

COMPOSIZIONE QUANTITATIVA E QUALITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE di

Emil Banca – Credito Cooperativo Società Cooperativa

delibera del Consiglio di Amministrazione del 21/01/2020

1. Introduzione.....	3
2. Composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione.....	5
2.1. Composizione quantitativa.....	5
2.2. Composizione qualitativa.....	6
2.2.1. Requisiti di indipendenza	6
2.2.2. Requisiti di onorabilità e correttezza	6
2.2.3. Requisiti di professionalità e criteri di competenza	7
2.2.4. Rappresentanza territoriale.....	8
2.2.5. Categorie economiche	9
2.2.6. Disponibilità di tempo	9
2.2.7. Incompatibilità	10
2.2.8. Criteri di adeguata composizione collettiva degli organi aziendali	10
Allegato 1. Caratteristiche personali	11

1. Introduzione

L'idoneità degli esponenti aziendali assume un ruolo centrale negli assetti di governo societario delle banche e contribuisce in modo determinante alla sana e prudente gestione delle banche stesse. L'articolo 26 del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (di seguito anche il "TUB") prescrive che ai fini di tale idoneità gli esponenti aziendali debbano possedere requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza, soddisfare criteri di competenza e correttezza, nonché dedicare il tempo necessario all'efficace espletamento dell'incarico, in modo da garantire la sana e prudente gestione della banca.

Con il decreto ministeriale attuativo dell'articolo 26 del TUB, non ancora emanato, saranno stabilite le disposizioni che individuano i requisiti tassativi ed imprescindibili per l'assunzione delle cariche, oltre ad un insieme più ampio di criteri che concorrono a qualificare l'idoneità dell'esponente. Tali criteri consentono, tra l'altro, di tener conto delle specificità del ruolo o incarico ricoperto nonché delle caratteristiche proprie della banca o del gruppo a cui esso appartiene. Nelle more dell'emanazione del citato decreto, si applicano comunque anche le norme del d.m. 161 del 18 marzo 1998 (di seguito anche "Decreto ministeriale").

La Banca d'Italia, all'interno delle Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario e in sede di attuazione dell'articolo 91 della Direttiva 2013/36/UE (di seguito anche la "CRD IV"), definisce i seguenti principi generali:

- sotto il **profilo quantitativo**, il numero dei componenti degli organi aziendali deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale per quanto concerne la gestione ed i controlli; lo Statuto tipo delle Banche di Credito Cooperativo affiliate al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea ("GBCI") declina tali criteri (cfr. in particolare l'articolo 32 dello Statuto tipo e la relativa avvertenza sulla composizione del Consiglio di Amministrazione).
- sotto il **profilo qualitativo**, il corretto assolvimento delle funzioni richiede che nel Consiglio di Amministrazione siano presenti soggetti:
 - pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo e alle funzioni che sono chiamati a svolgere;
 - dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche per la partecipazione ad eventuali comitati interni al consiglio, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della società;
 - in possesso di competenze diffuse e opportunamente diversificate, cosicché ciascuno dei componenti, sia all'interno dei comitati di cui faccia parte sia nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca;
 - in grado di dedicare tempo e impegno adeguati allo svolgimento dell'incarico, fermo il rispetto degli applicabili limiti al cumulo degli incarichi fissati per legge, disposizione regolamentare o statutaria;
 - in grado di riflettere, nei limiti in cui sia possibile assicurare adeguate professionalità, una distribuzione bilanciata in termini di età, genere e provenienza geografica, al fine di favorire una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni (cfr. in particolare l'articolo 32 dello Statuto tipo e la relativa avvertenza sulla composizione del Consiglio di Amministrazione);
 - che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della società e del gruppo, indipendentemente dalla compagine che li ha votati, operando con autonomia di giudizio.

Al riguardo, occorre richiamare anche la disciplina europea che concorre alla definizione di un quadro più ampio di regolamentazione e *best practice* in tema di composizione dell'organo di vertice degli istituti creditizi. Tale disciplina è principalmente rappresentata dalla seguente normativa:

- EBA/ESMA *joint guidelines* in materia di requisiti degli amministratori e dei titolari di funzioni chiave (2017);
- EBA *guidelines* in materia di *internal governance* (2017);
- BCE, Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità (2018).

Nella predisposizione della presente analisi, si sono altresì tenuti presenti i contenuti delle Politiche di governo societario del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, recepite dalla Banca il 30 luglio 2019.

Considerati i principi normativi e tenuto conto dei requisiti ministeriali in corso di emanazione, il Consiglio di Amministrazione della Banca adotta i requisiti e le caratteristiche disciplinati nel presente documento per identificare la composizione quantitativa e qualitativa ottimale dell'organo aziendale stesso, in attuazione della normativa vigente e dello Statuto.

Il presente documento è portato a conoscenza dei soci almeno 90 giorni prima dell'Assemblea avente ad oggetto la nomina di un nuovo Consiglio di Amministrazione¹, affinché la scelta dei candidati da presentare possa tenere conto delle professionalità e, più in generale, delle caratteristiche individuali e collettive riportate nel prosieguo. Eventuali differenze dalle analisi di seguito proposte – operate nel rispetto delle disposizioni statutarie e dei principi normativi sopra citati - sono motivate e trasmesse, unitamente al presente documento, all'Autorità di Vigilanza.

Il Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea valuta la rispondenza tra la composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale ai sensi del presente documento e quella effettiva risultante dal processo di nomina, nell'ambito del processo di verifica dell'idoneità degli esponenti secondo l'art. 26 del TUB.

¹ Cfr. Regolamento Elettorale e Assembleare.

2. Composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione

2.1. Composizione quantitativa

Le Disposizioni di vigilanza sul governo societario prevedono che il numero di amministratori debba essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca. Al riguardo, lo Statuto tipo adottato dalle Banche affiliate al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, nel rispetto del principio di proporzionalità e al fine di assicurare che la composizione del Consiglio di Amministrazione non risulti pletrica, prevede che il numero dei membri del Consiglio di Amministrazione venga definito in funzione delle dimensioni dell'attivo della Banca.

Lo Statuto di Emil Banca – Credito Cooperativo – Società Cooperativa (nel seguito anche Emil Banca) stabilisce che il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di amministratori compreso tra 9 e 13 (art. 32, 1° comma), in conformità con quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti.

Occorre tuttavia aver presente in proposito quanto previsto dalle disposizioni transitorie contenute nell'art. 52, 2° comma dello Statuto, di seguito riportate;

- *"In considerazione dell'operazione di fusione mediante incorporazione di Banco Cooperativo Emiliano Credito Cooperativo – Società Cooperativa (nel seguito "Banco Cooperativo Emiliano") in Emil Banca Credito Cooperativo – Società Cooperativa (nel seguito "Emil Banca") avente efficacia dalla data del 1 aprile 2017 e dell'operazione di fusione mediante incorporazione di Banca di Credito Cooperativo di Vergato - Società Cooperativa (di seguito "BCC Vergato") e di Banca di Parma Credito Cooperativo - Società Cooperativa (di seguito "Banca di Parma") avente efficacia dalla data dell' 1 dicembre 2017, derogando a quanto diversamente disposto sia dal presente statuto sociale sia dal vigente regolamento assembleare, fermo restando quanto previsto dall'art. 28-bis in relazione alle attribuzioni della Capogruppo:*

1) si dispone: Omissis

2) si dispone quanto segue con riferimento alla composizione dei seguenti Organi Sociali di Emil Banca per il triennio relativo agli esercizi 2017-2019 (nel seguito "Primo Mandato") nonché per il triennio relativo agli esercizi 2020-2022 (nel seguito "Secondo Mandato"):

2.A) Composizione del Consiglio di Amministrazione, Presidenza e Vice Presidenza

2.A.1) In deroga a quanto previsto dall'art. 32 del presente Statuto, per il Primo Mandato e per il Secondo Mandato il Consiglio di Amministrazione della società incorporante Emil Banca sarà composto da dodici Consiglieri, oltre il Presidente,"

Tale composizione quantitativa del Consiglio di Amministrazione fu ritenuta e si ritiene adeguata a:

- soddisfare le esigenze di rappresentatività territoriale della compagine sociale;
- garantire un'efficace azione dell'Organo, tenuto conto della necessità di assicurare un'adeguata dialettica interna e la partecipazione dei componenti;
- garantire la diversificazione nella composizione del Consiglio medesimo.

2.2. Composizione qualitativa

2.2.1. Requisiti di indipendenza

La Circolare 285 della Banca d'Italia dispone che il numero di consiglieri indipendenti deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti del Consiglio di Amministrazione, in possesso di professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza ed apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo.

Ai sensi dell'art. 32, 3° comma dello Statuto Sociale, costituisce requisito di indipendenza degli amministratori la non ricorrenza delle cause di ineleggibilità e decadenza come di seguito riportate:

- non essere "parenti, coniugi o affini con altri Amministratori o Dipendenti della Società, fino al secondo grado incluso";
- non essere "Dipendenti della Società" o essere stati tali, "per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro";
- non ricoprire o non aver ricoperto nei sei mesi precedenti la nomina, "la carica di consigliere comunale in Comuni il cui numero di abitanti è superiore a 10.000, di consigliere provinciale o regionale, di assessore o di sindaco in Comuni il cui numero di abitanti è superiore a 3.000, di presidente di provincia o di regione, di componente delle relative giunte, o coloro che ricoprono la carica di membro del Parlamento, nazionale o europeo, o del Governo italiano, o della Commissione europea; tali cause di ineleggibilità e decadenza operano con riferimento alle cariche ricoperte in istituzioni il cui ambito territoriale comprenda la zona di competenza della Società".

Occorre aver presente che tali requisiti devono essere posseduti da tutti i candidati in quanto il mancato possesso degli stessi costituisce causa di ineleggibilità e decadenza degli amministratori eletti.

2.2.2. Requisiti di onorabilità e correttezza

Relativamente ai requisiti di onorabilità trovano applicazione le previsioni di cui agli artt. 4 e 5 del Decreto Ministeriale n. 161/1998 ("Regolamento recante norme per l'individuazione dei requisiti di onorabilità e professionalità degli esponenti aziendali delle banche e delle cause di sospensione"), a cui si fa rinvio.

La mancanza di tali requisiti determina l'impossibilità di assumere la carica o comunque la decadenza dalla stessa.

Si richiama anche l'attenzione sull'art. 6 del citato Decreto che enumera le cause di sospensione dalla funzione di amministratore.

Gli esponenti aziendali devono anche soddisfare elevati standard di correttezza nelle condotte personali e professionali pregresse, tali da non lasciare alcun dubbio sulla propria capacità di garantire la sana e prudente gestione della Banca.

A tale proposito occorre aver presente che nella menzionata Guida della BCE alla verifica dei requisiti di professionalità e o onorabilità (cfr. Par. 4.2 a cui si fa rinvio) è espressamente riportato, tra l'altro, che: "I componenti dell'organo di amministrazione soddisfano sempre i requisiti di onorabilità"; "Un esponente di nuova nomina sarà considerato in possesso dei requisiti di onorabilità in assenza di elementi che suggeriscono il contrario e in assenza di dubbi fondati sull'onorabilità del soggetto stesso. Qualora la condotta personale o professionale di un esponente nominato susciti qualsiasi dubbio sulla sua capacità di assicurare la sana e prudente gestione dell'ente creditizio, il soggetto vigilato e/o l'esponente in questione informano l'autorità competente, che valuterà la rilevanza delle circostanze".

Pertanto, il Consiglio raccomanda che i candidati alla nomina di consiglieri di Emil Banca (oltre a essere in possesso dei requisiti di onorabilità e a soddisfare i criteri di correttezza previsti dall'art. 26 del TUB, dai decreti ministeriali attuativi applicabili al momento della nomina e dalla BCE):

- non versino nelle situazioni che possano essere causa di sospensione dalle funzioni di Consigliere;
- non abbiano tenuto comportamenti che, pur non integrando fattispecie di illecito e/o reato, appaiono incompatibili con l'incarico di consigliere di una banca o possono comportare per la banca conseguenze pregiudizievoli sul piano reputazionale.

2.2.3. Requisiti di professionalità e criteri di competenza

In aggiunta ai requisiti richiamati nel Par. "Introduzione" la composizione del Consiglio di Amministrazione deve garantire la compresenza di competenze ed esperienze diversificate tale da assicurare la complementarietà dei profili professionali e favorire la dialettica e l'efficiente funzionamento del Consiglio, permettendo, inoltre, un'adeguata costituzione e funzionalità dei comitati endoconsiliari eventualmente istituiti.

Si richiamano in proposito i requisiti previsti dal novellato art. 26 del TUB e dal D.M. 161/1998 tuttora vigente, in attesa del nuovo decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze di prossima emanazione e di cui è stato reso pubblico un testo provvisorio in occasione della procedura di consultazione.

Rilevano, altresì, la CRD IV (art. 91) che prevede standard uniformi di professionalità e onorabilità, nonché la Guida della BCE alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità (aggiornamento 2018) in linea con gli orientamenti congiunti sull'idoneità emanati da ESMA e ABE.

Detta Guida prevede, tra l'altro, che: "I componenti dell'organo di amministrazione devono possedere le conoscenze, le competenze e l'esperienza necessarie per l'esercizio delle loro funzioni", specificando, altresì, che per esperienza deve intendersi "sia l'esperienza professionale pregressa sia le conoscenze (e competenze) tecniche acquisite tramite l'istruzione e la formazione".

Il Consiglio, avuto riguardo ai principi sopra esposti e ai risultati emersi dal processo di autovalutazione posto in essere per l'anno 2019, che non ha fatto emergere aspetti di criticità in ordine alle competenze degli attuali componenti, ritiene che nell'organo amministrativo debbano essere presenti componenti in possesso almeno di una buona conoscenza ed esperienza del business bancario, delle sue strategie, delle tecniche di valutazione e di gestione dei rischi; di capacità di lettura e di interpretazione dei dati di bilancio di una istituzione finanziaria; di capacità di gestione delle risorse conseguita attraverso esperienze di gestione manageriale, imprenditoriale, di business e nella organizzazione delle attività d'impresa; di competenze per l'orientamento strategico; di conoscenza degli assetti organizzativi e di governo societari; di conoscenza dei sistemi di controllo interno; di conoscenza della regolamentazione delle attività finanziarie; di conoscenza della tecnologia informatica che risponda alle necessità specifiche del business bancario; di conoscenza della normativa in materia di cooperazione e delle finalità mutualistiche delle Banche di Credito Cooperativo.

Per quanto sia da ricercare una diffusione, la più ampia possibile, tra i membri del Consiglio di dette competenze ed esperienze si raccomanda che i candidati presenti nelle liste elettorali siano in possesso, ciascuno, di non meno di quattro dei su citati requisiti competenziali e professionali.

Si raccomanda, altresì, che siano prese in considerazione le caratteristiche personali individuate dalle autorità di vigilanza europee (EBA-ESMA), declinate nell'Allegato 1 in coerenza con le peculiarità della Banca.

Analogamente, si raccomanda di prendere in considerazione le soglie di presunzione della professionalità individuate dalle autorità di vigilanza europee. Si fa riferimento, in particolare, a quanto previsto nel par. 4.1 "Metodologia della valutazione:

Fase 1 – Valutazione basata su soglie” della più volte richiamata Guida BCE che individua periodi temporali minimi perché possa considerarsi acquisita, salvo prova contraria, l'esperienza necessaria all'assolvimento dell'incarico.

Il Consiglio, inoltre, nella consapevolezza della rilevanza del ruolo del Presidente all'interno dell'organo amministrativo, ricorda che le specifiche normative di settore sopra richiamate prevedono per il candidato al tale carica requisiti di esperienza e conoscenze più ampie rispetto ai restanti amministratori, oltre ad attitudini specifiche per il ruolo idonee, tra l'altro, ad assicurare un coordinamento efficace dei lavori del Consiglio, a favorire la dialettica interna, ad assicurare il bilanciamento dei poteri, l'efficace circolazione delle informazioni.

Infine, il Consiglio, con riferimento alla composizione ottimale del Comitato Esecutivo (organo statutariamente previsto) e del Comitato Rischi (istituito per Disposizioni di Vigilanza) ritiene che - fermo restando il possesso di minimo quattro competenze, come sopra dettagliate, anche per ognuno dei componenti di tali organismi:

- i membri del Comitato Esecutivo debbano necessariamente possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia di concessione, gestione e controllo del credito;
- almeno tre candidati per ciascuna lista debbano possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia di risk management e attività di controllo per la costituzione del Comitato Rischi.

2.2.4. Rappresentanza territoriale

In ordine ai requisiti di provenienza territoriale dei candidati, finalizzata a consentire un'adeguata composizione del CdA anche in termini di rappresentanza territoriale, il Consiglio ricorda che vigono, in proposito, le disposizioni transitorie dell'art. 52, 2° comma dello Statuto, già in precedenza evidenziate nel Par. 2.1 “Composizione quantitativa” per la parte relativa agli aspetti ivi trattati.

Nel seguito si riportano i punti rilevanti per la rappresentanza territoriale:

“Omissis

2) si dispone quanto segue con riferimento alla composizione dei seguenti Organi Sociali di Emil Banca per il triennio relativo agli esercizi 2017-2019 (nel seguito “Primo Mandato) nonché per il triennio relativo agli esercizi 2020-2022 (nel seguito “Secondo Mandato”):

2A) Composizione del Consiglio di Amministrazione, Presidenza e Vice Presidenza

2A1) In deroga a quanto previsto dall'art. 32 del presente Statuto, per il Primo Mandato e per il Secondo Mandato il Consiglio di Amministrazione della società incorporante Emil Banca sarà composto da dodici Consiglieri, oltre il Presidente; di questi:

2.A.1.a) sei devono essere nominati fra soggetti che erano Soci dell'incorporante Emil Banca anteriormente alla decorrenza degli effetti civili delle suddette fusioni;

2.A.1.b) quattro devono essere nominati tra soggetti che erano Soci dell'incorporata Banco Cooperativo Emiliano prima della decorrenza degli effetti civili della suddetta relativa fusione;

2.A.1.c) due devono essere nominati fra soggetti che erano Soci dell'incorporata BCC Vergato prima della decorrenza degli effetti civili della suddetta relativa fusione.

2A2) Per il Primo Mandato e per il Secondo Mandato, dovrà essere proposto all'Assemblea dei Soci, come Presidente del Consiglio di Amministrazione, un nominativo espresso tra coloro che erano Soci dell'incorporante Emil Banca anteriormente alla decorrenza degli effetti civili delle suddette fusioni.

Omissis"

Il Consiglio raccomanda che, fermo restando il pieno rispetto delle disposizioni appena evidenziate, si evitino, per quanto possibile, fenomeni di concentrazione su singole zone per i candidati soci favorendo, quindi, un'adeguata rappresentanza dei territori di riferimento delle tre banche fuse.

2.2.5. *Categorie economiche*

Nel rispetto del principio di rappresentanza delle più importanti categorie economiche che compongono la base sociale e tenuto conto dei rapporti instaurati con le categorie di operatori del territorio di riferimento di Emil Banca, il Consiglio raccomanda che per ciascuna lista di candidati almeno: n. 1 di questi operi nel settore dell'agricoltura, n. 1 di questi sia esponente del mondo della cooperazione, n. 3 siano medio-piccoli imprenditori in settori diversificati e almeno n. 3 siano liberi professionisti, preferibilmente ingegneri, avvocati, ragionieri o dottori commercialisti ed esperti contabili iscritti ai relativi albi di categoria. Tale raccomandazione scaturisce dal processo di autovalutazione che ha rilevato fattori di positività nell'attuale composizione dell'Organo amministrativo che annovera elementi la cui attività è coerente con i profili professionali appena evidenziati.

2.2.6. *Disponibilità di tempo*

Il Consiglio ritiene di rammentare ai soci che ciascun candidato alla carica di amministratore deve possedere tempo e risorse da dedicare allo svolgimento dell'incarico, anche in relazione alle attività derivanti dalla partecipazione ai lavori del Comitato Esecutivo e del Comitato Rischi.

In proposito occorre aver presente che nel triennio 2017/2019, appena concluso:

- le riunioni del Consiglio sono state, rispettivamente, n. 33 nel 2017, n. 31 nel 2018 e n. 29 nel 2019 con una durata media di 3,5 ore per riunione senza mai scendere al di sotto delle tre ore;
- le riunioni del Comitato Esecutivo sono state, rispettivamente, n. 26 nel 2017, n. 22 nel 2018 e n. 25 nel 2019, con una durata per riunione oscillante tra 1,5 e 2 ore;
- le riunioni del Comitato Rischi sono state, rispettivamente, n. 5 nel 2017 (anno di costituzione del Comitato), n. 8 nel 2018 e n. 8 nel 2019, con una durata media per riunione di circa 2 ore;
- le sessioni di formazione (ivi comprese quelle interne con valenza di credito formativo) sono state n. 10 nel 2017, n. 18 nel 2018 e n. 19 nel 2019 con una durata per singola sessione oscillante tra le 3 e le 4 ore.

Si sottolinea che a tali impegni occorre aggiungere anche i tempi necessari per la preparazione alle suddette riunioni e che per i consiglieri al primo mandato² sono previsti, in base alle Direttive della Capogruppo, percorsi di formazione specifica intensi e concentrati in un breve lasso temporale.

² per Amministratore al primo mandato si intende colui che non ha precedentemente ricoperto la carica di Amministratore di una BCC-CR, nonché colui che, pur avendo rivestito tale carica in passato, non ha ricoperto l'incarico negli ultimi tre anni.

Si ritiene opportuno, infine, rammentare ai soci che nella valutazione della disponibilità di tempo da dedicare allo svolgimento dell'incarico occorre tenere in considerazione l'attività lavorativa e professionale svolta dal candidato, nonché gli ulteriori incarichi ricoperti dallo stesso. A tale ultimo proposito si richiamano le previsioni del punto 17.5 del vigente Regolamento Assembleare ed Elettorale che, in conformità alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, definisce, in particolare, il numero massimo di incarichi che può essere assunto da un Amministratore di Emil Banca in società finanziarie, bancarie e assicurative non operanti nella zona di competenza territoriale della banca o in altre società di dimensioni definite rilevanti ai fini del Regolamento.

2.2.7. Incompatibilità

Il Consiglio ritiene opportuno ricordare ai soci che nelle liste da presentarsi vengano indicati candidati per i quali sia stata preventivamente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità con particolare attenzione:

- all'art. 36 del D.L. 201/2011 (convertito con modificazioni dalla Legge 214/2011), recante disposizioni in merito all'incrocio di cariche nei mercati del credito e finanziari" (c.d. divieto di interlocking);
- nonché ai criteri applicativi emanati congiuntamente da Consob, Isvap e Banca d'Italia in data 20 aprile 2012 e successivamente aggiornati nel dicembre 2018.

2.2.8. Criteri di adeguata composizione collettiva degli organi aziendali

La diversificazione della composizione dell'organo si ritiene un elemento fondamentale per alimentare il confronto e la dialettica interna, favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione delle decisioni, supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, nonché tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione della banca.

Una composizione adeguatamente diversificata del Consiglio di Amministrazione deve aver riguardo sia ai profili di professionalità e competenze dei singoli membri (di cui si è trattato nel precedente par. 2.2.3), sia alle caratteristiche di età, genere e durata di permanenza nell'incarico.

A tal fine, si ritiene opportuno rammentare ai soci che ciascuna lista di candidati deve essere predisposta in modo tale da tenere conto, in conformità alle Politiche di Governo Societario del GBCI, dei seguenti principi:

- età media dei componenti del CdA pari al massimo a 65 anni;
- presenza di almeno un componente del genere meno rappresentato;
- anzianità di carica complessiva media dei componenti – data dal numero dei mandati già ricoperti nella Banca da ciascun componente diviso il numero degli amministratori – non superiore a n. 5 mandati.³

La composizione del Consiglio di Amministrazione uscente rispetta i principi sopra richiamati.

³ Si precisa che, ai fini del rispetto del principio dell'"anzianità di carica complessiva media dei componenti", il conteggio del numero dei mandati si effettua a partire dalla data del novembre 2008, anno di costituzione del nuovo soggetto giuridico "Emil Banca – Credito Cooperativo S.C." per effetto della fusione tra Emil Banca – Credito Cooperativo – Bologna S.C. e Credito Cooperativo Bolognese S.C..

Allegato 1. Caratteristiche personali

- **Conoscenza della Cooperazione di Credito e delle caratteristiche della mutualità:** agisce in coerenza con i principi e i valori dichiarati nell'interesse della base sociale tutta e delle Comunità locali in cui la Banca opera, in attuazione dell'art. 2 dello Statuto della stessa. Comunica apertamente le proprie idee e valutazioni, favorisce un clima di apertura e onestà, informa opportunamente la Vigilanza sulla situazione corrente, valutando congiuntamente rischi e problemi.
- **Credibilità:** agisce in coerenza con i principi e i valori dichiarati. Comunica apertamente le proprie idee e valutazioni, favorisce un clima di apertura e onestà, informa opportunamente la Vigilanza sulla situazione corrente, valutando congiuntamente rischi e problemi.
- **Risolutezza:** assume decisioni in maniera tempestiva e informata agendo prontamente, esprimendo le proprie opinioni senza rinvii.
- **Comunicazione:** è in grado di trasmettere un messaggio in forma comprensibile e adeguata ricercando chiarezza e trasparenza reciproche e incoraggiando attivamente il riscontro.
- **Giudizio:** è in grado di valutare opzioni e percorsi alternativi e di giungere a una conclusione logica. Esamina, riconosce e comprende gli elementi essenziali delle questioni. Ha una visione ampia che consente di guardare oltre la propria area di responsabilità, soprattutto quando si tratta di problemi che possono compromettere la continuità dell'impresa.
- **Orientamento alla clientela e alla qualità:** si concentra sulla ricerca della qualità e, ove possibile, di migliorarla. In particolare è contrario allo sviluppo e alla commercializzazione di prodotti, servizi e investimenti (ad esempio, prodotti, immobili o investimenti), quando non sia in grado di valutarne correttamente i rischi a causa di una conoscenza e preparazione non complete. Identifica e studia gli obiettivi e le esigenze dei clienti, si assicura che non corrano rischi inutili e fa in modo che ricevano informazioni corrette e complete.
- **Leadership:** fornisce orientamento e guida di un gruppo, sviluppa e sostiene il lavoro di squadra, motiva e incoraggia le risorse, si assicura che i membri dell'organo abbiano le competenze professionali per raggiungere un determinato obiettivo. È aperto alle critiche e favorisce dibattiti aperti.
- **Lealtà:** si identifica con l'impresa e ha il senso della partecipazione. Mostra di poter dedicare sufficiente tempo al lavoro e assolvere i propri compiti correttamente, difende gli interessi aziendali ed agisce in maniera oggettiva e critica. Riconosce e gestisce preventivamente i potenziali conflitti di interesse personali e aziendali.
- **Conoscenza dei fattori esterni:** monitora i comportamenti e le interazioni all'interno dell'impresa. È ben informato sulle vicende finanziarie, economiche, sociali e generali, a livello nazionale e internazionale, che possono avere impatti sull'impresa nonché sugli interessi dei soci ed è in grado di utilizzare queste informazioni in modo efficace.
- **Negoziazione:** nella ricerca degli obiettivi identifica e evidenzia gli interessi comuni per costruire il consenso.
- **Autorevolezza:** è in grado di influenzare le opinioni degli altri con persuasività, autorevolezza e diplomazia. È una personalità forte e capace di fermezza.
- **Teamwork:** riconosce gli interessi del gruppo e contribuisce al risultato comune; è in grado di lavorare in squadra.

- **Pensiero strategico:** è in grado di sviluppare una visione realistica degli sviluppi futuri e di tradurla in obiettivi a lungo termine, ad esempio mediante analisi di scenario. In tal modo, tiene adeguatamente in considerazione i rischi a cui l'impresa è esposta e adotta le misure appropriate per la loro gestione.
- **Resistenza allo stress:** è in grado di portare a termine i propri compiti regolarmente in ogni circostanza anche in situazioni di forte pressione e incertezza.
- **Senso di responsabilità:** comprende gli interessi interni ed esterni e li valuta attentamente. Ha capacità di apprendimento ed è consapevole che le proprie azioni impattano sugli interessi degli stakeholder.
- **Capacità di presiedere le riunioni:** è in grado di presiedere le riunioni in modo efficiente ed efficace creando un clima aperto che incoraggi la partecipazione di tutti su base paritaria; è consapevole dei doveri e delle responsabilità altrui.