loro attento e costante monitoraggio.

Il Modello e le disposizioni ivi contenute e richiamate, ivi inclusi i protocolli e l'intera documentazione allegata, devono essere rispettati da tutti i soggetti interni alla Banca che svolgono funzioni di gestione, amministrazione, direzione e controllo della stessa e da tutti i suoi dipendenti sottoposti a qualsiasi titolo alla direzione o alla vigilanza dei medesimi, ivi compresi quelli distaccati all'estero, dall'estero, o in/da altre Società del Gruppo per lo svolgimento dell'attività, nonché a coloro i quali, pur non appartenendo alla Banca, operano su mandato della medesima. Al fine di garantire l'efficace ed effettiva prevenzione dei reati e degli Illeciti, il Modello è destinato anche ai soggetti esterni (intendendosi per tali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, i collaboratori, i professionisti, i consulenti, gli agenti, i fornitori, i partner commerciali) che, pur non essendo funzionalmente legati alla Banca, agiscano sotto la direzione o la vigilanza della stessa.

Il Modello 231 individua le attività nel cui ambito possono essere commessi reati e illeciti rilevanti ai fini del Decreto 231 (cc.dd. "attività sensibili") e definisce le regole cautelari necessarie per evitare che siano commessi. In particolare, tutti i processi aziendali che includono attività sensibili sono sottoposti ai seguenti principi generali:

- sistema organizzativo aggiornato, formalizzato e chiaro;
- distinzione di compiti tra i diversi soggetti coinvolti nel processo di riferimento (*segregation of duties*); nessuno può gestire in autonomia un intero processo;
- previsione di specifici livelli autorizzativi in conformità con quanto previsto dal sistema delle deleghe e dei poteri vigenti;
- presenza di principi generali di comportamento e principi di controllo specifici cui le Strutture devono attenersi per lo svolgimento delle attività sensibili;
- tracciabilità e documentabilità del processo, garantita attraverso la formalizzazione e archiviazione di tutta la relativa documentazione, al fine di permettere l'esecuzione dei controlli.

È attribuito all'Organismo di Vigilanza (OdV) il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e, in esito al suo costante monitoraggio, di proporre al Consiglio di Amministrazione eventuali modifiche, integrazioni e/o aggiornamenti dello stesso al fine di garantirne l'effettività e l'efficacia.

La Banca attribuisce le funzioni di Organismo di Vigilanza ad un organo collegiale interno alla Banca, identificato nel Comitato per il Controllo Interno e Rischi, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo; tale scelta assicura il rispetto del principio di terzietà.

A garanzia della propria indipendenza operativa, l'Organismo di Vigilanza è dotato di autonomi poteri di spesa nei limiti di una dotazione adeguata di risorse finanziarie.

Per lo svolgimento delle proprie funzioni e l'esercizio dei propri poteri l'OdV ha libero accesso, anche presso le Funzioni aziendali, a tutta la documentazione che ritiene rilevante e si avvale delle Funzioni aziendali di controllo della Banca e delle strutture che da queste dipendono, della Direzione Legale e Societario nonché di ogni altra Funzione interna che dovesse ritenere opportuno coinvolgere per le materie di competenza.

L'Organismo di Vigilanza è, inoltre, destinatario di flussi informativi, aventi ad oggetto, fra l'altro, l'esito dei controlli inerenti al rispetto dei presidi definiti nei protocolli, l'idoneità delle misure adottate, le eventuali anomalie/violazioni riscontrate nonché gli eventuali mutamenti nell'organizzazione o nell'operatività aziendali che possano richiedere una modifica del Modello.

È altresì destinatario delle segnalazioni aventi ad oggetto ogni altra informazione, anche di natura ufficiosa, che possa risultare utile ai fini dell'assolvimento dei propri compiti (es. attuazione del Modello nelle aree di attività "sensibili", nonché atti, comportamenti ovvero eventi relativi alla commissione di reati o che possono determinare una violazione del Modello o che, più in generale, sono rilevanti ai fini del Decreto 231). In considerazione della potenziale rilevanza ai fini della determinazione di violazioni del Modello – fermo restando lo specifico canale di segnalazione diretto all'OdV (posta tradizionale, posta elettronica/casella mail) – l'Organismo è anche informato circa le segnalazioni pervenute per il tramite del dispositivo *whistleblowing* (Allerta Etico) adottato dalla Banca.

L'OdV interagisce con il Collegio Sindacale e con esso condivide l'esame dei piani di lavoro preparati, rispettivamente, dal responsabile della Funzione di revisione interna, responsabile della Funzione di conformità, dal responsabile antiriciclaggio, dal responsabile della Funzione risk management e dal responsabile della Funzione di convalida dei modelli interni e le relazioni periodiche e occasionali degli stessi ivi incluse, tra quest'ultime, quelle predisposte dai Responsabili delle Funzioni centrali per le materie di competenza dello stesso OdV. Lo stesso è informato dal Collegio Sindacale su eventuali problematiche di carattere rilevante riscontrate nelle attività di verifica.

Per quanto attiene alle tematiche di competenza, l'OdV intrattiene rapporti con la società di revisione esterna – attraverso eventuali incontri o scambi di documentazione – finalizzati al reciproco accrescimento di conoscenza e di efficacia di intervento.

## 8. GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSE

In generale, conformemente al Codice di condotta del Gruppo BNP Paribas, tutti gli Esponenti aziendali, i dipendenti e i collaboratori aziendali, nell'esercizio delle rispettive funzioni, devono astenersi dall'assumere decisioni e dallo svolgere attività confliggenti con gli interessi della Banca e/o delle Società del Gruppo o, comunque, incompatibili con i propri doveri.

In ossequio alle Disposizioni di Vigilanza (Circolare Banca d'Italia n. 263/2006) ed a quanto previsto dagli articoli 53 e 136 del TUB, BNL definisce e formalizza, all'interno delle proprie procedure interne, specifici presidi per governare il rischio derivante da situazioni di potenziale conflitto di interessi, connesse alla posizione di particolare prossimità di alcuni soggetti ed entità rispetto ai centri decisionali della Banca.

Le procedure interne definiscono:

- i ruoli e le responsabilità delle Strutture Banca impattate;
- gli iter deliberativi;
- le conseguenti attività di gestione, monitoraggio e *reporting*;

da osservare nella gestione delle operazioni con soggetti collegati (ai sensi del Titolo V, Capitolo 5 della predetta Circolare Banca d'Italia n. 263/2006) nonché delle obbligazioni degli Esponenti aziendali (ai sensi dell'art. 136 del TUB).

Inoltre, al fine di presidiare il rischio di conflitti di interesse (siano essi di natura personale, professionale, finanziaria o politica) che possano compromettere la correttezza di operazioni realizzate dalla Banca, BNL si attiene alle regole definite per i soggetti collegati anche quando tali interessi si riferiscano a un novero più ampio di quello considerato dalla normativa applicabile di riferimento. Invero, la Guida BCE e gli Orientamenti EBA in materia di idoneità degli Esponenti aziendali hanno descritto una serie di situazioni riferibili agli Esponenti aziendali dalle quali è possibile desumere l'esistenza di un potenziale conflitto di interessi con la Banca, alcune delle quali già considerate nell'ambito della normativa di riferimento applicabile in materia di operazioni con soggetti collegati e soggetti ex art. 136 TUB, altre, invece, *ultra* rispetto alla normativa di riferimento applicabile che (seppur intese in via principale a preservare la c.d. *independence of mind* dei medesimi Esponenti aziendali) hanno comportato un allargamento, di fatto, del perimetro dei soggetti e delle relative operazioni oggetto di attenzione da parte delle procedure interne.

In ogni caso, gli Esponenti aziendali devono, per quanto possibile, prevenire le situazioni caratterizzate da un conflitto (anche solo potenziale) tra il loro interesse e l'interesse della Società di appartenenza e/o del Gruppo, e sono tenuti a dare notizia, nelle forme e nei tempi previsti dalla normativa applicabile (cfr. art. 2391 del Codice civile), di ogni interesse che, per conto proprio o di terzi, abbiano in determinate operazioni riferibili alla Società e/o al Gruppo, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata. In tali casi, la deliberazione deve adeguatamente motivare le ragioni e la convenienza per la Società dell'operazione.

Infine, conformemente a quanto previsto dagli Orientamenti EBA in materia di *governance* interna (EBA/GL/2017/11) è responsabilità degli Esponenti aziendali astenersi dal voto in merito a qualunque questione sulla quale abbiano o possano trovarsi in una situazione di conflitto di interesse o sulla quale l'obiettività dell'Esponente aziendale o la sua capacità di adempiere adeguatamente ai doveri nei confronti della Società possano essere in altro modo compromessi.

Del pari, i soggetti qualificabili come "personale più rilevante" (cc.dd. *material risk takers*) sono tenuti ad evitare tutte le situazioni e le attività che li pongano in situazioni di conflitto di interessi, anche solo potenziale, per conto proprio o di terzi, astenendosi – laddove il conflitto di interessi sussista – dal partecipare all'operazione cui il conflitto si riferisce e dandone comunicazione al proprio responsabile gerarchico.

## 9. POLITICHE DI REMUNERAZIONE

Le politiche di remunerazione e incentivazione contengono principi applicabili a tutta l'organizzazione aziendale, in coerenza con il principio di prudente gestione del rischio e con le strategie di lungo periodo nonché conformemente alle Disposizioni di Vigilanza e al principio di proporzionalità.

I principi applicati nell'ambito delle politiche di remunerazione si realizzano grazie anche ad un sistema di *governance* che garantisce un'implementazione ed un monitoraggio della prassi retributiva e del processo di *compensation* in tutta l'azienda.

Nel rispetto dei principi normativi adottati dal Gruppo BNP Paribas, la remunerazione variabile è determinata in maniera da non favorire l'assunzione di rischi che eccedano il livello di rischio tollerato dalla Banca ed evitando, al contempo, incentivi che potrebbero comportare situazioni di conflitto di interesse tra dipendenti e clienti o il mancato rispetto delle regole previste dal Codice di condotta.

Allo stesso modo, l'attribuzione di provvedimenti variabili ai dipendenti del Gruppo BNL non deve remunerare o incoraggiare attività di *trading* in conto proprio proibite, alcune attività di investimento o di gestione dei fondi proibite che espongono il Gruppo BNP Paribas ad assumere rischi eccessivi in riferimento alla politica *Volcker*.

Il principio generale è la parità di trattamento ed è imperativo evitare l'introduzione di criteri di discriminazione in occasione del riconoscimento degli interventi retributivi, che si tratti di interventi sulla remunerazione fissa, variabile o di ogni altra assegnazione rientrante nell'ambito degli schemi di azionariato di medio termine.

Per parità di trattamento si intende il non agire comportamenti discriminatori nei confronti di un dipendente del Gruppo BNL sulle basi di criteri proibiti in ciascun paese e agli standard del Gruppo BNP Paribas. La non conformità ai principi di parità di trattamento espone il Gruppo BNL e BNP Paribas a rischi maggiori (legali, discriminazione, d'immagine e/o di reputazione).

In tal senso i principi sopra elencati sono applicati per la definizione della remunerazione dei dipendenti del Gruppo BNL e più nel concreto, agiti all'interno del processo annuale di *compensation review*.

Il processo annuale di *compensation* ha l'obiettivo di premiare le performance dei collaboratori nell'anno precedente sulla base della valutazione dei risultati registrati e dei comportamenti agiti, tenendo quindi conto del livello di eccellenza dimostrato e della qualità complessiva del contributo ai risultati di business.

Inoltre, in applicazione di quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, il processo di *compensation review* incorpora i principi del "*risk appetite framework*" (RAF) prevedendo:

- "gate" di accesso per il pagamento degli strumenti di retribuzione variabile e soglie minime differenziate per filiera, con specifico riferimento al "premio performance e qualità";
- meccanismi di remunerazione finalizzati ad assicurare il perseguimento del miglior interesse dei clienti;
- un processo di valutazione annuale, basato su criteri di compliance e di rischio, per le *senior manager positions* e il personale identificato come *material risk takers* (MRTs) e/o FBLVR.

La valutazione della coerenza complessiva degli indicatori del RAF e degli indicatori sottesi ai sistemi di remunerazione ed incentivazione è condotta attraverso il coinvolgimento della Funzione di risorse umane, risk management, finanziaria e compliance al fine di ricevere un parere per ciascun ambito di propria competenza.