



**PROGETTO DI GOVERNO SOCIETARIO DEL GRUPPO BANCARIO**

**“ISTITUTO CENTRALE DELLE BANCHE POPOLARI ITALIANE”**

**DICEMBRE 2016**

*APPROVATO DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
DELL'ISTITUTO CENTRALE DELLE BANCHE POPOLARI ITALIANE  
CON DELIBERA DEL 26 GIUGNO 2009  
E AGGIORNATO CON DELIBERE DEL 18 DICEMBRE 2009, DEL 10  
FEBBRAIO 2012, DEL 14 GIUGNO 2013, DEL 6 FEBBRAIO 2015 E  
DEL 13 DICEMBRE 2016*

## INDICE

<b>1</b>	<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
1.1	L'ISTITUTO CENTRALE DELLE BANCHE POPOLARI ITALIANE (ICBPI) S.P.A .....	3
1.2	DISPOSIZIONI INTRODOTTE DALLA BANCA D'ITALIA. FINALITÀ DEL PROGETTO DI GOVERNO SOCIETARIO.....	4
<b>2</b>	<b>MODELLO ORGANIZZATIVO ADOTTATO DA ICBPI.....</b>	<b>6</b>
2.1	MODELLO TRADIZIONALE: PRINCIPALI CARATTERISTICHE E MOTIVAZIONI ALLA BASE DEL MANTENIMENTO DEL MODELLO.....	6
<b>3</b>	<b>COMPITI, COMPOSIZIONE E POTERI DEGLI ORGANI AZIENDALI.....</b>	<b>7</b>
3.1	ASSEMBLEA DEI SOCI.....	7
3.2	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E AMMINISTRATORE DELEGATO.....	8
3.3	DIREZIONE GENERALE.....	14
3.4	COLLEGIO SINDACALE.....	14
3.5	SISTEMA DELLE DELEGHE.....	16
3.6	REGIME DEL CONTROLLO CONTABILE.....	17
3.7	SISTEMI DI INCENTIVAZIONE E REMUNERAZIONE.....	18
3.8	FLUSSI INFORMATIVI.....	27
<b>4</b>	<b>STRUTTURA FINANZIARIA.....</b>	<b>29</b>
4.1	CATEGORIE DI AZIONI E LIMITI ALLA LORO CIRCOLAZIONE.....	29
<b>5</b>	<b>MODALITÀ DI GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSE.....</b>	<b>31</b>
5.1	OBBLIGAZIONI DEGLI ESPONENTI BANCARI.....	31
5.2	INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI.....	32
5.3	OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE.....	33
5.4	ATTIVITÀ E SERVIZI DI INVESTIMENTO.....	36
<b>6</b>	<b>MODALITÀ DI RACCORDO TRA GLI ORGANI E LE FUNZIONI AZIENDALI.....</b>	<b>39</b>
6.1	IL GRUPPO ICBPI – COMPOSIZIONE E DESCRIZIONE.....	39
6.2	IL DISEGNO UNITARIO DI GRUPPO.....	65
6.3	STRUMENTI DI REALIZZAZIONE DEL DISEGNO UNITARIO.....	66
<b>7</b>	<b>DESCRIZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DEL GRUPPO ICBPI.....</b>	<b>71</b>
7.1	IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI.....	71

## 1. PREMESSA

### 1.1 ISTITUTO CENTRALE DELLE BANCHE POPOLARI ITALIANE (ICBPI) S.p.A.

L'Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane S.p.A. (di seguito anche "Istituto" o "Banca"), in forma abbreviata ICBPI, è una banca costituita in forma di società per azioni.

Ai sensi dell'articolo 3 dello Statuto, la sua durata è fissata al 31 dicembre 2050 e può essere prorogata.

L'Istituto è iscritto

-al Registro delle Imprese di Milano, R.E.A. n.318847;

-all'Albo delle Banche e dei Gruppi Bancari con il n. 5000.5.

L'Istituto, nella sua qualità di Capogruppo del Gruppo bancario "Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane S.p.A.", emana, nell'esercizio dell'attività di coordinamento e direzione, disposizioni alle componenti del Gruppo per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo; esso provvede altresì alla definizione del disegno imprenditoriale unitario, verificandone l'attuazione presso ciascuna componente, e assicura la coerenza complessiva dell'assetto di governo del Gruppo.

La sede legale è in Milano (Corso Europa, 18).

La Banca venne costituita a Milano il 17 giugno 1939.

Unitamente alla tipica attività bancaria, l'Istituto esercita ogni altra attività finanziaria, secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse o strumentali.

L'Istituto, tra l'altro:

- a) fornisce supporto ai processi di crescita delle banche e delle società operanti nel settore finanziario e assicurativo, attraverso la promozione di iniziative e la prestazione di servizi diretti ad aumentarne l'efficienza e la competitività;
- b) studia, progetta, realizza, sviluppa e gestisce servizi elaborativi e sistemi informatici a supporto dell'attività bancaria, finanziaria ed assicurativa;
- c) svolge attività di sviluppo, gestione ed erogazione di servizi e prodotti informatici, telematici e di sistemi di pagamento, di gestione di banche dati, nonché attività di consulenza tecnico-finanziaria e compie qualsivoglia tipologia di operazione commerciale, mobiliare, immobiliare e finanziaria utile per il raggiungimento dei propri scopi statutari;

d) assume partecipazioni in società ed enti esercenti attività bancaria, finanziaria ed assicurativa oppure connessa o strumentale a tali attività, nonché qualunque altra partecipazione consentita dalla legge.

## **1.2 DISPOSIZIONI INTRODOTTE DALLA BANCA D'ITALIA. FINALITÀ DEL PROGETTO DI GOVERNO SOCIETARIO**

Gli assetti organizzativi e di governo societario di una banca, oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, devono assicurare condizioni di sana e prudente gestione, obiettivo essenziale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza.

Il presente Progetto ha validità per tutto il Gruppo Bancario e viene predisposto anche sulla base del Titolo IV "Governo Societario, controlli interni, gestione dei rischi", Capitolo 1 "Governo Societario" del 1° aggiornamento della Circolare 285 del 17 dicembre 2013, emanato dalla Banca d'Italia con provvedimento del 6 maggio 2014, in un'ottica di rafforzamento di standard minimi di organizzazione e governo societario delle banche ed al fine di assicurare una "sana e prudente gestione". Le disposizioni normative, coerenti con l'evoluzione delle regole, dei principi e delle linee guida elaborati a livello internazionale ed europeo (Direttiva 213/36/UE del 26.6.2013 – c.d. CRDIV), disciplinano il ruolo e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e il rapporto di questi con la struttura aziendale; esse formano parte integrante di un più ampio sistema normativo riguardante altri aspetti rilevanti dell'organizzazione e del governo societario, quali i controlli sugli assetti proprietari e sulle modificazioni statutarie, il sistema dei controlli interni, la gestione dei rischi, i requisiti degli esponenti aziendali, le operazioni con parti correlate e più in generale i conflitti di interesse.

La normativa di Vigilanza prevede che tutte le banche, a far data dal 30 giugno 2009, abbiano redatto il progetto di governo societario. Il relativo documento deve:

- illustrare le ragioni che rendono il modello prescelto più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli;
- descrivere le specifiche scelte attinenti alla struttura organizzativa, ai diritti degli azionisti, alla struttura finanziaria, alle modalità di gestione dei conflitti di interesse;
- fornire, nel caso della capogruppo, un'adeguata rappresentazione e motivazione delle modalità di raccordo tra gli organi e le funzioni aziendali delle diverse componenti, con specifica attenzione ai profili relativi al sistema dei controlli;
- essere aggiornato ogni qual volta vi siano modifiche organizzative di rilievo ed essere sottoposto, ove richiesto, alla Banca d'Italia.

Il Progetto di governo societario del Gruppo bancario “Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane” è stato approvato con delibera consiliare della Capogruppo in data 26 giugno 2009 e aggiornato con delibere del 18 dicembre 2009, del 10 febbraio 2012, del 14 giugno 2013, del 6 febbraio 2015 e del 13 dicembre 2016.

Il documento viene pubblicato sul sito [www.icbpi.it](http://www.icbpi.it).

## **2. MODELLO ORGANIZZATIVO ADOTTATO DA ICBPI**

### **2.1 MODELLO TRADIZIONALE: PRINCIPALI CARATTERISTICHE E MOTIVAZIONI ALLA BASE DEL MANTENIMENTO DEL MODELLO**

Il modello di *governance* adottato è il sistema cosiddetto tradizionale, basato sulla presenza di due organi di nomina assembleare: l'organo amministrativo (consiglio di amministrazione) e il collegio sindacale con funzioni di controllo sull'amministrazione.

La revisione legale dei conti è affidata a una società di revisione legale, in applicazione delle vigenti disposizioni normative e statutarie in materia.

Il sistema di amministrazione prescelto risulta essere, in funzione delle caratteristiche dimensionali, organizzative e operative aziendali:

- coerente con l'assetto organizzativo di governo societario individuato dall'Istituto per le proprie società controllate;
- pienamente rispondente alla finalità di garantire l'efficienza del processo deliberativo e gestionale;
- pienamente rispondente alle esigenze di rappresentare efficacemente gli interessi degli azionisti.

### **3. COMPITI, COMPOSIZIONE E POTERI DEGLI ORGANI AZIENDALI**

Nel rispetto della normativa vigente e dello Statuto sociale, agli organi aziendali – la cui composizione viene di seguito compiutamente delineata – sono stati attribuiti i compiti e i poteri secondo l'articolazione più idonea ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli.

#### **3.1 ASSEMBLEA DEI SOCI**

In via preliminare, si segnala che l'Assemblea è l'organo sovrano della società: essa, regolarmente convocata e costituita presso la sede legale o in altra località sita in Italia, rappresenta l'universalità dei Soci. In essa si forma e si esprime la volontà sociale, che viene poi attuata dall'organo amministrativo.

Alla stessa competono le attribuzioni stabilite dalla legge e dallo Statuto sociale.

In particolare, oltre a deliberare sugli argomenti previsti dalla legge, l'Assemblea ordinaria, su proposta del Consiglio di Amministrazione, approva:

- a) le politiche di remunerazione e incentivazione;
- b) l'eventuale proposta di fissare un limite al rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione individuale superiore a 1:1 e comunque non eccedente il 200% (2:1), nel rispetto della normativa applicabile (e delle condizioni fissate dallo Statuto);
- c) i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari;
- d) i criteri e i limiti per la determinazione del compenso in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica.

L'Assemblea ordinaria è convocata almeno una volta all'anno entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

L'Assemblea straordinaria ha luogo nei casi previsti dalla legge.

L'Assemblea viene convocata dal Consiglio di Amministrazione:

- a) ogniqualvolta il Consiglio lo ritenga necessario;
- b) senza ritardo qualora ne sia fatta domanda da tanti Soci che rappresentino almeno il decimo del capitale sociale e nella domanda siano indicati gli argomenti da trattare, diversi da quelli sui quali l'assemblea delibera, a norma di legge, su proposta degli amministratori o sulla base di un progetto o di una relazione da essi predisposta;

c) negli altri casi previsti dalla legge.

Sono regolate dalle disposizioni di legge:

- le formalità ed i termini per la convocazione delle Assemblee ordinarie e straordinarie;
- le condizioni e le maggioranze per la regolarità della costituzione e per la validità delle deliberazioni fatta eccezione per alcune fattispecie elencate nello Statuto (art. 12).

Possono intervenire in Assemblea, nel rispetto delle norme di legge, i titolari di diritti di voto che inviino, almeno due giorni prima della data fissata per la prima convocazione, presso la sede sociale la comunicazione dell'intermediario che tiene i relativi conti, ai sensi di legge.

La rappresentanza non può essere conferita né ad Amministratori, Sindaci e dipendenti dell'Istituto, né a società da esso controllate e ad Amministratori, Sindaci e dipendenti di queste.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o da chi lo sostituisce a termini di Statuto; nomina un Segretario, anche non Socio ed occorrendo uno o più Scrutatori anche non Soci. Se il verbale dell'Assemblea è redatto da un Notaio non occorre l'assistenza del Segretario.

Per l'assunzione delle deliberazioni dell'Assemblea, ogni azione dà diritto a un voto. Spetta al Presidente dell'Assemblea di constatare la regolare costituzione dell'Assemblea, accertando l'identità e la legittimazione dei presenti e la regolarità delle deleghe.

Le deliberazioni dell'Assemblea devono constare da verbale sottoscritto dal Presidente e dal Segretario e dagli Scrutatori se nominati, oppure dal Notaio quando sia richiesto il ministero dello stesso.

### **3.2 CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E AMMINISTRATORE DELEGATO**

La gestione dell'impresa spetta esclusivamente al Consiglio di Amministrazione, costituito da un minimo di 9 a un massimo di 15 componenti, eletti, previa determinazione del loro numero, dall'Assemblea tra soggetti in possesso dei requisiti previsti dalle disposizioni vigenti e dallo Statuto e quindi con competenze, esperienze, età, genere e proiezione nazionale e internazionale, adeguati all'operatività dell'Istituto. Gli amministratori sono nominati attraverso il voto di lista statutariamente previsto, fatte comunque salve diverse e ulteriori



disposizioni previste da inderogabili norme di legge o regolamentari e fermo restando che, nell'ambito degli eletti, almeno un quarto risultino in possesso dei requisiti di indipendenza (secondo quanto previsto per i Sindaci dall'art. 2399 codice civile o dalla normativa di settore comunque applicabile;); non siano coinvolti nella gestione esecutiva (art. 15-2 dello Statuto) e almeno cinque non siano titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo, né funzionari di vertice di imprese e gruppi operanti nel settore del credito, assicurativi e finanziari concorrenti - intendendosi per funzionari di vertice i direttori generali nonché, per le imprese quotate, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari previsti dall'art. 154-bis del TUF (art. 15-2 bis dello Statuto). I requisiti sopra elencati possono cumularsi in un medesimo soggetto; inoltre il loro venir meno non determina la decadenza dell'esponente interessato se la condizione permane in capo al numero minimo di amministratori previsto nella specifica fattispecie. I componenti dell'organo consiliare restano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi e sono rieleggibili. Il Consiglio di Amministrazione elegge tra i suoi membri un Presidente ed uno o più Vice Presidenti fino a un massimo di tre; può scegliere altresì un suo segretario nel proprio seno ovvero nominare a tale ufficio il Direttore Generale o un dirigente della società o altro soggetto sui quali incombono obblighi di riservatezza.

Essendo l'organo a cui sono riservate le funzioni di supervisione strategica e di gestione, il Consiglio è investito dei più ampi poteri per la ordinaria e straordinaria amministrazione della società, salvo quanto sia per legge o per Statuto riservato all'Assemblea; al Consiglio di Amministrazione spettano, altresì, la determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e la verifica della loro attuazione; l'approvazione dell'assetto organizzativo e di governo societario della banca garantendo la chiara distinzione di compiti e di funzioni, nonché la prevenzione di conflitti di interessi, e assicurando la verifica della loro corretta attuazione e la tempestiva correzione ove necessario; l'approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari dell'Istituto; l'approvazione dei sistemi contabili e di rendicontazione; la supervisione del processo di informazione al pubblico e di comunicazione dell'Istituto; la valutazione, sulla base della relazione degli organi delegati e del confronto con gli organi con funzione di gestione, del generale andamento della gestione, verificando nel tempo le scelte e le decisioni assunte dagli organi delegati stessi.

Al Consiglio di Amministrazione sono, inoltre, attribuite le seguenti competenze:

a) la delibera di fusione nei casi di cui agli articoli 2505, 2505-bis, 2506-ter ultimo comma c.c.;

- b) l'istituzione e la soppressione di sedi secondarie;
- c) l'indicazione di quali Amministratori abbiano la rappresentanza della società;
- d) la riduzione del capitale sociale in caso di recesso del Socio;
- e) l'adeguamento dello statuto sociale a disposizioni normative;
- f) il trasferimento della sede sociale in altro comune del territorio nazionale.

Oltre alle attribuzioni non delegabili a norma di legge, sono di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione le decisioni concernenti:

- a) la determinazione del disegno imprenditoriale unitario del Gruppo nonché l'approvazione e revisione del bilancio previsionale (budget) annuale e del piano industriale (business plan) pluriennale;
- b) la determinazione dei criteri per il coordinamento e la direzione delle società del Gruppo;
- c) l'assunzione e la cessione di partecipazioni di rilievo strategico o che determinino variazioni del Gruppo;
- d) la nomina, i poteri e la revoca dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale<sup>1</sup>, la determinazione del trattamento economico del medesimo e degli altri componenti della Direzione Generale;
- dbis) la nomina dei dirigenti della Società a diretto riporto dell'Amministratore Delegato e degli Amministratori Delegati e Direttori Generali delle altre società del gruppo; la determinazione della remunerazione dei dirigenti di cui sopra nonché le proposte in merito alla politica di remunerazione del Gruppo Bancario;
- e) la nomina e la revoca del responsabile delle funzioni di revisione interna, di conformità, di controllo dei rischi e antiriciclaggio, su proposta del Comitato Rischi e sentito il Collegio Sindacale; la revoca delle stesse figure sentito il Collegio Sindacale e previo parere del Comitato Rischi;
- f) l'approvazione e la modifica, oltre a quelli espressamente richiamati nello Statuto, dei principali regolamenti interni;
- g) la costituzione di commissioni o comitati interni agli organi aziendali con funzioni consultive e di proposta su specifiche materie;

---

<sup>1</sup> Come illustrato *infra* (paragrafo 3.3), l'art. 29 comma 2 dello Statuto dispone che: "Nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione proceda alla nomina [*del Direttore Generale*], le cariche di Amministratore Delegato e Direttore Generale devono cumularsi in capo al medesimo soggetto".

- h) l'elaborazione, la sottoposizione all'Assemblea e il riesame, con periodicità almeno annuale, della politica di remunerazione ed incentivazione;
- i) la definizione dei sistemi di remunerazione ed incentivazione degli amministratori esecutivi e degli altri soggetti identificati dalle disposizioni di vigilanza di tempo in tempo vigenti;
- l) l'approvazione di investimenti non compresi nel budget annuale;
- m) l'acquisto, il conferimento, la cessione o la costituzione di diritti reali su aziende, rami d'azienda, e/o partecipazioni sociali anche non di controllo per un prezzo (comprensivo della quota parte dell'indebitamento finanziario compreso nell'azienda o nel ramo d'azienda, o gravante sulla società interessata) superiore a Euro 5.000.000,00; l'affitto di aziende o rami d'aziende indipendentemente dal canone annuo;
- n) l'acquisto, la cessione o la costituzione di diritti reali su immobili o altre immobilizzazioni materiali o immateriali il cui valore sia superiore a Euro 5.000.000,00;
- o) la stipula di accordi di partnership, joint ventures o di distribuzione che possano generare o comportare ricavi o costi in misura superiore al 2,5% dei ricavi o dei costi della Società nell'esercizio precedente;
- p) l'emissione di prestiti obbligazionari, l'avvio di programmi di emissione di prestiti obbligazionari e/o di altri strumenti finanziari di debito o di patrimonio, di importo superiore a Euro 10.000.000,00;
- q) le proposte deliberative da sottoporre all'assemblea della Società, quando non ricomprese o comunque non afferenti una delle materie sopra indicate;
- r) le decisioni relative all'esercizio del diritto di voto nelle assemblee delle Società del Gruppo;
- s) ogni decisione di competenza dell'organo amministrativo relativa alla emissione di azioni o altri strumenti finanziari convertibili in, o che diano diritto alla sottoscrizione di, azioni della Società;
- t) l'approvazione di ogni operazione con parti correlate e ogni decisione inerente i rapporti o i contratti in essere con soci della società o con società o enti dagli stessi controllati, che li controllano o che sono soggetti a comune controllo con gli stessi;
- u) l'esame e l'approvazione delle principali operazioni o decisioni delle Società del Gruppo che, per iniziativa dell'amministratore delegato, secondo i regolamenti interni e/o per disposizione dell'autorità di vigilanza, debbano preventivamente essere esaminate o approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Le determinazioni di cui sopra, ove riguardino materie relative ad aree di sovrapposizione con l'attività delle banche socie, sono assunte su proposta dell'Amministratore Delegato con il parere obbligatorio non vincolante di tutti i consiglieri indipendenti.

Il Consiglio di Amministrazione approva il Regolamento organizzativo del Gruppo, che ciascuna società del Gruppo provvede a sua volta a recepire; il Regolamento organizzativo dell'Istituto in quanto società Capogruppo e il processo deliberativo per le materie relative ad aree di sovrapposizione con l'attività delle banche socie.

L'organo consiliare disciplina, tra l'altro:

- i limiti al cumulo degli incarichi di analoga natura da parte dei Consiglieri di Amministrazione, ponendo particolare attenzione a quelli che comportino un maggiore coinvolgimento nell'ordinaria attività aziendale, e le modalità di accertamento di essi;
- la tempistica, le forme e i contenuti della documentazione da trasmettere ai singoli componenti degli organi necessaria ai fini dell'adozione delle delibere sulle materie all'ordine del giorno;
- la documentazione e verbalizzazione del processo decisionale e la disponibilità ex post di detta documentazione e la individuazione dei soggetti tenuti a inviare, su base regolare, flussi informativi agli organi aziendali;
- la determinazione del contenuto minimo dei flussi informativi, includendo, tra l'altro, il livello e l'andamento dell'esposizione dell'Istituto a tutte le tipologie di rischio rilevanti, gli eventuali scostamenti rispetto alle politiche approvate dall'organo di supervisione strategica, le tipologie di operazioni innovative e i rispettivi rischi.

Il Consiglio di Amministrazione nomina un Amministratore Delegato tra i suoi componenti che non siano titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo, né funzionari di vertice di imprese e gruppi operanti nel settore del credito, assicurativi e finanziari concorrenti. All'Amministratore Delegato, in linea con gli indirizzi fissati dal Consiglio di Amministrazione, è affidato il compito di dirigere e coordinare le varie componenti aziendali ai fini dell'attuazione del disegno imprenditoriale unitario del Gruppo; egli garantisce il coordinamento e la direzione unitaria delle società iscritte nel perimetro del Gruppo e l'esecuzione da parte delle medesime anche delle Istruzioni della Banca d'Italia. In particolare il Consiglio di Amministrazione delega all'Amministratore Delegato in via esclusiva le proprie attribuzioni in materia di gestione delle attività dell'Istituto rientranti nelle aree di sovrapposizione operativa con le banche socie. Le delibere dell'Amministratore Delegato in

tali materie devono essere assunte con il parere obbligatorio non vincolante di tutti i consiglieri aventi i requisiti di cui all'art. 15-2 bis dello Statuto.

Il Presidente (del Consiglio di Amministrazione) o chi ne fa le veci:

- a) rappresenta legalmente l'Istituto;
- b) rappresenta la società nei confronti dei terzi nonché nei giudizi, attivi e passivi, davanti a qualsiasi Autorità Giudiziaria, ordinaria o speciale, compresi i giudizi di legittimità costituzionale.

I poteri di cui sopra spettano pure, nell'ambito delle proprie attribuzioni, con firma libera all'Amministratore Delegato.

In caso d'urgenza e su proposta dell'Amministratore Delegato, il Presidente può decidere sulle materie di competenza degli altri organi amministrativi, riferendo alla prima adunanza del Consiglio di Amministrazione in ordine alle deliberazioni adottate.

I compiti del Presidente sono elencati all'art. 19 dello Statuto, sulla base del quale lo stesso sorveglia l'andamento della Società, promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario favorendo in modo neutrale la dialettica interna, sollecitando la partecipazione dei componenti non esecutivi ai lavori del Consiglio e assicurando il bilanciamento dei poteri.

Il Presidente convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione, stabilendone l'ordine del giorno e assicurando che siano trattate con priorità le questioni di rilevanza strategica.

Il Presidente non ha deleghe gestionali e non svolge pertanto un ruolo operativo.

Per la realizzazione del disegno imprenditoriale unitario di Gruppo (come più diffusamente illustrato nei successivi paragrafi 6.2 e 6.3) il Consiglio di Amministrazione si avvale del Comitato Rischi, istituito ai sensi dell'articolo 22bis, comma 2 dello Statuto, e del Collegio Sindacale in qualità di Organismo di Vigilanza ex lege n. 231 del 2001. In particolare:

- al Comitato Rischi sono affidate funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione in ordine alle competenze relative al sistema di controllo interno; composizione e funzioni del Comitato sono disciplinati dall'apposito regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione;

- all'Organismo di Vigilanza ex lege n. 231 del 2001 (la cui composizione attuale come si è detto coincide con quella del Collegio Sindacale) è delegato il compito di vigilare sull'adeguatezza, funzionamento, osservanza e aggiornamento del Modello Organizzativo dell'Istituto predisposto ex lege n. 231/2001; esso svolge, altresì, funzioni di indirizzo per la realizzazione dei modelli delle società del Gruppo e di coordinamento dei relativi organismi di vigilanza; l'Organismo vigila anche sull'osservanza delle norme contenute nel d.lgs.21.11.2007, n.231.

### **3.3 DIREZIONE GENERALE**

Ai sensi dell'art. 29 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione può nominare un Direttore Generale che dovrà possedere i requisiti dell'art. 15-2 bis. Nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione proceda alla nomina, le cariche di Amministratore Delegato e Direttore Generale devono cumularsi in capo al medesimo soggetto. Fermo restando quanto previsto all'art. 26bis, il Consiglio di Amministrazione attribuisce al Direttore Generale poteri per lo svolgimento degli affari correnti dell'Istituto e per la esecuzione delle deliberazioni e degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione.

L'attuale assetto della Direzione Generale vede la presenza di un Direttore Generale che riveste altresì la carica di Amministratore Delegato e di un Vice Direttore Generale Vicario. Nel successivo paragrafo 6 si riportano i poteri e le attribuzioni conferiti dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale e al Vice Direttore Generale Vicario.

In caso di assenza o impedimento, il Direttore Generale è sostituito dal Vice Direttore Generale Vicario e, in caso di assenza o impedimento anche di questi, da altro Dirigente all'uopo designato dal Consiglio.

### **3.4 COLLEGIO SINDACALE**

L'organo con funzioni di controllo è il Collegio Sindacale, composto da tre sindaci effettivi e due supplenti, eletti dall'Assemblea fra soggetti in possesso dei prescritti requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza attraverso il voto di lista statutariamente previsto. I Sindaci restano in carica per tre esercizi e sono rieleggibili.

Non possono essere nominati sindaci e, se eletti, decadono dall'incarico coloro che:

- risultino privi dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza stabiliti dalle normative vigenti;
- si trovino in situazioni di incompatibilità previste dalla legge;
- ricoprano cariche in organi diversi da quelli di controllo presso altre società del Gruppo nonché presso società nelle quali l'Istituto detenga, anche indirettamente, una partecipazione che sia 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 e devono comunque possedere i requisiti dell'articolo 15-2 bis dello Statuto.

Le attribuzioni, i doveri e la durata in carica sono quelli stabiliti dalla legge; in particolare il Collegio Sindacale vigila, avvalendosi dei flussi informativi provenienti direttamente dalle funzioni e dalle strutture di controllo interno:

- a) sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili dell'Istituto; esso deve informare senza indugio la Banca d'Italia e gli organi di supervisione strategica e gestionale di tutti i fatti o gli atti, di cui venga a conoscenza, che possano costituire una carenza o irregolarità nella gestione dell'Istituto o una violazione delle norme disciplinanti l'attività bancaria e finanziaria, richiedendo idonee misure correttive e verificandone nel tempo l'efficacia;
- b) sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni; esso, anche avvalendosi delle strutture e delle funzioni di controllo interno, accerta, attraverso verifiche periodiche, l'efficacia di tutte le strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità riscontrate;
- c) sull'adeguatezza del sistema di gestione e controllo dei rischi;
- d) sulla costante ricomprensione nella delega di cui è investito l'Amministratore Delegato delle materie di gestione delle attività dell'Istituto rientranti nelle aree di sovrapposizione operativa con le banche socie segnalando eventuali disallineamenti ed eventuali esigenze di ampliamenti della delega.

Il Collegio Sindacale verifica altresì il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla Capogruppo sulle società del Gruppo; opera in stretto raccordo con i corrispondenti organi delle controllate.

Nello svolgimento dei propri compiti, il Collegio Sindacale si avvale dei flussi informativi provenienti dalle funzioni e strutture di controllo interno (in particolare Compliance, Risk

Management, Audit), attivando con le stesse un continuo reciproco scambio di informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti. Il Collegio è inoltre informato dell'attività svolta dal Comitato Rischi attraverso la partecipazione del Presidente del Collegio Sindacale o di un sindaco dallo stesso designato alle riunioni del medesimo.

Poiché, per disposizione normativa, il controllo contabile è affidato a un revisore esterno, il Collegio Sindacale conserva compiti connessi con la valutazione dell'adeguatezza e della funzionalità dell'assetto contabile, ivi compresi i relativi sistemi informativi, al fine di assicurare una corretta rappresentazione dei fatti aziendali; sono altresì previste adeguate forme di coordinamento nel continuo tra il Collegio Sindacale e il soggetto incaricato del controllo contabile.

Periodicamente, il Collegio Sindacale verifica la propria adeguatezza in termini di poteri, funzionamento e composizione (con particolare *focus* sulla sussistenza in capo a ogni componente dei requisiti prescritti), tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dalla Banca anche in qualità di Capogruppo del Gruppo ICBPI.

### **3.5 SISTEMA DELLE DELEGHE**

Ai sensi dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione può conferire a singoli consiglieri poteri per lo svolgimento di determinate attività o per il compimento di singoli negozi, determinandone limiti e contenuto.

Il Consiglio può anche conferire poteri decisionali e di gestione corrente a Dirigenti e Quadri Direttivi – singolarmente o riuniti in Comitati – nonché ad altri dipendenti, entro limiti di importo predeterminati in base all'importanza delle funzioni e della posizione ricoperta. Resta salvo che, fermo restando quanto previsto in tema di rappresentanza legale, l'Istituto attraverso i suoi organi, anche delegati, dirigenti o funzionari si inibisce di investire a qualsiasi titolo, e così anche a titolo di delega consiliare, subdelega, procura institoria, ad negotia, speciale, di poteri gestori, operativi o anche di rappresentanza e firma consiglieri, dirigenti, funzionari, terzi che non presentano i requisiti dell'art. 15-2 bis dello Statuto.

Gli organi delegati riferiscono al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale con periodicità di norma mensile sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, effettuate dall'Istituto o dalle società controllate.

Come già esposto in precedenza, restano comunque riservati al Consiglio, e non possono perciò essere delegati, i poteri e le facoltà che le norme vigenti attribuiscono alla competenza esclusiva



del Consiglio stesso. In particolare, oltre alle attribuzioni non delegabili a norma di legge e di regolamenti, non possono formare oggetto di delega:

- a) la determinazione del disegno imprenditoriale unitario del Gruppo;
- b) la determinazione dei criteri per il coordinamento e la direzione delle società del Gruppo;
- c) l'assunzione e la cessione di partecipazioni di rilievo strategico o che determinino variazioni del Gruppo;
- d) la nomina e la revoca dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale, la determinazione del trattamento economico del medesimo e degli altri componenti della Direzione Generale;
- e) la nomina del responsabile delle funzioni di revisione interna, di conformità, di controllo dei rischi e antiriciclaggio, su proposta del Comitato Rischi e sentito il Collegio Sindacale; la revoca delle stesse figure sentito il Collegio Sindacale e previo parere del Comitato Rischi;
- f) l'approvazione e la modifica, oltre a quelli espressamente richiamati nello Statuto, dei principali regolamenti interni;
- g) la costituzione di commissioni o comitati interni agli organi aziendali con funzioni consultive e di proposta su specifiche materie;
- h) l'elaborazione, la sottoposizione all'Assemblea e il riesame, con periodicità almeno annuale, della politica di remunerazione e incentivazione;
- i) la definizione dei sistemi di remunerazione e incentivazione degli amministratori esecutivi e degli altri soggetti identificati dalle disposizioni di vigilanza di tempo in tempo vigenti.

In caso di assenza o impedimento del Presidente del Consiglio di Amministrazione ne assume i poteri e le funzioni il Vice Presidente; in caso di più Vice Presidenti tali poteri e funzioni vengono assunti secondo l'ordine stabilito dal Consiglio di Amministrazione; in caso di assenza o impedimento dei Vice Presidenti assume i poteri e le funzioni del Presidente il consigliere più anziano di età.

### **3.6 REGIME DEL CONTROLLO CONTABILE**

In conformità alle disposizioni vigenti in materia, su proposta motivata del Collegio Sindacale, l'Assemblea ha affidato l'incarico di revisione legale dei conti dei bilanci d'esercizio, dei bilanci consolidati e delle situazioni semestrali dei conti della società nonché del controllo contabile ai sensi dell'art. 2409 bis cod. civ. a società di revisione esterna, iscritta nel Registro

dei Revisori Contabili, dopo averne valutato accuratamente la professionalità e l'esperienza, anche in ragione delle dimensioni e della complessità operativa della Banca e del Gruppo.

### **3.7 SISTEMI DI INCENTIVAZIONE E REMUNERAZIONE**

#### **RAGIONI E FINALITÀ CHE LA BANCA PERSEGUE CON LA POLITICA RETRIBUTIVA**

Il Gruppo ICBPI si impegna a promuovere criteri di eticità e trasparenza per le remunerazioni sia dei vertici aziendali che di tutti i dipendenti, nel rispetto della normativa tempo per tempo vigente e delle istruzioni emanate dall'Autorità di Vigilanza.

I meccanismi di remunerazione adottati assicurano non solo una politica equilibrata dei compensi nelle sue diverse componenti ma anche una struttura chiaramente determinata e coerente con la prudente gestione della Banca, con i suoi obiettivi anche di lungo periodo e con il suo quadro congiunturale.

Le ragioni (linee guida) della politica retributiva di ICBPI rispondono a criteri di:

- merito: premiare le risorse umane valutate migliori in termini di prestazione;
- sostenibilità: mirare a mantenere un collegamento diretto tra la retribuzione e la performance;
- responsabilità: adeguare il livello retributivo alla natura dell'incarico e alla complessità del ruolo attribuito/ricoperto;
- sviluppo del capitale umano: attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità determinanti per lo sviluppo dell'impresa.

Coerentemente con queste linee guida, le finalità che si intendono perseguire attraverso la politica di remunerazione sono:

- bilanciare adeguatamente le componenti fisse e variabili della retribuzione, evitando disequilibrio, segnatamente per quanto riguarda la retribuzione variabile, che potrebbe indurre comportamenti non allineati ai risultati sostenibili e alla propensione al rischio dell'azienda;
- accompagnare l'assunzione di responsabilità dei dipendenti verso sfide professionali crescenti;
- garantire una base economica adeguata rispetto al ruolo ricoperto;
- dare enfasi al raggiungimento dei risultati recuperando in tal modo competitività;

- collegare la componente variabile ai risultati economici parametrati al rischio assunto dalla banca e calcolati con meccanismi volti ad assicurare il collegamento del compenso a risultati effettivi e di lungo periodo;
- premiare le risorse che sviluppano le competenze, aumentano le responsabilità, dimostrano capacità di replicare importanti risultati nel tempo;
- considerare solo i risultati raggiunti nel pieno rispetto delle normative di legge, regolamenti, codici di autodisciplina e regole deontologiche;
- evitare i premi garantiti e stabilire sistemi incentivanti che stabiliscano soglie minime di performance;
- consentire, attraverso sistemi formalizzati e trasparenti, la valutazione degli stessi da parte delle funzioni di controllo. dei premi incentivanti per controlli e verifiche indipendenti.

In coerenza con quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione di ICBPI in data 15 luglio 2011 ha definito i profili tecnici di dettaglio relativi alle disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione così come previsti dalle disposizioni di Banca d'Italia al titolo "Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione nelle banche e nei Gruppi bancari" diramate in data 30 marzo 2011.

Si segnala che in data 18 novembre 2014 sono state pubblicate le nuove Disposizioni di Vigilanza sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione ("Circolare 285. Settimo aggiornamento"), che danno attuazione alla direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013 (CRD IV) e tengono conto degli indirizzi e dei criteri concordati in sede internazionale, tra cui quelli dell'EBA e del FSB. Esse introducono - nella parte I, Titolo IV "Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi" - il Capitolo 2: "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione" all'interno della Circolare 285 del 17 dicembre 2013. Con la loro entrata in vigore, il Provvedimento del 30 marzo 2011 è abrogato.

Le nuove disposizioni della Banca d'Italia in tema di remunerazione e incentivazione sono state recepite nello Statuto della Capogruppo, revisionato nel corso dell'Assemblea dell'8 maggio 2015.

L'articolo 10, comma 2, prevede, infatti, che l'assemblea ordinaria approvi le politiche di remunerazione e incentivazione, i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari e i criteri e limiti per la determinazione del compenso in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica. Nell'ambito delle politiche di remunerazione è attribuita all'Assemblea Ordinaria la facoltà di fissare un rapporto più elevato di quello 1:1

dell'incidenza della componente variabile della remunerazione individuale su quella fissa, ma comunque contenuto entro il limite del 200% (rapporto 2:1), nel rispetto della normativa applicabile.

L'articolo 21, comma 5, dispone, altresì, che il Consiglio di Amministrazione assicuri una adeguata informativa all'Assemblea Ordinaria sull'attuazione delle politiche di remunerazione dalla stessa stabilite.

L'articolo 22 bis comma 2 dello Statuto ha inoltre reso facoltativa l'istituzione del Comitato Remunerazioni, i cui componenti sono stati successivamente nominati dal Consiglio in data 9 febbraio 2016.

Nel corso dell'Assemblea dei soci del 27 aprile 2016, è stato confermato che i sistemi di remunerazione devono essere coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio e con le politiche di governo e gestione dei rischi.

Il RAF (Risk Appetite Framework) è lo strumento tramite cui vengono identificati i livelli di rischio che la banca è in grado di sostenere e, conseguentemente, cui ancorare le remunerazioni. In tale ottica il RAF è stato adottato dal Gruppo ICBPI al fine di definire alcune condizioni di accesso al sistema di incentivazione come meglio esplicitato nelle regole di maggior dettaglio che seguono.

Va infine precisato che le disposizioni riguardano la generalità del personale, mentre le regole di maggior dettaglio:

- limite al rapporto fra componente variabile e fissa della remunerazione (Sez. III, par. 1.2);
- utilizzo di strumenti finanziari per la remunerazione variabile (Sez. III, par.2.1 punto 3);
- differimento della remunerazione variabile (Sez. III, par.2.1 punto 4);
- corresponsione di benefici pensionistici discrezionali sotto forma di strumenti finanziari in caso di cessazione del rapporto di lavoro (Sez. III, par.2.1.1);
- golden parachute (Sez. III par. 2.2.2)

vengono applicate, come previsto dalla normativa della Banca d'Italia, soltanto al Personale più rilevante.

Si è pertanto proceduto ad un riesame dei vari punti della normativa al fine di verificare la costante coerenza dell'applicazione da parte del Gruppo ICBPI alla normativa stessa.

**Identificazione del "Personale più rilevante"** Alla luce della normativa di riferimento e in base all'attenta autovalutazione condotta, sono stati ricompresi nella categoria del "Personale più rilevante" del Gruppo ICBPI:

- Amministratore Delegato/Direttore Generale/Vice Direttore Generale della Capogruppo
- Amministratore Delegato/Direttore Generale/Vice Direttore Generale delle Società Controllate
- Responsabile della Direzione Payment Services della Capogruppo
- Responsabile della Direzione Securities Services della Capogruppo
- Group CIO
- Responsabili delle Funzioni di Controllo accentrate presso la Capogruppo (Audit, Risk Management, Compliance)
- Responsabile del Servizio Risorse Umane accentrato presso la Capogruppo
- Responsabile della Direzione ICT accentrata presso la Capogruppo
- Responsabile del Servizio Amministrazione accentrato presso la Capogruppo
- Responsabile del Servizio Affari Societari e Legali accentrato presso la Capogruppo
- Responsabile del Servizio Pianificazione e Controllo accentrato presso la Capogruppo
- Responsabile del Servizio Organizzazione accentrato presso la Capogruppo
- Responsabile del Servizio Crediti accentrato presso la Capogruppo
- Responsabile del Servizio Tesoreria e Finanza accentrato presso la Capogruppo
- Responsabile del Servizio Digital Corporate Banking della Direzione Payment Services
- Responsabile del Servizio Global Custody della Direzione Securities Services
- Responsabile del Servizio Banca Depositaria e Controlli della Direzione Securities Services
- Responsabile del Servizio Brokerage & Primary Market della Direzione Securities Services
- Responsabile del Servizio Market Making della Direzione Securities Services
- Responsabile della Direzione Vendite di CartaSi
- Responsabile della Direzione Business Development e Innovazione di CartaSi
- Responsabile della Direzione Marketing di CartaSi

- Criterio di Proporzionalità

È stato confermato che il Gruppo ICBPI viene ricompreso fra le Banche Intermedie avendo un attivo fra i 3.5 MD e i 30 MD.

Ciò comporta, per il Personale più rilevante, l'applicazione dell'intera disciplina riguardante le regole di maggior dettaglio con la sola eccezione riguardante l'utilizzo degli strumenti finanziari, del differimento e retention cui vengono applicati percentuali e periodi pari al 50% di quelli previsti per le banche maggiori.

## LA STRUTTURA DEI SISTEMI DI REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE

### Strumenti e limiti di rapporto fra componente variabile e fissa

Il Gruppo da anni si è dotato di un sistema di MBO di incentivazione variabile legato ad obiettivi quali/quantitativi riguardante determinate figure professionali e che risponde ai principi dettati dalla nuova normativa di Banca d'Italia di pervenire a sistemi di remunerazione collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tenere conto dell'esposizione ai rischi ed in ogni caso tali da evitare incentivi che possano indurre a violazioni normative, comportamenti poco corretti o trasparenti o all'assunzione eccessiva di rischi per la Banca e il Gruppo.

Per il personale più rilevante, già attualmente la componente variabile tiene conto dei rischi e dei risultati della Banca, del Gruppo nel suo complesso, di quelli individuali e della unità di appartenenza. Per tutte le posizioni è previsto anche almeno un obiettivo qualitativo, che per l'Alta Direzione è esplicitato nel "perseguire la sistemazione delle criticità a priorità alta emerse in sede di verifica disposte dalle strutture di controllo e dall'Autorità di Vigilanza".

Unica eccezione è rappresentata, come previsto espressamente anche dalla nuova normativa, dai Responsabili delle Funzioni di Controllo e dal Responsabile del Servizio Amministrazione la cui componente variabile della retribuzione è legata esclusivamente al raggiungimento di obiettivi quali/quantitativi che misurano l'efficacia della loro attività di controllo e non sono commisurati ai risultati economici della Banca o del Gruppo.

L'ammontare complessivo del Bonus pool deve essere sostenibile rispetto alla situazione finanziaria del Gruppo e non limita la sua capacità di mantenere o raggiungere un livello di patrimonializzazione adeguato ai rischi assunti.

Va infine precisato che il periodo di valutazione della performance è annuale e tiene conto dei livelli delle risorse patrimoniali e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese.

L'indicatore che si è ritenuto di continuare ad adottare è il RAPM (Risk Adjusted Performance Measurement) definito come segue: risultato Economico/Capitale Richiesto dove il Risultato Economico è rappresentato dall'Ebitda comprensivo dell'ammontare delle perdite attese, mentre il denominatore è rappresentato dalla somma dei requisiti patrimoniali regolamentari associati ai rischi di Pillar 1 (Credito, Mercato e Operativo) e avrà un peso non inferiore al 25%

sul totale degli obiettivi. Rispetto a quello dell'esercizio 2015 è stato sostituito al numeratore il Risultato Operativo Lordo con l'Ebitda

Oltre a definire gli strumenti e i metodi di valutazione per calcolare la remunerazione variabile, viene anche richiesto di definire ex ante i limiti all'incidenza della stessa sulla componente fissa in modo sufficientemente granulare.

Pertanto, fermo restando che presso il Gruppo ICBPI esiste soltanto una posizione di personale più rilevante con un rapporto fra componente variabile e fissa della remunerazione superiore al 100% ma comunque non eccedente il 200%<sup>2</sup>, si indicano di seguito i rapporti che sono stati adottati come massimo, ripartiti fra le varie aggregazioni di posizioni relative a "personale più rilevante" in base alla situazione attuale:

Appartenenti all'Organo di Gestione e Alta Direzione	100 %
Responsabile del Servizio Market Making	80%
Altri Responsabili di Direzione o Unità Operativa rilevante	100 %
Responsabili delle Strutture di Controllo	33%
Responsabile Servizio Risorse Umane	35%

Per quanto riguarda il restante personale il rapporto è il seguente:

Specialisti nelle aree Brokerage e Market Making	75%
Funzioni commerciali	50%
Altre Funzioni	25%

#### Remunerazione variabile

Le disposizioni della Banca d'Italia disciplinano altresì la struttura della componente variabile: la tipologia di obiettivi da assegnare, le modalità di pagamento, il periodo di retention nonché i meccanismi di correzione ex post (malus e claw back).

Come già detto l'appartenenza di ICBPI al raggruppamento delle Banche Intermedie consente peraltro di applicare i criteri relativi alla Sezione III par. 2.1 punti 3 e 4 (bilanciamento fra la componente per cassa e strumenti finanziari, differimento del pagamento e periodo di retention)

---

<sup>2</sup> In data 7 settembre 2016 l'Assemblea dei Soci ha approvato l'incremento da 1:1 a 2:1 del rapporto fra remunerazione variabile e fissa del nuovo Amministratore Delegato.

con percentuali e periodi di differimento e retention pari alla metà di quelli definiti dalla normativa.

Pertanto, alla luce di quanto sopra, il bilanciamento fra la componente per cassa e quella in strumenti finanziari della remunerazione variabile è avvenuto, come per l'esercizio 2015, rispettivamente con quote pari al 75% e 25%, mentre il differimento avverrà per un periodo di 3 anni per entrambe le tipologie di pagamento (cassa e strumenti finanziari). La quota da differire è pari al 30% delle due tipologie di pagamento della remunerazione variabile.

Inoltre si applicherà l'ulteriore periodo di retention sugli strumenti finanziari alla scadenza del periodo di vesting pari ad 1 anno per quelli pagati up front e di 6 mesi per quelli già soggetti a differimento.

Per quanto riguarda gli strumenti finanziari che verranno utilizzati per il pagamento di parte della remunerazione variabile e in considerazione del fatto che ICBPI non è Banca quotata, si è ritenuto di adottare, anche per l'esercizio 2016, un piano basato su cosiddette "Phantom Share" il cui valore riflette il valore economico della società.

Pertanto è stata prevista, per la quota di remunerazione variabile da pagare in strumenti finanziari, l'assegnazione a titolo gratuito e personale di un numero di Phantom Share – non trasferibili – dipendente dal valore delle azioni del Gruppo al momento dell'assegnazione, calcolato applicando la seguente formula:

$$\text{n° phantom share} = \frac{\text{IMPORTO REMUNERAZIONE VARIABILE}_T}{\text{valore azioni del Gruppo (T assegnazione)}}$$

Nel caso di ICBPI, trattandosi di azioni non negoziate sui mercati regolamentati, il Piano dovrà inoltre contenere i criteri per determinare tale valore (valore del patrimonio netto del Gruppo) al momento dell'assegnazione e al momento della effettiva liquidazione delle Phantom Share in base ai dati di bilancio al 31 di Dicembre dei rispettivi esercizi di riferimento tenuto conto dei dividendi distribuiti nel periodo e degli eventuali aumenti di capitale intercorsi.

Si precisa infine che la quota differita verrà corrisposta secondo il criterio pro rata con frequenza annuale.

Per quanto riguarda i meccanismi di correzione ex post, le disposizioni di Banca d'Italia precisano le casistiche di violazioni cui applicare, se commesse, il claw back e precisamente:

- comportamenti che hanno generato una perdita significativa per la Banca;



- violazione degli obblighi imposti ai sensi dell'art. 26 o, quando il soggetto è parte interessata, dell'art.53, comma 4 e seguenti del TUB o degli obblighi in materia di remunerazione e incentivazione;
- comportamenti fraudolenti o di colpa grave a danno del Gruppo.

Per i meccanismi di malus si applicherebbe la regola già introdotta in occasione del differimento definito per il Top Management negli esercizi passati, utilizzando come "entry gate" il valore limite del CET 1 definito di volta in volta dalla Banca d'Italia (attualmente 14%).

Infine si è ritenuto di definire una soglia minima di remunerazione variabile (40.000 euro) al di sotto della quale non applicare al Personale più rilevante tutte le regole di maggior dettaglio mantenendo esclusivamente nelle medesime quote percentuali (75% e 25%) il bilanciamento fra la componente cash e quella in strumenti finanziari e limitando il differimento della liquidazione della quota in strumenti finanziari di un solo anno.

Inoltre si precisa che:

- non vengono previsti bonus garantiti, se non in casi eccezionali e comunque solo nel caso, e ove necessario, del primo anno di impiego per ristorare le perdite dell'incentivo presso il precedente datore di lavoro;
- non vengono previsti, di norma, meccanismi di incentivazione per i Consiglieri non esecutivi;
- non è prevista alcuna forma di remunerazione variabile per i componenti del Collegio Sindacale;
- non sono previsti, di norma, meccanismi di incentivazione a favore di collaboratori non legati da rapporto di lavoro subordinato;
- viene mantenuto un sistema di bonus a tantum discrezionale per il Personale non destinatario del Sistema MBO, basato sulle performance complessive realizzate e comunque di importo contenuto. Tale sistema non viene applicato al "Personale più rilevante" salvo casi eccezionali che verranno sottoposti per l'approvazione al CdA;
- non esistono benefici pensionistici discrezionali.

#### Conclusione del rapporto di lavoro

I criteri adottati dal Gruppo nella determinazione del compenso da riconoscere in caso di cessazione anticipata ad iniziativa aziendale del rapporto di lavoro con esclusione del licenziamento per giusta causa, sono esclusivamente quelli stabiliti dalla legge e dal contratto collettivo nazionale di lavoro per il Personale delle Imprese Creditizie.

Pertanto, oltre all'indennità di mancato preavviso così come fissata in relazione all'anzianità di servizio, viene altresì conteggiata come limite massimo di riferimento l'indennità supplementare nella misura massima prevista contrattualmente (22 mensilità), in alcuni casi aumentata automaticamente in relazione all'età del soggetto destinatario del provvedimento. Pertanto le mensilità aggiuntive da riconoscere possono essere da un minimo di 7 a un massimo di 29. L'ammontare dell'esborso viene calcolato secondo quanto previsto dalle norme di legge (art.2121 c.c.) e di contratto ed è pertanto soggetto a variare anche significativamente in considerazione dei possibili destinatari del provvedimento.

Peraltro, per quanto riguarda ICBPI si definirebbe di norma in 24 mensilità il limite del compenso fermo restando che la quota eccedente il mancato preavviso, così come fissato dal CCNL, verrebbe assoggettata a quanto definito alla Sezione III, paragrafi 2.1 punti 3 e 4 con le modalità previste per le Banche intermedie, sempreché in sede giudiziale non venga imposta una quantificazione maggiore. In tal caso verrebbe meno anche l'applicazione dei criteri di maggior dettaglio. La metodologia di calcolo viene sempre effettuata in base a quanto previsto dall'art.2121 c.c. In relazione a quanto sopra l'importo massimo viene fissato in 2 milioni di Euro, pari a 36 mensilità di remunerazione fissa. A quanto sopra verrà aggiunto l'importo da riconoscere per effetto di un "contratto di durata minima" per il periodo di stabilità convenzionale eventualmente non rispettato: al momento pari a 2,2 milioni di Euro, e che tende a ridursi con il passare dei mesi.

#### La Politica di Remunerazione per particolari categorie

Per quanto riguarda gli agenti/promotori in attività finanziarie, la remunerazione degli stessi è esclusivamente a provvigione senza valenza incentivante e pertanto non soggetta alle regole di dettaglio previste dalla nuova normativa.

#### Coinvolgimento delle funzioni di controllo

Per quanto attiene al processo di definizione delle politiche di remunerazione, vengono coinvolte le funzioni aziendali competenti (Risk Management, Compliance, Risorse Umane, Pianificazione e Controllo) al fine di garantire una corretta applicazione dei principi e criteri previsti dalla nuova normativa.

#### **OBBLIGHI DI INFORMATIVA**

Le nuove disposizioni impongono che ICBPI fornisca una serie di informazioni al pubblico, alla Banca d'Italia e all'Assemblea dei Soci.

### 3.8 FLUSSI INFORMATIVI

La Banca ha formalizzato in appositi provvedimenti - conformi alle "Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche" - tempistica, forme e contenuti dei flussi informativi indirizzati agli organi aziendali, individuando i soggetti tenuti a fornire periodicamente e/o su specifica richiesta adeguata informativa, con la finalità di incentivare meccanismi di circolazione delle informazioni tra gli organi sociali ed all'interno degli stessi, idonei a realizzare obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli, approntando opportuni presidi organizzativi per evitare nel contempo il rischio di divulgazione impropria di notizie riservate.

Di fatto, la formale regolamentazione della struttura dei flussi informativi (in particolare verso l'organo di amministrazione) ha statuito ufficialmente la consolidata reportistica, già in uso presso la Banca, che da sempre:

- si connota per sistematicità, puntuale definizione e articolazione per forme e contenuti;
- corrisponde alla necessità di una puntuale informativa all'organo amministrativo sull'esercizio dei poteri delegati;
- è oggetto di costante revisione per necessità di adeguamento sia a fini normativi sia per esigenze di ordine operativo;

con la previsione di una dettagliata specificazione di argomenti da sottoporre all'esame degli amministratori e connessa schematizzazione delle tempistiche dei flussi.

Nel sottolineare l'importanza di tale aspetto nella dimensione operativa di una banca, considerata anche la stringente normativa (civilistica, autoregolamentare e di settore) in tema di:

- competenza degli amministratori per la gestione aziendale;
- dovere di "agire in modo informato";
- informativa periodica al Consiglio da parte degli organi delegati;
- diritto degli amministratori di avere dagli organi delegati informazioni sulla gestione della società,

si evidenzia come tale informativa venga operata ai sensi dell'art. 23 dello Statuto sociale che prescrive l'obbligo – a carico degli organi delegati – di riferire con periodicità di norma mensile al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, effettuate dalla società.

Più in dettaglio, avvalendosi della collaborazione della Direzione Generale, il Consiglio di Amministrazione – anche attraverso amministratori a ciò specificamente incaricati – riferisce al Collegio Sindacale sull’attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, effettuate dalla società e dalle società controllate; in particolare – ferma restando l’applicazione del disposto di cui all’articolo 2391 del Codice Civile – riferisce sulle operazioni nelle quali gli amministratori abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, o che siano influenzate dal soggetto che esercita l’attività di direzione e coordinamento. Tale comunicazione viene effettuata in occasione delle riunioni consiliari.

Sono poi previsti e codificati in appositi regolamenti (regolamento della Capogruppo e del Gruppo, regolamenti delle funzioni Audit, Compliance e Risk Management; regolamento generale di coordinamento degli organi e delle funzioni di controllo del Gruppo ICBPI) strutturati e formalizzati flussi informativi tra gli organi di governo e controllo e le funzioni di controllo.

## **4. STRUTTURA FINANZIARIA**

### **4.1 CATEGORIE DI AZIONI E LIMITI ALLA LORO CIRCOLAZIONE**

Si premette che in data 18 dicembre 2015 Mercury Italy S.r.l. (veicolo indirettamente partecipato dai fondi Advent International, Bain Capital e Clessidra Sgr) ha acquisito il controllo dell'Istituto, con una quota pari all'88,95% del capitale sociale. L'operazione è stata perfezionata in attuazione dell'accordo concluso nel giugno 2015 da Mercury Italy con i principali azionisti di ICBPI (Credito Valtellinese S.c., Banco Popolare S.c., Banca Popolare di Vicenza S.c.p.a., Veneto Banca S.c.p.a., Banca Popolare dell'Emilia Romagna S.c., Iccrea Holding S.p.A., Banca Popolare di Cividale S.c.p.a., UBI Banca S.c.p.a., Banca Popolare di Milano S.c.a.r.l., Banca Sella Holding S.p.A. e Banca Carige S.p.A., complessivamente titolari alla data dell'accordo del 93,7% del capitale sociale di ICBPI) avente ad oggetto la cessione dell'85,3% del capitale sociale di ICBPI.

Il capitale sociale, sottoscritto e versato, ammonta a 42.557.370,00 euro ed è interamente costituito da azioni ordinarie (n.14.185.790 tutte di valore nominale inespresso).

Le azioni sono nominative e sono soggette al regime di dematerializzazione e di gestione accentrata degli strumenti finanziari negoziati in mercati regolamentati. In caso di aumento di capitale, le azioni di nuova emissione possono essere liberate mediante conferimenti di crediti e di beni in natura. Le azioni per le quali non possa essere esercitato il diritto di voto sono comunque computate ai fini della regolare costituzione delle assemblee.

In data 11 dicembre 2015 sono state inoltre apportate allo Statuto alcune modifiche riguardanti la disciplina dei trasferimenti azionari (articoli 7 bis, 7-ter, 7-quater, 7-quienquies, 7-sexies, 7-septies) in un'ottica di coerenza e funzionalità con la citata variazione della compagine sociale dell'Istituto.

I soci hanno diritto di recedere nei casi previsti da norme inderogabili di legge. Non compete il diritto di recesso ai Soci che non hanno concorso all'approvazione delle deliberazioni riguardanti:

- a) la proroga del termine;
- b) l'introduzione, la modifica o la rimozione di vincoli alla circolazione dei titoli azionari.

Per l'assunzione delle deliberazioni dell'Assemblea, ogni azione dà diritto a un voto.

L'azionista dell'Istituto che, dalla data di efficacia della fusione inversa per incorporazione di Mercury Italy S.r.l. in ICBPI<sup>3</sup>, deterrà direttamente e/o indirettamente una partecipazione uguale o superiore al 2% sarà rappresentato da Mercury UK HoldCo Limited (con una partecipazione pari all'89,07%).

---

<sup>3</sup> In data 23 novembre 2016 si è tenuta l'Assemblea Straordinaria dei Soci di ICBPI che ha approvato il progetto di fusione per incorporazione di Mercury Italy S.r.l. in ICBPI. La stipula dell'atto di fusione è prevista per il giorno 28 dicembre p.v.

## 5. MODALITÀ DI GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSE

Qui di seguito si sintetizzano le regole di condotta adottate dal Gruppo ICBPI in materia di gestione dei conflitti d'interessi, con particolare riguardo ai conflitti di interesse nei confronti di soggetti collegati.

### 5.1 OBBLIGAZIONI DEGLI ESPONENTI BANCARI (ART. 136 TUB; TITOLO II, CAPITOLO 3, ISTRUZIONI DI VIGILANZA)

In relazione alle modifiche introdotte dalla L. 221 del 17 dicembre 2012 all'art. 136 TUB, l'Istituto ha provveduto a rimodulare le disposizioni operative impartite in materia nei termini più restrittivi introdotti dalla citata disposizioni di legge che, a seguito dell'eliminazione dei commi 2 e 2 bis, è attualmente riferibile:

- ai soli esponenti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso l'Istituto. Quanto precede in relazione all'eliminazione del secondo comma dell'articolo che prevedeva l'estensione delle disposizioni anche a quanti svolgevano le medesime funzioni presso una banca o una società del gruppo;
- agli atti di compravendita ed alle obbligazioni di qualsiasi natura contratte dai sopracitati esponenti dell'Istituto direttamente con la Banca come evidenziato al primo comma dell'art. 136 TUB rimasto in vigore;
- agli atti di compravendita ed alle obbligazioni di qualsiasi natura contratte dai sopracitati esponenti dell'Istituto indirettamente con la Banca. In merito a quest'ultima fattispecie sono state ritenute rilevanti tutte quelle operazioni che possono essere concluse tra l'Istituto da un lato, con società controllate<sup>4</sup> dall'esponente aziendale, con i familiari dello stesso, con società intestate/controllate da un familiare dell'esponente, dall'altro, sempreché le obbligazioni dei familiari ricadano nella sfera patrimoniale dell'esponente. Rilevano, a titolo esemplificativo, le operazioni effettuate dal coniuge in regime di comunione legale o dai figli a carico.

Rilevano, altresì:

- le obbligazioni assunte in caso di interposizione fittizia (tramite simulazione soggettiva del contraente) o reale di persona fisica o giuridica (ossia attraverso

---

<sup>4</sup> Rilevano le ipotesi di controllo ai sensi dell'art. 23 del d.lgs. 385/1993 (Cfr. Istruzioni di Vigilanza (Circ. 229/1999), Tit. II, Cap. 3, Sez. II, § 4).

il conferimento di un mandato senza rappresentanza o attraverso un negozio fiduciario), e

- le obbligazioni assunte nei confronti di società di cui l'esponente bancario è personalmente e illimitatamente responsabile.

Al fine di uniformare i processi deliberativi è stata confermata l'adozione di uno schema di delibera standard e la presenza di predefinite ed univoche regole comportamentali i cui caratteri salienti sono:

- la dichiarazione dell'esponente bancario (amministratore, sindaco, direttore generale, vice direttore generale con funzioni vicarie, vice direttore generale) al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale in presenza di obbligazioni verso l'Istituto o di interessi in una determinata operazione avente come controparte l'Istituto
- l'assunzione della deliberazione da parte del Consiglio all'unanimità e con il voto favorevole di tutti i componenti del Collegio Sindacale.

Nel regolamento in materia di operazioni con soggetti collegati, viene puntualmente descritto l'iter istruttorio delle pratiche da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto ed i correlati flussi informativi interni.

## **5.2 INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI (ART. 2391 COD. CIV.)**

La normativa di riferimento impone agli amministratori un incondizionato obbligo di dichiarare agli altri amministratori e al Collegio Sindacale qualsiasi interesse che essi abbiano, in via diretta o mediata, in relazione alle delibere da assumere.

Al fine di uniformare i processi deliberativi nell'ambito del Gruppo è stata adottata una specifica regola di condotta che prevede - nel caso in cui un amministratore abbia un qualsiasi interesse, per conto proprio o di terzi non riconducibile in nessuna delle fattispecie disciplinate dall'articolo 136 del D.Lgs. 385/93 - il seguente iter procedurale nell'adozione della delibera:

- l'amministratore deve dare notizia, che dovrà essere messa a verbale, al Consiglio e al Collegio sindacale del proprio interesse in una determinata operazione, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata. L'amministratore deve dare preventiva notizia del proprio interesse agli organi sopra citati anche nel caso in cui sia assente alla riunione consiliare; se si tratta di Amministratore Delegato deve altresì astenersi dal compiere l'operazione investendo della stessa l'organo collegiale;



- l'amministratore ha facoltà di astenersi e/o di assentarsi qualora lo ritenga opportuno; in caso di mancata astensione; l'amministratore, nel caso di deliberazione adottata con il voto determinante del medesimo, risponde dei danni che possano derivare alla Società dall'operazione;
- la deliberazione del Consiglio di Amministrazione deve adeguatamente motivare le ragioni e la convenienza per la società dell'operazione.

### **5.3 OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

L'Istituto ha approvato un Regolamento delle Operazioni con Soggetti Collegati che mira ad assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con soggetti collegati (intendendosi per tali le parti correlate e i soggetti connessi alle stesse) poste in essere dall'Istituto stesso, anche per il tramite delle società controllate, sì da rafforzare, in presenza di operazioni in potenziale conflitto, la tutela degli interessi della generalità degli azionisti e dei creditori, oltre che l'efficiente funzionamento degli organi societari e, comunque, di ogni altro portatore di interessi, sia della Capogruppo che delle società controllate.

Nella redazione del Regolamento sono stati tenuti presenti i principi e le regole contenuti nel Titolo V "*Attività di rischio e conflitti di interesse delle banche e dei gruppi bancari nei confronti di soggetti collegati*" della circolare della Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 – 9° aggiornamento del 12 dicembre 2011, entrato in vigore il 31 dicembre 2012.

Nel Regolamento sono previsti il censimento dei soggetti collegati e la creazione di una "Banca Dati Soggetti Collegati".

E' stabilito, a tal fine, che la Capogruppo si doti di apposite procedure operative per la raccolta, il monitoraggio e l'aggiornamento periodico delle informazioni rilevanti ai fini dell'individuazione dei soggetti collegati. Sulla base delle informazioni raccolte, l'Istituto redige e aggiorna l'elenco dei soggetti collegati, al fine di garantire la corretta applicazione delle regole procedurali e informative stabilite dal Regolamento, nonché l'adempimento degli obblighi normativi e regolamentari di natura informativa e contabile relativi alle operazioni con soggetti collegati poste in essere dall'ICBPI e dalle sue controllate.

Le procedure disciplinate riguardano le operazioni con soggetti collegati, di maggiore e minore rilevanza, poste in essere sia dalla Capogruppo sia dalle Società del Gruppo.

Sono considerate di maggiore rilevanza le operazioni il cui controvalore, in rapporto al patrimonio di vigilanza consolidato, è superiore alla soglia del 5%; mentre sono considerate di minore rilevanza tutte le operazioni diverse da quelle di maggiore rilevanza.

Nell'ambito delle operazioni di minore rilevanza si individuano, altresì, le operazioni c.d. "ordinarie", rientranti nell'ordinaria operatività di ICBPI e delle Società controllate, effettuate a condizioni standard o di mercato, da valutarsi tenendo conto di una serie di elementi specificamente indicati (*riconciliabilità all'ordinaria attività; oggettività delle condizioni; semplicità dello schema economico-contrattuale; dimensione; tipologia di controparte; tempistica*).

Fatte salve le attribuzioni riservate all'Assemblea dei soci da norme di legge e/o di statuto e all'Amministratore Delegato (di ICBPI e CartaSi) nelle materie oggetto di sovrapposizione operativa con le banche socie, la competenza per le operazioni di maggiore rilevanza poste in essere dalla Capogruppo o dalle Società del Gruppo è sempre del Consiglio di Amministrazione, rispettivamente, della Capogruppo o della controllata; per le operazioni con soggetti collegati riguardanti le Società del Gruppo è necessario, tuttavia, il parere favorevole del Consiglio di Amministrazione ICBPI.

Le operazioni di maggiore rilevanza poste in essere dalla Capogruppo sono deliberate previo motivato parere del Comitato per le Operazioni con Soggetti Collegati sulla regolarità formale e sostanziale dell'operazione, sull'interesse della Società al compimento dell'operazione nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni. In caso di parere negativo o condizionato a rilievi da parte del Comitato, è previsto che debba richiedersi un parere preventivo al Collegio Sindacale.

Le operazioni di maggiore rilevanza delle Controllate, oltre alla previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione o, nelle materie oggetto di sovrapposizione operativa con le banche socie, dell'Amministratore Delegato della Capogruppo, necessitano del parere motivato del Collegio Sindacale della Società.

Le operazioni con soggetti collegati di minore rilevanza, afferenti alla Capogruppo o ad una società del Gruppo, rientrano, invece, nelle attribuzioni "*degli organi/soggetti competenti sulla base della vigente delibera in materia di deleghe operative*". Tali operazioni devono essere deliberate previo parere del Comitato per le Operazioni con Soggetti Collegati.

Per le operazioni di minore rilevanza relative ad una società del Gruppo non è previsto il previo parere favorevole da parte della Capogruppo. Tali operazioni devono essere deliberate previo parere del Collegio Sindacale.

E' stata prevista, infine, una categoria di operazioni c.d. "esenti" (operazioni ordinarie; operazioni da realizzare sulla base di istruzioni, interventi o provvedimenti della Banca d'Italia; operazioni di importo esiguo, non superiori a Euro 250.000; operazioni infragruppo), le quali possono essere compiute in deroga alle procedure di istruttoria e deliberative descritte nel Regolamento in materia di operazioni con soggetti collegati.

Il 18 ottobre 2013, il Regolamento è stato modificato e integrato al fine di recepire nello stesso gli interventi sugli assetti di *governance* e organizzativi (quali l'istituzione della figura dell'amministratore delegato e il conferimento allo stesso di poteri gestori nelle materie rientranti nell'ambito di applicazione del cd. "divieto di interlocking") e al fine di conferire al testo maggiore chiarezza espositiva.

In dettaglio gli interventi sostanziali riguardano:

- la definizione di "Partecipante" e di "Influenza Notevole" più aderente alle disposizioni di Vigilanza e alla luce della quale, anche a seguito di interlocuzione con la Vigilanza, sono stati esclusi dal perimetro dei Soggetti Collegati i Soci di minoranza delle Società Controllate;
- la puntuale declinazione dei compiti degli organi aziendali e delle funzioni sia della Capogruppo che delle Società del Gruppo coinvolti nel processo di valutazione delle operazioni con Soggetti Collegati;
- l'inclusione nel processo deliberativo delle operazioni con soggetti collegati della figura dell'Amministratore Delegato di ICBPI e, in particolare, delle sue competenze nelle materie oggetto di sovrapposizione operativa con le banche socie;
- l'esplicitazione dell'approvazione del Regolamento da parte dei Consigli di Amministrazione delle società controllate.

Inoltre in data 5 ottobre 2015 sono state recepite alcune integrazioni di tipo formale richieste dal Servizio Compliance. In particolare, il Regolamento è stato integrato nell'ambito:

- dell'informativa periodica

- recependo quanto già in essere nella prassi in merito all'informativa sulle operazioni di maggiore rilevanza che viene fornita, oltre che al competente Collegio Sindacale, anche al Consiglio di Amministrazione/Amministratore Delegato/Direttore Generale della Società che ha deliberato l'operazione;
- introducendo, relativamente alle operazioni di maggiore rilevanza, nonché agli accordi transattivi e ai passaggi a perdita delle Società controllate, l'informativa nei confronti del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
- della formulazione del parere da parte del Comitato per le operazioni con Soggetti Collegati (o del Collegio Sindacale per le operazioni delle Società controllate) relativamente alle operazioni di minore rilevanza indicando - in analogia a quanto riportato per le operazioni di Maggiore Rilevanza e per maggior aderenza al dettato normativo - che il parere deve vertere anche "sull'interesse della Società al compimento dell'operazione nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni";
- dell'iter di validazione del Regolamento, precisando che le modifiche al Regolamento devono essere sottoposte a preventiva verifica, oltre che del Servizio Compliance, anche del Servizio Affari Societari e Legali e del Servizio Risk Management come, di fatto, avviene nella prassi.

#### **5.4 ATTIVITÀ E SERVIZI DI INVESTIMENTO**

In materia di servizi d'investimento ICBPI opera sia per conto della clientela che in conto proprio.

I Clienti con cui ICBPI opera sono classificati ai fini MiFID come Controparti Qualificate ovvero Clienti Professionali (di Diritto e su richiesta degli stessi), sia Pubblici che Privati.

Non è consentito operare con Clienti al Dettaglio.

I servizi/attività di investimento offerti sono:

- Negoziazione per conto proprio
- Esecuzione di ordini per conto di clienti
- Sottoscrizione e/o collocamento con o senza assunzione a fermo o con assunzione di garanzia nei confronti dell'emittente
- Ricezione e trasmissione di ordini

ICBPI offre altresì i seguenti servizi accessori:

- Custodia ed amministrazione di strumenti finanziari e relativi servizi connessi
- Ricerca in materia di investimenti, analisi finanziaria o altre forme raccomandazione generale riguardanti operazioni relative a strumenti finanziari.

#### **5.4.1. CONFLITTI D'INTERESSE (TUF ARTT. 6 COMMA 2-BIS E 21, REGOLAMENTO CONGIUNTO BANCA D'ITALIA/CONSOB 29/10/07 ARTT. DA 23 A 28)**

ICBPI ha adottato una policy in materia di conflitti d'interesse relativa ai Servizi e Attività di Investimento e Servizi Accessori, come meglio definiti nel TUF all'art.1 comma 5 e 6, che recepisce le disposizioni della direttiva 2004/39/CE e successive modifiche ed integrazioni, e dei relativi regolamenti di attuazione emanati da Consob e Banca d'Italia.

Detta policy, il cui ultimo aggiornamento è stato comunicato con mail del Servizio Organizzazione del 1 agosto 2016, ha lo scopo di regolamentare la politica di gestione in materia di conflitti di interesse, effettivi o potenziali, sui servizi di investimento della Banca, mediante l'adozione di misure idonee in ambito amministrativo, organizzativo, gestionale e di controllo, atte ad evitare situazioni che possano incidere negativamente sull'interesse dei propri clienti. La Policy deve essere rivista con cadenza annuale e, comunque, in caso di cambiamenti rilevanti derivanti dall'evoluzione della struttura del Gruppo, dai servizi prestati dalle entità che fanno parte del Gruppo, dalle nuove disposizioni di legge o regolamentari. Il Servizio Compliance è il soggetto preposto all'individuazione dei Conflitti di Interesse; nello svolgimento della sua attività è supportato principalmente dai Responsabili delle singole Unità Organizzative e può avvalersi, laddove necessario, del supporto di altre funzioni aziendali ovvero di consulenti esterni.

Il Servizio Compliance è responsabile della tenuta e aggiornamento del Registro dei "Conflitti di interesse".

#### **5.4.2 OPERAZIONI PERSONALI (ART.18 REGOLAMENTO CONGIUNTO BANCA D'ITALIA/CONSOB)**

Le disposizioni comunitarie (direttive CE 2004/39 e 2006/73) e il relativo regolamento di attuazione emanato congiuntamente da Consob e Banca d'Italia in data 29 ottobre 07 stabiliscono che le imprese di investimento devono adottare misure adeguate per impedire ai propri soggetti rilevanti l'esecuzione di determinate operazioni personali tra cui quelle che potrebbero dar luogo a conflitti d'interesse.

A tale proposito ICBPI ha predisposto apposito "Codice di Autodisciplina" (l'ultimo aggiornamento è stato comunicato con mail del Servizio Organizzazione del 15 dicembre 2015) dove vengono definite le regole di comportamento da rispettare nella prestazione dei Servizi d'investimento e Servizi Accessori e, per quanto attiene alle "Operazioni Personali" poste in essere dai Soggetti Rilevanti, vengono disciplinate le restrizioni, le misure di controllo, i compiti e le responsabilità delle funzioni coinvolte, le registrazioni ed i flussi informativi, attuati dalla Banca.

Si è provveduto inoltre ad individuare le "Operazioni Personali" vietate e a regolare le modalità di comportamento in capo agli analisti degli Uffici Equity Research e Studi e Analisi Macroeconomiche e Finanziarie.

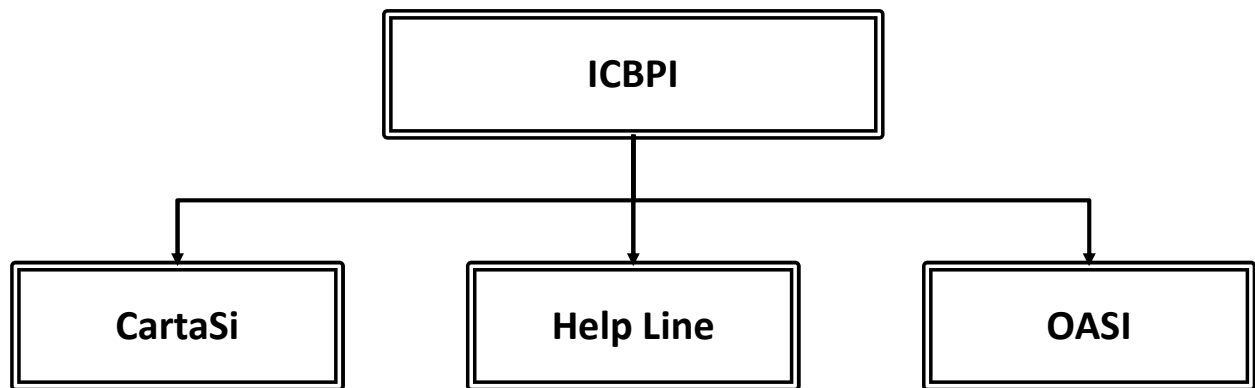
La tenuta del registro delle "Operazioni Personali" è a cura del Servizio Compliance.

L'inosservanza, parziale o totale, delle regole contenute nel Codice di Autodisciplina, potrà essere suscettibile, nel rispetto delle vigenti norme contrattuali, di provvedimenti disciplinari commisurati alla gravità della violazione, oltre che alle sanzioni anche di tipo penale previste dalle norme di legge.

## 6. MODALITÀ DI RACCORDO TRA GLI ORGANI E LE FUNZIONI AZIENDALI

### 6.1 IL GRUPPO ICBPI – COMPOSIZIONE E DESCRIZIONE

Il Gruppo ICBPI è composto dall'Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane S.p.A (di seguito ICBPI o Istituto o Capogruppo), che ne è la Capogruppo, esercente attività bancaria e finanziaria nonché attività connesse o strumentali e dalle società da essa controllate, come illustrato nel seguente Organigramma:



Le Società controllate dalla Capogruppo sono:

- CartaSi S.p.A., società finanziaria iscritta nell'Albo degli Istituti di Pagamento ex art. 114-septies del TUB;
- Oasi – Outsourcing Applicativo e Servizi Innovativi S.p.A., società strumentale;
- Help Line S.p.A., società strumentale.

Nell'ambito dell'organizzazione del Gruppo sono individuabili quattro Centri di competenza specializzati, operanti nel campo dei "Pagamenti", "Securities Services", "Monetica", "Outsourcing applicativo e servizi innovativi".

Alla data attuale, il Gruppo presenta la seguente articolazione:

- in ICBPI sono concentrate:
  - le funzioni di governo e coordinamento del Gruppo;
  - le strutture e le funzioni accentrate di Gruppo;

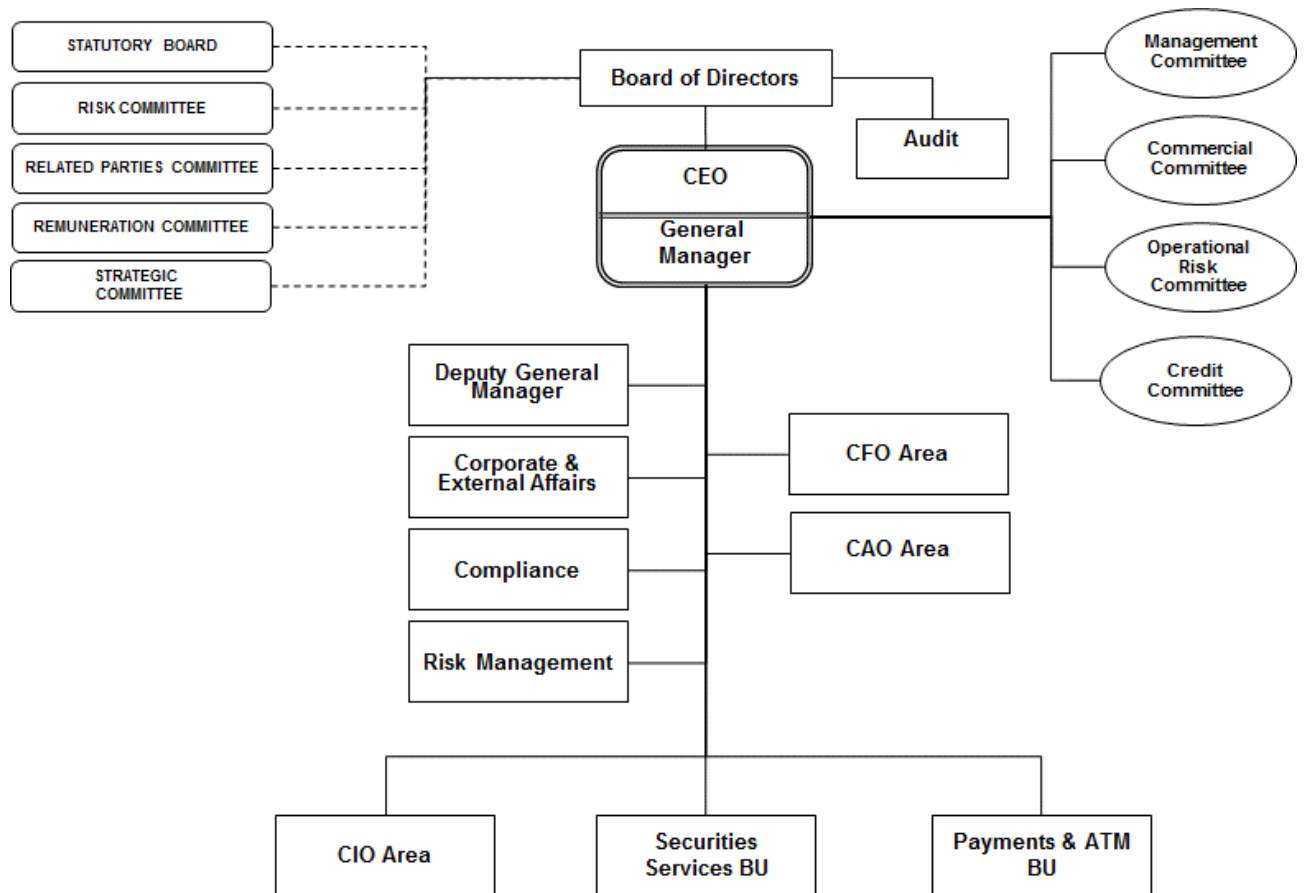
- le attività riconducibili al Centro di competenza "Pagamenti" (tramitazione bancaria, servizi di incasso e pagamento, clearing pagamenti interbancari, corporate ed electronic banking, e il coordinamento del business relativo agli ATM);
- le attività riconducibili al Centro di competenza "Securities Services" (custodia, amministrazione e regolamento valori mobiliari, servizi di back-office finanza, servizi di fund services, servizi di investimento e accessori, servizi di Banca Depositaria, servizi di Outsourcing nel campo della gestione amministrativa e contabile dei Fondi Pensione);
- le attività di tesoreria, finanza e credito del Gruppo, gestite in maniera strumentale rispetto alle attività di servizio;
- in CartaSi sono gestite le attività riconducibili al Centro di competenza "Monetica" (issuing, acquiring, processing carte di debito e di credito nazionali e internazionali e gestione terminali ATM e POS);
- in Oasi Diagram, è concentrato il presidio delle attività:
  - per l'erogazione dei servizi di outsourcing applicativo legati alle Segnalazioni di vigilanza e sistemi direzionali, al monitoraggio della compliance e alla gestione dell'antiriciclaggio, della sicurezza e dei controlli,
  - per la progettazione ed erogazione di servizi di formazione aziendale;
- in Help Line, sono allocate le attività di contact center per l'erogazione dei servizi di help desk alle società del Gruppo.

**Ciò premesso, di seguito vengono descritti gli attuali assetti organizzativi della Capogruppo e delle Società del Gruppo** (il livello di dettaglio di illustrazione è graduato in relazione al grado di complessità organizzativa e di rischiosità della singola Società all'interno del Gruppo).

### **Assetti organizzativi di ICBPI**

La struttura organizzativa della Società è la seguente.





La direzione dell'Istituto è affidata all'Amministratore Delegato che coincide con il Direttore Generale.

All'Amministratore Delegato in linea con gli indirizzi fissati dal Consiglio di Amministrazione, è affidato il compito di dirigere e coordinare le varie componenti aziendali ai fini dell'attuazione del disegno imprenditoriale unitario del Gruppo. L'Amministratore Delegato garantisce il coordinamento e la direzione unitaria delle società iscritte nel perimetro del Gruppo e l'esecuzione da parte delle medesime anche delle Istruzioni della Banca d'Italia.

All'Amministratore Delegato sono stati delegati, inoltre, in via esclusiva tutti i poteri (previo parere obbligatorio non vincolante di tutti i Consiglieri indipendenti), di ordinaria e straordinaria gestione delle attività nelle aree di sovrapposizione operativa con le banche socie (le attività di banca depositaria, le attività in materia di issuing e acquiring delle carte di pagamento e le attività in materia di servizi e attività di investimento).

L'Amministratore Delegato tra l'altro:

- cura il coordinamento strategico e il controllo gestionale della Capogruppo e del Gruppo;

- cura e coordina il rapporto con gli organi istituzionali e di vigilanza, ad eccezione di quanto riservato dalla normativa ad altri organi e funzioni, e il rapporto con i soci, gli enti, le società partecipate, le altre società e gruppi terzi;
- cura e coordina i rapporti con i media e rappresenta l'azienda verso l'esterno e verso gli stakeholders esterni;
- dà esecuzione alle delibere del Consiglio di Amministrazione;
- sovrintende e coordina, sulla base delle direttive impartite dal Consiglio di Amministrazione, l'attività di redazione e di revisione dei documenti, dei piani strategici e dei budget sia della Capogruppo che delle altre Società del Gruppo, ordinari e/o straordinari, al fine di assicurarne la rispondenza con gli obiettivi e con il disegno imprenditoriale unitario di Gruppo definiti dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
- propone al Consiglio, d'intesa con il Presidente, ipotesi di accordi inerenti operazioni o investimenti partecipativi;
- presiede il Management Committee e, nel quadro delle Funzioni di coordinamento e di controllo delle attività del Gruppo, i seguenti Comitati aventi Funzioni consultive: Credit Risk Committee, Operational Risk Committee e Commercial Committee;
- predispose, ai fini dell'esercizio delle Funzioni di Controllo delle attività del Gruppo, le misure necessarie ad assicurare l'istituzione e il mantenimento di un sistema di controlli interni efficiente ed efficace;
- costituisce Gruppi di lavoro e Comitati aventi compiti di studio e di ricerca su particolari questioni e materie;
- può autorizzare in autonomia l'esecuzione di spese entro i limiti annuali fissati nel budget dal Consiglio di Amministrazione;
- decide in merito all'assunzione di personale e adotta i provvedimenti inerenti promozioni, trasferimenti, miglioramenti economici e modifiche degli incarichi; propone al Consiglio di Amministrazione i provvedimenti della medesima tipologia riguardanti i Dirigenti
- assume provvedimenti disciplinari e decide i licenziamenti nei confronti del personale della Società, fatta esclusione per i primi riporti dell'Amministratore Delegato e dei Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo.

Il Vice Direttore Generale Vicario collabora con l'Amministratore Delegato nella direzione e nel coordinamento delle componenti aziendali operando con i poteri e le attribuzioni specificamente conferiti dal Consiglio di Amministrazione.

Ai fini dell'esercizio delle Funzioni di Controllo delle attività del Gruppo, il Vice Direttore Generale Vicario coadiuva l'Amministratore Delegato nell'individuazione delle misure necessarie ad assicurare l'istituzione ed il mantenimento di un sistema di controlli interni efficiente ed efficace.

La struttura organizzativa dell'Istituto è articolata in :

- unità organizzative di controllo;
- unità organizzative di supporto;
- unità organizzative di Business,

costituite da Direzioni a diretto riporto dell'Amministratore Delegato.

Le Direzioni e i Servizi possono essere suddivise in Uffici e/o "Nuclei operativi", costituiti in autonomia dall'Amministratore Delegato.

### **Comitati a supporto**

Al fine di adempiere più efficacemente agli obblighi normativi sono stati costituiti dal Consiglio di Amministrazione i seguenti organi collegiali dotati di un proprio regolamento di funzionamento:

- Risk Committee;
- Related Parties Committee
- Remuneration Committee
- Strategic Committee.

Relativamente a specifiche tematiche l'Amministratore Delegato si avvale dei seguenti Comitati, presieduti dallo stesso, aventi funzioni consultive:

- Management Committee;
- Credit Risk Committee;
- Operational Risk Committee

- Commercial Committee.

### **Unità organizzative di controllo**

Le unità organizzative di controllo sono rappresentate dal:

- *Servizio Audit*, che dipende dal Consiglio di Amministrazione. Il Servizio Audit svolge, presso la Capogruppo, la relativa Funzione Accentrata per tutte le Società del Gruppo in conformità alla vigente normativa di Vigilanza e alle previsioni del “Modello di Audit di Gruppo” approvato dal Consiglio di Amministrazione. Opera in stretto collegamento con il Collegio Sindacale della Capogruppo e con i Collegi Sindacali e gli Amministratori Delegati e/o Direttori Generali delle Società del Gruppo e riferisce del proprio operato, oltre che al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale, anche nella sua veste di Organismo di Vigilanza 231, al Risk.
- *Servizio Compliance*, che riferisce all’Amministratore Delegato, svolge, presso la Capogruppo, la relativa Funzione Accentrata per tutte le Società del Gruppo in conformità alla vigente normativa di Vigilanza. Esso opera in stretto collegamento con i Collegi Sindacali e gli Amministratori Delegati e/o Direttori Generali delle Società del Gruppo e riferisce del proprio operato al Collegio Sindacale, anche nella sua veste di Organismo di Vigilanza 231 e al Risk Committee. Il Servizio definisce le metodologie di valutazione del rischio di non conformità e valuta l’operato dei presidi specialistici di compliance come descritto nella Policy di Gestione del Rischio di Non Conformità approvata dal Consiglio di Amministrazione.

All’interno del Servizio è prevista, inoltre, la Funzione Antiriciclaggio di Gruppo, quale funzione deputata a prevenire e contrastare la realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo. La Funzione Antiriciclaggio della Capogruppo opera in stretto coordinamento con il Referente della Funzione Antiriciclaggio di Gruppo, nominato presso le Società del gruppo destinatarie degli obblighi posti dal D. Lgs 231/2007 che hanno esternalizzato la funzione alla Capogruppo. Il Responsabile del Servizio Compliance ricopre anche il ruolo di Responsabile Antiriciclaggio aziendale e di Gruppo, nonché di Delegato Antiriciclaggio aziendale e di Gruppo per la segnalazione delle operazioni sospette ex art. 42 D. Lgs. 231/07.

All’interno del Servizio Compliance è prevista la Funzione Antiriciclaggio di Gruppo.

- *Servizio Risk Management*, che riferisce all'Amministratore Delegato, svolge, presso la Capogruppo, la relativa Funzione Accentrata per tutte le Società del Gruppo in conformità alla vigente normativa di Vigilanza. Esso opera in stretto collegamento con i Collegi Sindacali e gli Amministratori Delegati e/o Direttori Generali delle Società del Gruppo.

### **Unità organizzative di supporto**

Le unità organizzative di supporto sono rappresentate dalla CAO Area, dalla Direzione Corporate & External Affairs, dalla CFO Area e dalla CIO Area, tutte a diretto riporto dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale.

La CAO Area è articolata nei seguenti Servizi:

- *Servizio Human Resources* che cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, le attività inerenti l'amministrazione del personale, la gestione delle polizze assicurative relative al personale dipendente, la definizione dei metodi di ricerca/selezione/valutazione del personale, la selezione del personale, il supporto nella formazione del personale, il supporto nella gestione delle relazioni sindacali nonché il supporto nel contenzioso con i dipendenti;
- *Servizio Organization* che cura, per la Capogruppo e in collaborazione con le Società del Gruppo, il monitoraggio dei processi aziendali, individuando le aree di miglioramento e promuovendo/ coordinando, insieme alle Unità Organizzative coinvolte, la realizzazione degli interventi di sviluppo organizzativo necessari al miglioramento dei processi esistenti o alla definizione di nuovi processi connessi all'avvio di nuovi prodotti/servizi, curando anche la gestione delle attività di progettazione, sviluppo e mantenimento del Sistema di Gestione per la Qualità e della relativa Certificazione ISO9001. Il Servizio predispose e gestisce la normativa interna della Capogruppo e del Gruppo e collabora con le società del Gruppo nella predisposizione e gestione delle procedure organizzative, mantiene aggiornati i "Contratti di appalto di servizi accentrati" ed i relativi "Allegati di Servizio" (cosiddetti "accordi intercompany" tra ICBPI e le Società del Gruppo) e consuntiva periodicamente l'andamento dei livelli di servizio alle Società. Il Servizio collabora, inoltre, coi Servizi Audit e Compliance alla predisposizione e all'aggiornamento del modello organizzativo

ex decreto legislativo 231/2001, secondo le indicazioni fornite dall'Organismo di Vigilanza 231.

- il *Servizio Facility Management & General Services* cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, la gestione degli immobili d'uso, il supporto per l'esecuzione di operazioni di acquisizione/gestione e dismissione dei beni immobili, la gestione della sicurezza fisica degli immobili ad uso delle Società del Gruppo, la predisposizione/aggiornamento della documentazione tecnica e di legge e le gestione dei rapporti con gli Enti pubblici coinvolti nonché l'erogazione dei cosiddetti servizi ausiliari (centralino, gestione archivio, servizi di guardia e pulizia, ecc.).

La CFO Area è articolata nei seguenti Servizi:

- *Servizio Procurement* che cura la tenuta e verifica dei rapporti di valutazione della fornitura, dell'archivio dei contratti di fornitura nonché collabora col Servizio Administration alla gestione dell'Anagrafica Fornitori; il Servizio collabora con i responsabili di spesa nella individuazione/selezione dei fornitori, nelle trattative di acquisto e verifica delle offerte;
- *Servizio Administration* che cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, le attività inerenti la tenuta della contabilità, la predisposizione della documentazione per la redazione dei bilanci individuali delle Società del Gruppo e del bilancio consolidato di Gruppo, l'espletamento degli adempimenti fiscali, la produzione delle segnalazioni di vigilanza per le Società del Gruppo che svolgono l'attività bancaria e finanziaria, la pianificazione fiscale, la gestione delle fatture attive e passive, il presidio dei rapporti di conto di corrispondenza intrattenuti con le banche italiane ed estere;
- *Servizio Credit and Branches* che cura la gestione degli Sportelli, l'apertura/modifica/estinzione dei rapporti di conto con la clientela non bancaria, la gestione operativa dei tassi e delle condizioni economiche relative alla clientela, l'esame dell'affidabilità della clientela, la gestione della pratiche di fido da presentare al Credit Risk Committee e agli Organi Deliberanti, nonché la gestione del "Caveau Centrale";
- *Servizio Treasury* che cura la gestione della liquidità della Capogruppo e delle società del Gruppo e l'attuazione delle politiche di investimento decise dal Consiglio di Amministrazione, nel costante rispetto delle norme emanate dalle Autorità di Vigilanza

(Banca d'Italia e CONSOB) e dei limiti operativi stabiliti dai competenti organi aziendali;

- *Servizio Planning & Control* che cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, le attività di supporto agli Organi di Governo nella definizione/revisione degli obiettivi e dei Piani strategici, di ausilio agli Organi di Governo nella definizione degli obiettivi della programmazione annuale patrimoniale, finanziaria ed economica, l'attività di monitoraggio e di verifica dell'andamento delle variabili patrimoniali, finanziarie ed economiche oggetto di pianificazione strategica e di programmazione annuale. Competono, tra l'altro, al Servizio Pianificazione e Controllo il monitoraggio dei risultati gestionali e dell'evoluzione delle principali variabili (economiche e patrimoniali) aziendali, anche al fine della redazione dei relativi forecast e/o a supporto dei processi di budgeting, nonché le attività di definizione dei modelli di "controllo di gestione" di Gruppo, in conformità al modello organizzativo di Gruppo.

La Direzione Corporate & External Affairs è articolata nei seguenti Servizi:

- *Servizio Legal Affairs & Corporate Secretary* che cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, le attività amministrative connesse alla natura giuridico-societaria del Gruppo e delle sue componenti e le attività inerenti alla gestione delle partecipazioni e di assistenza legale. Per la sola Capogruppo il Servizio cura, inoltre, la predisposizione delle offerte alla Clientela e i rapporti con l'Autorità Giudiziaria/organi di Pubblica Sicurezza;
- *Servizio External Communication & Media Relations* che cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, la definizione degli obiettivi e delle strategie di comunicazione di Gruppo, nonché il coordinamento delle attività di comunicazione istituzionale, l'organizzazione di eventi istituzionali, la relazione coi media;
- *Servizio Institutional & Regulatory Relationships* che cura le relazioni con gli stakeholders esterni con il fine di supportare la crescita del business, le relazioni istituzionali del Gruppo, promuovendo e indirizzando i rapporti con gli Enti, gli Organismi istituzionali, le associazioni e gli ordini di categoria nazionali ed

internazionali; rappresenta la posizione del Gruppo nelle sedi istituzionali per quanto attiene le politiche per la crescita e lo sviluppo economico e sociale.

La CIO Area cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, la definizione degli indirizzi strategici di "Information and Communication Technology Governance" funzionali a rispondere alle esigenze delle Unità Organizzative di ICBPI e delle Società del Gruppo, la predisposizione di linee guida per la progettazione dei sistemi, l'innovazione tecnologica, la realizzazione delle soluzioni tecnico applicative di manutenzione ordinaria ed evolutiva dei sistemi informativi ed il coordinamento e la relazione coi fornitori; cura inoltre la predisposizione del budget di spesa ICT, la gestione tecnica della sicurezza ICT; collabora con l'Information Security Manager nell'individuazione dei profili di rischio informatico di infrastrutture e applicazioni e fornisce supporto alle Unità Organizzative competenti per l'individuazione delle misure di mitigazione; gestisce i dispositivi e gli strumenti di produttività individuali. Alla CIO Area è anche affidato il compito di promuovere il controllo periodico del Piano di Continuità Operativa e l'aggiornamento dello stesso in coerenza con le linee guida emanate dal Comitato di gestione del Piano di Continuità Operativa e della Sicurezza e dal Business Continuity Manager.

La CIO Area è articolata nei seguenti Servizi:

- *Payments* che è responsabile della gestione del parco applicativo relativo ai servizi in ambito pagamenti in coordinamento con il rispettivo centro di competenza della Capogruppo;
- *Securities Services* che è responsabile della gestione del parco applicativo relativo ai servizi in ambito securities services e finanza in coordinamento con il rispettivo centro di competenza della Capogruppo;
- *Issuing* che è responsabile della gestione del parco applicativo relativo ai servizi in ambito issuing in coordinamento con il rispettivo centro di competenza di CartaSi;
- *Merchant Services* che è responsabile della gestione del parco applicativo relativo ai servizi in ambito acquiring in coordinamento con il rispettivo centro di competenza di CartaSi;
- *Digital* che è responsabile della gestione del parco applicativo relativo ai servizi in ambito portali, dati, e-commerce, mobile e SOA con il rispettivo centro di competenza di CartaSi;



- *Corporate Systems* che è responsabile della gestione del parco applicativo relativo ai servizi in ambito supporti e controlli in coordinamento con i centri di competenza del Gruppo;
- *Service Management* che è responsabile della continuità dei servizi ICT e del controllo e della gestione degli incidenti ICT per tutto il Gruppo. In quanto responsabile della continuità operativa, governa le evoluzioni previste dai servizi e coordina i rilasci in produzione;
- *Architetture Sicurezza e Qualità* che è responsabile della gestione degli standard e dei processi architettonici, della sicurezza ICT e della qualità dei rilasci in collaborazione con le altre unità organizzative della Direzione e del Gruppo;
- *Infrastructure* che è responsabile del presidio della gestione dei dispositivi e strumenti individuali e del presidio delle reti e dei sistemi;
- *Governance & Strategy* che si occupa delle tematiche relative al governo dell'ICT, presidiando il controllo dei costi ICT, il controllo della qualità del servizio e la gestione del portafoglio progetti; in particolare ha il compito di supportare il CIO nella definizione degli indirizzi strategici ICT, di governare le attività di definizione del Piano Industriale per tutti gli aspetti afferenti l'information technology e di indirizzare, congiuntamente al Servizio Organization, gli aspetti relativi al modello operativo ICT e la definizione dei processi specifici della CIO Area; ha inoltre la responsabilità di gestire i progetti trasversali alla Direzione con particolare riferimento a quelli strategici.

### **Unità organizzative di Business**

Le Unità Organizzative di Business, responsabili del conseguimento degli obiettivi di business della Capogruppo congiuntamente al Servizio Commercial di CartaSì per il quanto attiene al mercato delle Banche, sono costituite da:

- Direzione Securities Services;
- Direzione Payments & ATM Services.

La **Direzione Securities Services** presidia lo sviluppo e l'offerta al mercato dei prodotti e dei servizi relativi all'area Finanza con un focus specifico sui servizi di Custodia e Settlement, sul servizio di Banca Depositaria, sulle attività di Fund Accounting, sui servizi di investimento e accessori per i quali l'Istituto risulta autorizzato nonché sulle attività di Market Maker.

Alla Direzione Securities Services riferiscono i Servizi:

- *Securities Services Market Development*: responsabile delle attività di supporto vendita in area Securities Services per tutto il mercato banche, sim, sgr, fondi pensione, etc, sia su clienti già presidiati che sul nuovo mercato;
- *Operations Services*: responsabile di tutte le attività inerenti al calcolo del NAV in Affido ed in Outsourcing che ICBPI svolge per Fondi Comuni, Fondi Pensione, Fondi Immobiliari e Fondi di Fondi Hedge, delle attività di gestione dei sottoscrittori per i Fondi Comuni, i Fondi Comuni e Fondi Hedge, delle attività inerenti la custodia e amministrazione dei valori mobiliari depositati dalla clientela e propri della Capogruppo, cura in particolare la gestione delle operazioni sul capitale e la gestione degli eventi amministrativi. Si occupa, inoltre, delle attività di gestione delle fasi di matching e settlement per i valori mobiliari di Terzi e di Proprietà suddivisi per piazza di regolamento (Italia e Estero). Il Servizio eroga, inoltre, supporto trasversale alle altre Unità Organizzative per quanto riguarda la gestione delle attività di back office per la tesoreria (in euro e divisa), per le operazioni in cambi e in derivati, per il prestito titoli e la gestione dei collaterali;
- *Market Making*, responsabile delle attività di market making e sales trading in conto proprio, nel costante rispetto delle norme emanate dalle Autorità di Vigilanza (Banca d'Italia, CONSOB, ESMA, ecc.), dei Regolamenti dei mercati, dei limiti operativi stabiliti dai competenti organi aziendali e dalla normativa interna pro-tempore vigente;
- *Depositary Bank & Controls*: responsabile delle attività legate all'esercizio del ruolo di Banca Depositaria, delle attività di gestione dell'anagrafica e del pricing e di altre attività di controllo e supporto trasversali agli altri Servizi della Direzione;
- *Securities Services Market Development*: è responsabile delle attività di sviluppo commerciale e gestione della clientela;
- *Operational Planning & Change Management*: è responsabile delle attività di pianificazione, analisi e verifica normativa, in un'ottica di valutazione di nuove

opportunità di servizio, della gestione dei progetti inerenti allo sviluppo di nuovi prodotti e di progetti trasversali alla Direzione derivanti da evoluzioni della normativa di riferimento;

- *Brokerage & Primary Market*, responsabile delle attività inerenti la prestazione dei servizi di ricezione, trasmissione ed esecuzione degli ordini di acquisto e di vendita di strumenti finanziari per conto della clientela, nonché delle attività di Specialist e Liquidity Provider. Il Servizio cura anche le analisi sull'andamento dei mercati finanziari e delle società quotate con l'obiettivo di fornire suggerimenti ed idee di investimento alla clientela, nonché ad altri Servizi dell'Istituto e fornisce il servizio di consulenza ai clienti che hanno sottoscritto apposito contratto.

La **Direzione Payment Services** è responsabile dello sviluppo del Centro di Competenza "Pagamenti" ed assicura la corretta esecuzione dei servizi/prodotti inerenti i sistemi interbancari degli incassi e dei pagamenti, e dei connessi servizi di back office, e dei servizi/prodotti "banca-impresa" comprendendone la gestione delle relative infrastrutture tecnologiche.

Alla Direzione Payment Services riferiscono i Servizi:

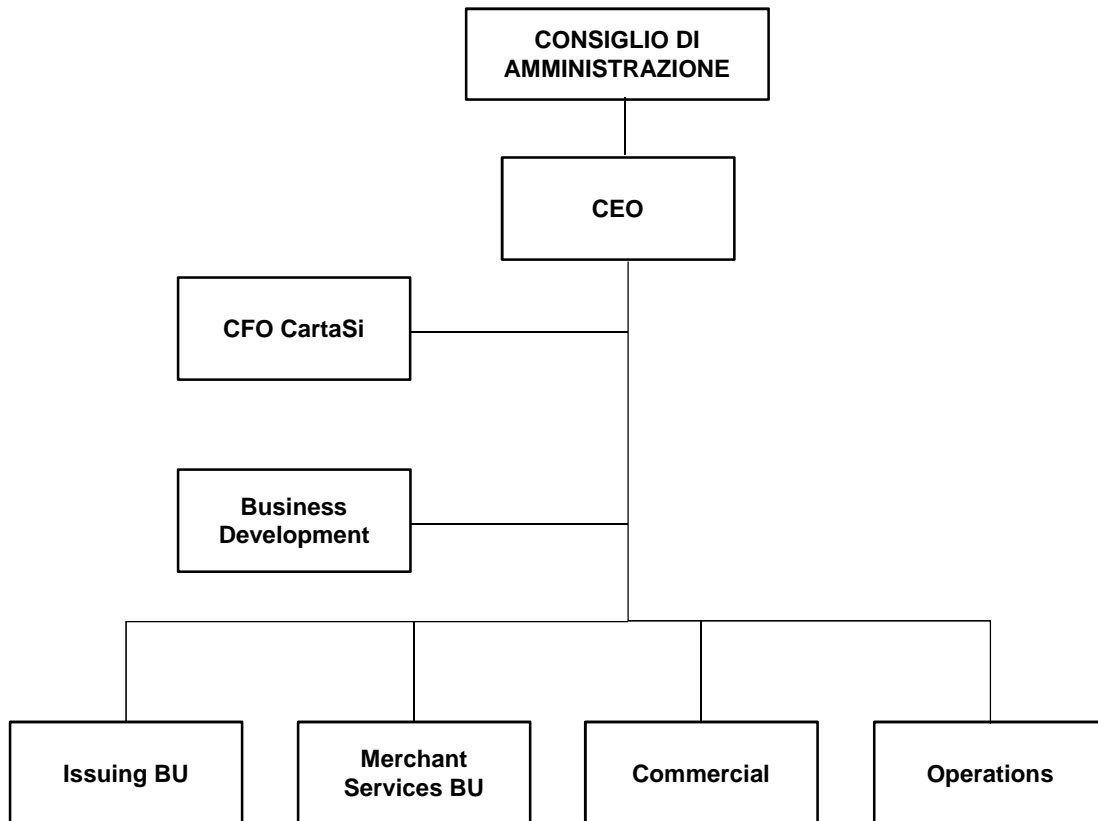
- *Customer Service & Clearing* che è responsabile delle attività di supporto vendita in area pagamenti per tutto il mercato banche, corporate, e pubblica amministrazione e dei servizi di assistenza di primo livello alla Clientela (Banche e Corporate) per tutti i prodotti/servizi offerti dalla Direzione Payment Services e dell'erogazione di attività di assistenza di secondo livello per i servizi assegnati; si occupa inoltre dell'erogazione dei servizi di clearing e del monitoraggio degli applicativi a supporto degli stessi;
- *Marketing e Innovazione* che cura, per la Capogruppo e le Società del Gruppo, nei casi in cui lo richiedano, le attività necessarie a individuare, proporre e sviluppare eventuali nuove opportunità di business, assicurando una conoscenza costante ed approfondita del mercato, della concorrenza e delle relative evoluzioni; cura inoltre la rilevazione della customer satisfaction;
- *Bank Sales Payments* che è responsabile delle attività di vendita in area Pagamenti per il mercato bancario ed è coordinato dal Servizio Commercial di CartaSi;
- *Servizio Digital Corporate Banking* che è responsabile dell'analisi, sviluppo e gestione di secondo livello dei prodotti relativi al pagamento delle pensioni e riscossione dei

tributi, dei prodotti di interfaccia in qualità di gestore di “Punto d’Accesso” e “Struttura Tecnica Delegata” nell’ambito delle funzioni del Corporate Banking Interbancario, dei prodotti di Remote Banking e di Innovation Banking, dei prodotti web destinati al mercato dei sistemi di pagamento dei prodotti di fatturazione elettronica ed archiviazione sostitutiva;

- *Servizio Portfolio Operation* che è responsabile delle attività di erogazione dei servizi connessi al sistema degli incassi e dei pagamenti (elettronici e cartacei) e dei servizi di back office e delle relative quadrature contabili;
- *Servizio Settlement & Foreign Operation* che è responsabile delle attività di gestione dei servizi connessi alla tramitazione e delle relative quadrature contabili.

### Assetti organizzativi di CartaSi

La struttura organizzativa della Società è la seguente:



All'insieme delle Direzioni che compongono la struttura organizzativa della Società compete l'esecuzione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione secondo gli indirizzi operativi e le linee guida stabilite dall'Amministratore Delegato.

Le Direzioni e i Servizi hanno responsabilità specifiche nei relativi ambiti di competenza - come illustrato di seguito nel presente documento - e assicurano una rigorosa gestione dei costi di pertinenza, anche attraverso la ricerca di soluzioni che consentano il raggiungimento di risparmi e l'ottimizzazione dell'efficienza.

Le Direzioni e i Servizi garantiscono, per gli aspetti di competenza, l'applicazione di quanto previsto dal Sistema di Gestione per la Qualità, dalla normativa e dalle procedure aziendali, nonché dal Modello Organizzativo ex d.lgs 231/2001.

L'Amministratore Delegato, coerentemente con gli indirizzi e gli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione, dirige e coordina le varie componenti aziendali ai fini dell'attuazione dell'evoluzione strategica della Società in coerenza con il disegno imprenditoriale unitario di Gruppo.

All'Amministratore Delegato, in conformità e nei limiti dei poteri e delle attribuzioni specificamente conferitigli dal Consiglio di Amministrazione, compete in particolare:

- dare esecuzione alle delibere del Consiglio di Amministrazione;
- sovrintendere e coordinare, sulla base delle direttive impartite dal Consiglio, l'attività di redazione e di revisione del budget, ordinario e/o straordinario, al fine di assicurare la rispondenza dei predetti documenti con gli obiettivi della Società e con il disegno imprenditoriale unitario di Gruppo definito dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
- definire e modificare le strutture organizzative e i relativi regolamenti aziendali ad eccezione (i) dell'assetto organizzativo di primo riporto all'Amministratore Delegato; (ii) di quanto previsto dalle specifiche normative riguardanti il complessivo Sistema dei Controlli Interni;
- predisporre le misure necessarie ad assicurare un'efficiente ed efficace gestione dell'operatività e dei rischi connessi in coerenza con gli orientamenti strategici e le politiche di gestione dei rischi approvati dai Consigli di Amministrazione della Società e della Capogruppo;
- sovrintendere ed esercitare tutte le attività connesse alla commercializzazione di prodotti/servizi e determinarne le relative condizioni;
- curare i rapporti con gli organi istituzionali e di vigilanza, con Enti, società partecipate, altre società e gruppi terzi;
- esercitare tutti i poteri, sia ordinari che straordinari, necessari per la gestione delle attività in materia di issuing e acquiring;
- sostenere spese e investimenti necessari alla gestione della Società in relazione alle strategie deliberate dal Consiglio di Amministrazione ed entro i limiti annuali fissati nel budget dal Consiglio stesso;
- decidere l'assunzione di personale e adottare i provvedimenti inerenti promozioni, trasferimenti, miglioramenti economici e modifiche degli incarichi, nell'ambito delle linee guida condivise con il Consiglio e coerentemente con le politiche retributive

vigenti, con la sola esclusione dei primi riporti dell'Amministratore Delegato e dei responsabili delle funzioni di controllo;

- decidere licenziamenti e assumere provvedimenti disciplinari, incluso il licenziamento, nei confronti del personale della Società con la sola esclusione dei primi riporti dell'Amministratore Delegato e dei responsabili delle funzioni di controllo;
- adottare le decisioni in ordine alle finalità ed alle modalità del trattamento dei dati personali ai sensi del D.Lgs. n. 196/2003 - ivi compreso il profilo della adeguatezza delle misure di sicurezza - con piena capacità di spesa, anche se non prevista nel budget annuale, e con facoltà di nomina dei Responsabili e degli incaricati del trattamento dei dati, con informativa alla prima riunione successiva del Consiglio di Amministrazione.

L'Amministratore Delegato deve riferire, in ordine ai poteri ad esso delegati e alle più rilevanti decisioni tempo per tempo assunte, alla prima riunione utile del Consiglio di Amministrazione. Nello svolgimento delle attività che gli competono, l'Amministratore Delegato si avvale della collaborazione dei Responsabili di Direzione.

La struttura organizzativa di CartaSi è articolata in sei Direzioni:

- CFO CartaSi Area
- Business Development
- Business Unit Issuing
- Business Unit Merchant Services
- Commercial
- Operations.

La *Direzione CFO CartaSi* ha la responsabilità di fornire supporto alle strutture di business esercitando le attività di pianificazione finanziaria e commerciale e governando in maniera efficace tutti gli aspetti relativi a pianificazione e controllo di gestione, analisi e rendicontazione finanziaria (compresa la gestione finanziaria nella relazione con i Circuiti Nazionali e Internazionali); garantisce il presidio degli aspetti di governance della società, dei rapporti con la Capogruppo, dei rapporti operativi con gli Organi Istituzionali, con i Circuiti Internazionali e Nazionali. La Direzione assicura la realizzazione degli obiettivi dei progetti di adeguamento

normativo a carattere interfunzionale/di rilevanza aziendale anche collaborando con le altre strutture aziendali e di Gruppo coinvolte. La Direzione si articola nei seguenti Servizi:

- *Planning & Control* che cura la gestione dei processi di budgeting, forecasting, reporting, il presidio dell'analisi e del controllo dei costi per unità organizzativa, linea di business, cliente, la verifica economica delle iniziative progettuali, la gestione operativa dei compensi alle banche partner, la predisposizione della reportistica nei confronti dei Circuiti Nazionali e Internazionali;
- *Commercial Controller* che si occupa di definire e pianificare gli obiettivi di vendita per cliente/prodotto in coerenza con il budget aziendale dei ricavi e di monitorare le performance finanziarie ed operative delle attività commerciali per verificare il raggiungimento degli obiettivi definiti. Supporta le Business Unit e la Direzione Commercial nella definizione del modello di offerta e nella determinazione del pricing; si occupa, inoltre, di produrre la reportistica di competenza per la Direzione e di fornire analisi commerciali di supporto alle unità di business;
- *Governance & Controls* che cura il monitoraggio della gestione dei rilievi provenienti dalle funzioni accentrate Audit, Compliance, Risk Management, il supporto alle funzioni preposte della Capogruppo nell'aggiornamento del Modello Organizzativo 231/2001 e la gestione del processo di invio dei flussi informativi periodici verso l'Organismo di Vigilanza della Società; la gestione delle attività operative finalizzate agli adempimenti normativi (con particolare riferimento alle normative Antiriciclaggio e Antiterrorismo, agli obblighi in materia di Anagrafe dei Rapporti Finanziari e di Indagini Finanziarie, alle disposizioni di Vigilanza per gli Istituti di Pagamento), la gestione dei rapporti con le Forze dell'Ordine e Organi Istituzionali, la gestione dei procedimenti penali, col supporto delle strutture accentrate preposte;
- *Operational Support* che cura la gestione dei rapporti con i Circuiti Nazionali ed Internazionali assicurando la diffusione dell'informativa alle strutture aziendali competenti per l'adeguamento dei processi agli standard previsti, il monitoraggio costante della corretta applicazione degli standard e la gestione delle anomalie che dovessero emergere, la gestione delle attività necessarie per ottenere le certificazioni dei sistemi da parte dei Circuiti domestici ed internazionali; la gestione amministrativa delle licenze/affiliazioni/nuovi prodotti, degli accessi ai siti istituzionali, dei profili e certificazioni delle utenze esterne; la gestione delle normative di sicurezza (policy e



procedure) con particolare riferimento agli adempimenti relativi alla certificazione PCI e alla governance della sicurezza logica e del key management in coordinamento, ove previsto.

La *Direzione Business Development* è dedicata allo sviluppo di nuove iniziative strategiche a supporto del business del Gruppo e presidia, in particolare, l’innovazione di prodotto e servizio in ambiti quali il digitale, il mobile e i big data, operando in stretta collaborazione con la CIO Area della Capogruppo e le Business Unit.

La *Business Unit Issuing* è orientata alle esigenze dei clienti titolari di carte di pagamento, credito, debito e prepagate negli ambiti di offerta in licencing, servicing e canali diretti. Ha la responsabilità di guidare lo sviluppo e l’esecuzione della strategia commerciale in ambito issuing, al fine di aumentare la competitività, la soddisfazione del cliente, i ricavi e i margini operando direttamente o indirettamente sulle necessarie leve di business, monitorando e verificando l’andamento dei KPI operativi e dei livelli di servizio nei confronti della clientela. La Direzione presidia, per il Gruppo, sia le attività di gestione del brand che la comunicazione di prodotto e, per la linea di business issuing, le attività di Marketing, di Customer Value Management, di sviluppo dei prodotti e dei servizi e il canale di vendita diretto nonché le partnership con player non bancari.

La *Business Unit Merchant Services* è orientata alle esigenze dei clienti esercenti. Ha la responsabilità dei costi e ricavi del business ambito “acquiring” e “POS” e di tutti i servizi a valore aggiunto che verranno sviluppati per la clientela di riferimento presidiando il marketing di prodotto, lo sviluppo dei prodotti e servizi, i canali di vendita diretti e le partnership e gestendo il rapporto primario con i fornitori POS.

La *Direzione Commercial* è dedicata alla gestione delle vendite di tutti i prodotti e servizi del Gruppo attraverso il canale delle Banche. La Direzione, che rappresenta il principale punto di contatto per i clienti “banca” è responsabile di gestire le attività di vendita e prevendita alle Banche, realizzare le nuove iniziative di sviluppo commerciale, predisporre gli accordi e le offerte commerciali in collaborazione con le altre Direzioni coinvolte, aumentare la marginalità dei clienti bancari anche attraverso l’attività di supporto e formazione alle reti di vendita delle

Banche, incrementare la penetrazione dei prodotti, nuovi o esistenti, nel mercato bancario o dei clienti delle Banche (inclusi PA e Multiutilities), pianificare le attività delle reti e dei canali di vendita, predisporre i business plan delle iniziative commerciali con il supporto della CFO CartaSi Area, supportare le attività di progettazione di prodotti e servizi e gestire le iniziative promozionali finalizzate all'incremento dell'emissione e della vendita dei prodotti e servizi offerti alla clientela bancaria, gestire le change request delle Banche garantendone il completamento, aumentare la soddisfazione e fidelizzazione dei clienti Banche, gestire la comunicazione con le Banche. La Direzione, per assolvere al presidio del canale bancario anche per i prodotti/servizi payments, assume il coordinamento funzionale della rete Banche della BU Payments & ATM della Capogruppo e della gestione della partecipazione alle gare di appalto gestite dalla Capogruppo.

La *Direzione Operations* ha il compito di presidiare tutte le attività operative della monetica a supporto delle Business Units Issuing e Merchant Services di CartaSi e Payments e Atm di ICBPI, focalizzandosi in particolare sulla qualità del servizio e sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa. Alla Direzione Operations viene assegnata anche la responsabilità della gestione della funzione di Customer Care. La Direzione si articola nei seguenti Servizi:

- *Servizio Disputes* che cura la gestione delle attività relative alle dispute e contestazioni in ambito issuing per i perimetri licenza propria, associate e servicing, nonché le dispute inerenti l'on-us, la gestione delle attività relative alle dispute e contestazioni acquiring per i perimetri licenza propria, associate e servicing e la quadratura e riconciliazione dei conti tecnici, conti sospesi e conti transitori riferiti ai processi di competenza;
- *Servizio Frauds & Credits* che cura la gestione della prevenzione dei rischi di frode di issuing e acquiring, la gestione delle frodi di issuing e acquiring, il presidio della sicurezza WEB l'analisi e la gestione del rischio di controparte; la valutazione, erogazione e monitoraggio periodico dei crediti, il recupero crediti titolari ed esercenti, la quadratura e riconciliazione dei conti tecnici, conti sospesi e conti transitori riferiti ai processi di competenza;
- *Servizio Customer Care* che cura la gestione dei reclami di banche, titolari ed esercenti e del relativo contenzioso passivo civile, la gestione della relazione operativa, il monitoraggio delle attività e degli SLA del call center e il costante e sistematico

aggiornamento delle informazioni per la relazione con i clienti, la gestione delle eccezioni delle attività di assistenza del call center a banche, titolari ed esercenti (assistenza di secondo livello), la gestione delle anomalie segnalate dal call center e dai clienti attribuendo le attività necessarie alla loro risoluzione alle funzioni aziendali competenti, la gestione degli impatti relativi a nuovi prodotti e servizi, o alla modifica di quelli esistenti, per adeguare i processi di relazione con la clientela, il monitoraggio della qualità dei servizi erogati alla clientela attraverso la misura di KPI e SLA contrattuali (Quality Assurance); il Servizio cura il monitoraggio dei servizi erogati tramite i portali di business e sms e garantisce, inoltre, il coordinamento delle attività del Contact Center;

- *Servizio Operations Issuing & Acquiring* che cura la gestione e ottimizzazione dei processi di personalizzazione delle carte e relativa spedizione, di stampa e inoltro dei P.I.N e la gestione dei mancati recapiti (inesitati), la gestione e ottimizzazione dei processi di stampa e inoltro degli estratti conto, la gestione degli approvvigionamenti e dei rapporti coi fornitori della Direzione Operations, la gestione e ottimizzazione dei processi operativi di alimentazione e manutenzione degli archivi titolari, esercenti, e banche, il presidio delle attività di clearing, settlement e contabilità operativa dei servizi di issuing e acquiring, provvedendo, in particolare, alla contabilizzazione, quadratura e riconciliazione dei conti tecnici, conti sospesi e conti transitori di competenza nonché la verifica periodica della situazione di tutti i conti di competenza della Direzione Operations, la certificazione di prodotto (carte), la certificazione di soluzioni acquiring, l'assistenza operativa e il supporto alle banche sia in licenza propria sia in servicing per la risoluzione di problematiche e anomalie sui processi;
- *Servizio Operations POS* che cura la selezione e i test e la certificazione degli apparati e la definizione delle configurazioni dei terminali su Host, il supporto tecnico alle banche/società clienti su POS, la gestione, il coordinamento on site e il supporto tecnico ai fornitori incaricati delle installazioni e manutenzioni, la gestione delle attività di back office relative al servizio POS e VPOS (e-Commerce), la gestione degli approvvigionamenti delle apparecchiature POS e la consegna presso i depositi dei fornitori incaricati delle attività di installazione e manutenzione on site, la gestione del Front end operativo per le banche/società clienti dei servizi POS, la gestione dei contratti inerenti i servizi personalizzati per le banche/società clienti, il coordinamento dei

progetti di migrazione/integrazione del parco POS delle Banche, il presidio dei processi produttivi interni ed esternalizzati, secondo logiche di ottimizzazione dei costi e dei livelli di servizio, per le attività relative ai terminali POS, la gestione degli approvvigionamenti, delle attività di assistenza e back office, dell'installazione e della manutenzione dei terminali garantendo il conseguimento di elevati livelli qualitativi e di sicurezza, la realizzazione degli obiettivi dei progetti anche collaborando con le altre strutture aziendali e di Gruppo coinvolte;

- *Servizio Operations ATM* che cura la selezione e cura dei test, certificazione degli apparati e definizione delle configurazioni dei terminali su Host, il supporto tecnico alle banche/società clienti su ATM, la gestione, coordinamento on site e supporto tecnico ai fornitori incaricati delle installazioni e manutenzioni, la gestione degli approvvigionamenti delle apparecchiature ATM e cura della consegna presso i depositi dei fornitori incaricati delle attività di installazione e manutenzione on site, gestione del Front end operativo per le banche/società clienti dei servizi ATM, la gestione dei contratti inerenti i servizi personalizzati per le banche/società clienti, il coordinamento dei progetti di migrazione/integrazione del parco ATM delle Banche, il monitoraggio dei livelli di servizio per banche/società clienti, la pianificazione e controllo di processi di roll out delle nuove funzionalità o servizi relativi ai terminali, il presidio dei processi produttivi interni ed esternalizzati, secondo logiche di ottimizzazione dei costi e dei livelli di servizio, per le attività relative ai terminali ATM.

### **Assetti organizzativi di Oasi Diagram**

La società è amministrata da un Amministratore Delegato a cui compete l'individuazione delle linee di evoluzione strategica da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e la definizione delle modalità di attuazione. L'Amministratore Delegato definisce, unitamente al Presidente ed al Vice Direttore Generale e in coerenza con le direttive della Capogruppo, le proposte da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione; coordina lo sviluppo dell'organizzazione aziendale, sulla base delle strategie definite; sovrintende alla realizzazione degli obiettivi del budget aziendale, sovrintende alla gestione dei rapporti con il personale dipendente della Società; attua tutte le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione nel rispetto delle linee guida e dei budget fissati dal Consiglio stesso.

Il Vice Direttore Generale coadiuva l'Amministratore Delegato nella conduzione della Società nei limiti dei poteri delegati e provvede all'esecuzione delle deliberazioni e delle direttive del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore Delegato per realizzare il disegno imprenditoriale unitario del Gruppo.

L'amministratore Delegato e il Vice Direttore Generale garantiscono le funzioni di collegamento con la Capogruppo e le Funzioni Accentrate.

La struttura organizzativa di Oasi è articolata in:

- Servizi in Staff all'Amministratore Delegato/ Direzione Generale, rappresentati da
  - *Servizio Supporto Societario*, che assicura la gestione dei processi amministrativi/contabili, i processi di pianificazione, controllo di gestione e di controllo commesse, la gestione e l'amministrazione del personale, gli affari legali e di segreteria societaria, i servizi generali, la segreteria interna, il processo di fatturazione e di gestione dei crediti.. Il Servizio svolge funzioni di collegamento con le strutture accentrate della Capogruppo;
  - *Servizio Commerciale* assicura il supporto a tutti i processi di business delle diverse Unità Organizzative ed ha la responsabilità dei ricavi della Società di concerto con i responsabili delle diverse Unità Organizzative. Coordina tutte le attività commerciali della Società fornendo le linee guida e definendo le politiche di vendita e il listino dei

prezzi dei servizi/prodotti commercializzati, presidia lo sviluppo delle attività commerciali a supporto del conseguimento degli obiettivi dei Servizi e della Società, in coerenza con le strategie Marketing e Comunicazione di Gruppo e in maniera sinergica con le altre Società del Gruppo. Predispone il budget commerciale provvedendo all'individuazione di obiettivi, risorse e strumenti, garantendo le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi stessi, esercitando un costante monitoraggio sulla regolare emissioni delle fatture e sugli incassi delle stesse.

- Servizi di linea, allocati alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato/ Direzione Generale, rappresentati da
  - *Servizio Antiriciclaggio e Formazione*, ha la responsabilità dello sviluppo e del governo, in forma integrata e sinergica con le altre Unità Organizzative del Gruppo, del raggiungimento dei risultati economici e patrimoniali riferiti alla consulenza, formazione, servizi e prodotti in materia di antiriciclaggio e discipline correlate..
  - *Servizio Segnalazioni Vigilanza, Sistemi Direzionali*, ha la responsabilità dello sviluppo e del governo, in forma integrata e sinergica con le altre Unità Organizzative del gruppo, del raggiungimento dei risultati economici e patrimoniali riferiti al business dei Sistemi Informativi sulle Segnalazioni di Vigilanza e Sistemi di Direzione.
  - *Servizio Sviluppo Software e Architetture*, a cui compete, in forma integrata e sinergica con le altre Unità Organizzative della Società, dello sviluppo e della manutenzione delle soluzioni software proprietarie, nonché delle infrastrutture tecnologiche delle Società. e la continuità dei servizi di outsourcing.
  - *Servizio Sicurezza ICT e Controlli interni* ha la responsabilità dello sviluppo e del governo, in forma integrata e sinergica con le altre Unità Organizzative del Gruppo, del raggiungimento dei risultati economici e patrimoniali riferiti alla consulenza, formazione, servizi e prodotti in materia di sicurezza informatica e di attività correlate alla sicurezza, anche garantendo il rispetto delle normative primarie e secondarie sulla sicurezza, degli standard e dei provvedimenti delle autorità; ha, inoltre, la responsabilità dello sviluppo e del governo, in forma integrata e sinergica con le altre Unità Organizzative del Gruppo, del raggiungimento dei risultati economici e patrimoniali riferiti ai servizi per il sistema dei controlli interni.

### **Assetti organizzativi di Help Line**

La Società è diretta dal Direttore Generale, sulla base dei poteri e delle attribuzioni specificamente conferitigli dal Consiglio di Amministrazione.

In particolare il Direttore Generale individua le linee di evoluzione strategica da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e ne definisce le modalità di attuazione assicurando il raccordo con le strategie di Gruppo, definisce, in coerenza con le direttive della Capogruppo - le proposte da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, coordina lo sviluppo dell'organizzazione aziendale, sovrintende alla gestione dei rapporti con il personale dipendente della Società e attua tutte le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione, nel rispetto delle linee guida e dei budget fissati dal Consiglio stesso.

In caso di assenza o impedimento il Direttore Generale è sostituito dal Vice Direttore Generale che ha il compito di presidiare, implementare e mantenere i prodotti/servizi per i clienti, assicurando la gestione dei processi di competenza e il conseguimento di elevati livelli qualitativi e di sicurezza. Al Direttore Generale riportano direttamente il Vice Direttore Generale e i seguenti Servizi:

- il Servizio *Governo e Supporto* che ha il compito di assicurare il presidio per le specifiche funzioni direttamente correlate alla gestione del business e la gestione dei rapporti con la Capogruppo (ad eccezione di quelli con la funzione Sistemi Informativi), con lo specifico compito di monitorare l'erogazione dei servizi da parte delle Funzioni Accentrate, la quantificazione dell'output erogato dalla Capogruppo ed il controllo dei relativi livelli di servizio;
- il Servizio *Reporting e ICT* che ha il compito di assicurare il supporto necessario per il conseguimento degli obiettivi di business della Società.. Si occupa, inoltre, del Facility Management degli immobili societari, della gestione e sviluppo e mantenimento degli applicativi informatici della Società anche attraverso il coordinamento delle attività delle funzioni di Gruppo e aziendali, garantendone la rispondenza ai livelli di servizio sottoscritti con i committenti, dell'analisi dei flussi telefonici e della reportistica direzionale e gestionale, analizzando i dati e i trend dei vari servizi.

Al Vice Direttore Generale riportano le seguenti strutture organizzative:

- il *Servizio Relazione Clienti, Qualità e Progettazione* che garantisce l'efficace gestione dei rapporti commerciali con i Clienti in essere e lo sviluppo di relazioni con la clientela potenziale sia all'interno che all'esterno del Gruppo; coordina per quanto di competenza, le azioni ed i progetti di sviluppo dei servizi erogati alla clientela, garantendo il rispetto di tempi e costi, attivando eventuali azioni correttive.
- i *Poli Operativi* gestiscono , attraverso tutti i canali di comunicazione, le attività di contatto con la clientela finale in merito ai prodotti e servizi offerti, nel rispetto degli standard di qualità e delle direttive aziendali e con particolare attenzione alla customer satisfaction e alla fidelizzazione del cliente; erogano, inoltre, il servizio di assistenza clienti relativamente ai nuovi prodotti e servizi offerti.



## 6.2 IL DISEGNO UNITARIO DI GRUPPO

Il disegno imprenditoriale unitario di Gruppo è definito attraverso:

- gli obiettivi ed i Piani strategici di Gruppo e delle singole Società;
- i Piani operativi di Gruppo e delle singole Società;
- i Budget annuali patrimoniali, finanziari ed economici di Gruppo e delle singole Società;
- i Modelli di controllo di Gruppo e delle singole Società.

La coerenza del disegno unitario di Gruppo è assicurata:

- da una precisa regolamentazione della definizione/approvazione/variazione delle componenti del disegno, che guidano le attività delle società del Gruppo, assoggettate, anche statutariamente, ai poteri di direzione e coordinamento della Capogruppo;
- da meccanismi di controllo sulla conformità delle decisioni assunte dalle singole Società del Gruppo, rispetto al disegno imprenditoriale unitario e agli indirizzi comuni fissati.

Il processo decisionale e le deleghe di poteri vengono definiti sulla base dei seguenti principi:

- il disegno imprenditoriale unitario, per ciascuno degli elementi di Gruppo che lo definiscono, deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e deve essere fatto proprio, per quanto di competenza, dai Consigli di Amministrazione delle singole Società controllate;
- le decisioni riguardanti le attività delle Società controllate devono seguire gli indirizzi comuni definiti dalla Capogruppo;
- le decisioni delle Società del Gruppo concernenti il disegno imprenditoriale unitario, le proposte da sottoporre all'esame delle Assemblee, ed in generale le deliberazioni delle Società del Gruppo su materie che abbiano particolare rilevanza per l'attività del Gruppo, sono adottate dai Consigli di Amministrazione delle Società stesse, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
- le deleghe in materia di gestione corrente di ogni Società del Gruppo devono essere definite in modo conforme a quelle della Capogruppo, avute comunque presenti le peculiarità dell'attività e organizzazione delle singole Società.

Il controllo sulla realizzazione del disegno imprenditoriale unitario del Gruppo, in conformità a quanto previsto dalle leggi e dalla normativa di Vigilanza, viene assicurato attraverso:

- il controllo sui conti e sull'andamento del Gruppo e delle singole Società rispetto alle previsioni;

- la supervisione strategica del Consiglio di Amministrazione e l'attività di controllo strategico e gestionale del Collegio Sindacale e del Comitato per il Controllo interno della Capogruppo;
- l'accentramento nella Capogruppo dei controlli di "Internal Auditing", di "Risk Management" e di "Compliance", affidati a strutture dotate di autonomia e indipendenza;
- il sistema dei controlli interni di Gruppo.

### **6.3 STRUMENTI DI REALIZZAZIONE DEL DISEGNO UNITARIO**

La realizzazione del disegno imprenditoriale unitario di Gruppo è affidata:

- al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, nell'ambito dei poteri assegnati dallo Statuto.

Il Consiglio di Amministrazione si avvale del Risk Committee e del Collegio sindacale nella sua veste di Organismo di Vigilanza 231 che - in tale contesto - svolgono, rispettivamente, funzioni consultive e propositive in ordine alle competenze demandate al Consiglio di Amministrazione relativamente al Sistema dei Controlli Interni di Gruppo e funzioni di indirizzo per la realizzazione dei Modelli Organizzativi ex lege n. 231/2001 delle società del Gruppo, nonché di coordinamento dei relativi Organismi di Vigilanza.

- all'Amministratore Delegato/Direttore Generale della Capogruppo, che in tale contesto:
  - supporta il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo nell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento del Gruppo e delle singole Società, in particolare formulando, in coerenza con i deliberati del Consiglio stesso, disposizioni e/o indirizzi agli Amministratori Delegati e/o ai Direttori Generali delle Società del Gruppo, anche nell'ottica di assicurare la conformità delle decisioni assunte dalle controllate con gli obiettivi e gli orientamenti strategici del Gruppo e con il disegno imprenditoriale unitario;
  - presiede alle funzioni di coordinamento operativo delle attività delle Società del Gruppo.
  - presiede alle funzioni di controllo delle attività delle Società del Gruppo, predisponendo le misure necessarie ad assicurare l'istituzione e il mantenimento di un sistema di controlli interni efficiente ed efficace.

Nell'attività di coordinamento operativo e controllo delle Società del Gruppo, il Direttore Generale della Capogruppo si avvale dei seguenti Comitati:

- Management Committee;
- Credit Risk Committee;
- Operational Risk Committee
- Commercial Committee.

Il *Management Committee*, che si riunisce una volta al mese; è composto dall'Amministratore Delegato della Capogruppo, che lo presiede, dal Vice Direttore Generale Vicario della Capogruppo, dai Direttori Generali e/o Amministratori Delegati della Società del Gruppo, dal CFO, dal CAO, dal CIO, dai Responsabili ICBPI delle Direzioni Corporate & External Affairs, Payments & ATM e Securities Services, dai Responsabili CartaSi della BU Issuing, della BU Merchant Services e delle Direzioni Commercial, Operations e Business Development e dai Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo.

L'Amministratore Delegato della Capogruppo può chiamare a partecipare alle riunioni del Committee altri dipendenti della Capogruppo o di altre Società del Gruppo, ovvero professionisti e/o consulenti esterni.

Il Management Committee ha il compito di esaminare le più qualificanti tematiche operative e gestionali del Gruppo e delle Società del Gruppo, rappresentando lo strumento attraverso il quale l'Amministratore Delegato della Capogruppo esercita le proprie attribuzioni in materia di coordinamento operativo e di controllo delle attività delle Società del Gruppo, nonché in tema di coordinamento nella predisposizione, modificazione e/o revisione dei documenti di carattere strategico e/o straordinari, dei Piani, Budget e Modelli Organizzativi di Gruppo e delle Società del Gruppo.

Il Management Committee, inoltre, ha anche il compito di:

- esaminare le disposizioni e/o indirizzi impartiti dalla Capogruppo agli Amministratori Delegati e/o ai Direttori Generali delle Società, anche nell'ottica di assicurare la conformità delle decisioni assunte dalle controllate con gli obiettivi e gli orientamenti strategici del Gruppo e con il disegno imprenditoriale unitario;
- individuare e delineare ogni elemento utile per la definizione del disegno imprenditoriale unitario di Gruppo, oltre che i fattori determinanti per la stabilità e lo sviluppo della Società stessa e dell'intero Gruppo;

- coordinare le attività di predisposizione, modificazione e/o revisione dei piani e dei documenti di carattere strategico e/o straordinari del Gruppo e delle Società del Gruppo, al fine di assicurare la rispondenza dei budget con gli obiettivi strategici di Gruppo;
- evidenziare aspetti particolarmente significativi del rapporto in essere tra le Società del Gruppo e il contesto di riferimento (istituzioni, mercato, fornitori, etc.);
- discutere le priorità operative del Gruppo e/o delle Società del Gruppo sulla base delle indicazioni formulate dai loro Responsabili;
- coordinare le interazioni fra le diverse Società del Gruppo per l'attuazione di iniziative e lo sviluppo dei progetti comuni;
- assicurare un uniforme livello di informazione sull'andamento del Gruppo e delle Società del Gruppo e sulle loro linee di sviluppo;
- analizzare e approvare le iniziative progettuali più rilevanti, monitorare e prioritizzare il portafoglio progetti del Gruppo definendo le azioni correttive in caso di necessità.

Il Management Committee, inoltre analizza le performance, operative ed economiche, delle diverse linee di business del Gruppo individuando eventuali azioni per il miglioramento delle stesse. Esamina in particolare i risultati mensili e YTD e le previsioni di forecast per l'esercizio. Tali tematiche possono essere trattate anche in riunioni dedicate alle singole linee di business del Gruppo alle quali l'Amministratore Delegato invita a partecipare i responsabili delle funzioni competenti.

Il Management Committee assicura altresì il costante monitoraggio della qualità del servizio erogato, l'aggiornamento delle tecnologie informatiche, l'analisi delle partnership con le banche e l'efficacia delle tematiche organizzative e delle risorse umane.

Il Management Committee esamina anche le tematiche inerenti la predisposizione delle misure necessarie ad assicurare l'istituzione ed il mantenimento di un sistema di controlli interni di Gruppo efficiente ed efficace. L'Amministratore Delegato, in relazione a tali tematiche, può chiamare a partecipare alle riunioni i Responsabili dei Servizi Audit, Compliance e Risk Management.

Nell'ambito dei sistemi di pagamento al dettaglio il Management Committee svolge anche le funzioni del comitato di gestione in materia di pagamenti ai sensi del provvedimento Banca

d'Italia del 18/09/2012 "Disposizioni in materia di sorveglianza sui sistemi di pagamento al dettaglio" esaminando in particolare le più qualificanti tematiche operative e gestionali in materia, e promuovendo e verificando il perseguimento dei relativi obiettivi strategici e progettuali.

Il *Commercial Committee*, che si riunisce di norma ogni mese, è composto dal Responsabile della Direzione Commercial di CartaSi, che lo presiede, dal Responsabile della BU Issuing, dal Responsabile della BU Merchant Services, dal Responsabile della Direzione Business Development, per CartaSi, dal Responsabile della "Securities Services BU" e dal Responsabile del "Payments & ATM BU" per ICBPI. In funzione delle tematiche trattate possono essere invitati il CEO o altri dipendenti della Capogruppo o di altre Società del Gruppo, ovvero professionisti e/o consulenti esterni. Il Committee ha il compito di analizzare l'andamento delle iniziative commerciali intraprese nei confronti delle banche, definire le opportune azioni commerciali nei confronti delle singole banche e analizzare l'andamento delle iniziative commerciali intraprese nei confronti degli altri canali di vendita.

L'*Operational Risk Committee*, che viene convocato con periodicità mensile è composto dal Responsabile del Servizio Risk Management, che lo presiede, dall'Amministratore Delegato, dal Vice Direttore Generale Vicario, dal CFO, dal Responsabile del Servizio Compliance, dal Responsabile del Servizio Audit, dal Business Continuity Manager nominato dal Consiglio d'Amministrazione nel caso vengano trattati argomenti di business continuity, dal Responsabile del Servizio Organization, dal Responsabile del Servizio Governance & Strategy.

Il Responsabile del Servizio Risk Management, in relazione alle tematiche da trattare, può chiamare a partecipare alle riunioni dell'*Operational Risk Committee* altri dipendenti della Capogruppo o di altre Società del Gruppo, ovvero professionisti e/o consulenti esterni. In particolare, nel caso siano trattate tematiche trasversali al Gruppo in tema di sicurezza e continuità operativa, possono essere invitati i Business Continuity Manager delle Società del Gruppo.

Il Committee ha compiti in materia di:

- analisi dell'esposizione al Rischio da parte della Capogruppo e delle Società del Gruppo;

- supporto al processo decisionale del competente superiore Organo deliberante in merito alle politiche di assunzione, gestione e misurazione dei Rischi rilevanti della Capogruppo e delle Società del Gruppo;
- valutazione dell'adeguatezza delle metodologie adottate per la misurazione (quantitativa o qualitativa) dei Rischi e delle procedure a supporto
- monitoraggio dell'andamento delle azioni di mitigazione dei rischi.

Inoltre il Committee, nel rispetto della normativa emanata in materia dalla Banca d'Italia, ha il compito di formulare proposte in ordine:

- agli indirizzi da adottare in tema di Continuità Operativa da sottoporre, per l'approvazione, al Consiglio di Amministrazione assicurandone successivamente l'attuazione;
- alla strategia della sicurezza.
- In tale contesto il Committee ha, tra l'altro, il compito di:
- valutare l'adeguatezza e proporre correttivi al Piano di Continuità Operativa
- attuare le misure più idonee per la diffusione della sua conoscenza; fornire alle Società del Gruppo, per il tramite del Business Continuity Manager della Capogruppo, gli indirizzi operativi in materia di Continuità Operativa; monitorare i livelli di sicurezza in collaborazione con le Funzioni aziendali preposte ai controlli, verificando periodicamente l'efficacia e l'efficienza del processo di gestione e governo per la Sicurezza delle Informazioni.

## **7. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DEL GRUPPO ICBPI**

### **7.1 IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**

Nell'ambito del modello organizzativo del Gruppo ICBPI in materia di controlli interni il ruolo e i compiti dei diversi organi aziendali sono i seguenti:

- il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha la responsabilità della chiara individuazione del grado di propensione al rischio prescelto e, in tale quadro, della definizione e approvazione degli orientamenti strategici e delle politiche di gestione dei rischi; è responsabile della coerenza del Sistema dei Controlli Interni rispetto alla politica di gestione dei rischi adottata e verifica che l'alta direzione delle Società del Gruppo definisca l'assetto dei controlli interni in coerenza con la propensione al rischio prescelta;
- il Consiglio di Amministrazione della Società Controllata recepisce gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio stabilite dalla Capogruppo e definisce l'assetto dei controlli interni in coerenza con la propensione al rischio prescelta, assicurandosi, in coerenza con quanto definito dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, che venga definito un sistema informativo corretto, completo e tempestivo;
- il Collegio Sindacale della Capogruppo è l'Organo con Funzioni Aziendali di Controllo il quale vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Banca e sul suo corretto funzionamento;
- il Collegio Sindacale della Società controllata ha la responsabilità di vigilare sulla funzionalità del complessivo Sistema dei Controlli Interni della Società. E' tenuto ad accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni coinvolte nel Sistema dei Controlli Interni e l'adeguato coordinamento delle medesime, anche con riferimento al controllo dei rischi e al sistema informativo - contabile, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate;
- Il Risk Committee, istituito presso la Capogruppo, ha l'incarico di supportare il Consiglio di Amministrazione nello svolgimento dei compiti assegnati allo stesso

organo consiliare in materia di controlli interni, svolgendo in proposito funzioni consultive e propositive;

- Il Related Parties Committee della Capogruppo verifica la regolarità formale e sostanziale delle operazioni di maggiore e minore rilevanza di ICBPI con Soggetti Collegati, l'effettivo interesse della Società al compimento dell'operazione nonché la convenienza della stessa;
- l'Organismo di Vigilanza 231 della Capogruppo, le cui funzioni sono svolte dal Collegio Sindacale, ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello 231 ed informa il Consiglio di Amministrazione in ordine alle attività svolte ed alle segnalazioni di comportamenti non coerenti con il Modello Organizzativo 231 eventualmente pervenutegli. In ogni Società del Gruppo le funzioni dell'Organismo di Vigilanza sono svolte dal Collegio Sindacale. I compiti e le modalità operative di lavoro sono differenziate in relazione alla complessità organizzativa e ai servizi erogati dalla Società stessa. Sono attualmente in vigore Modelli Organizzativi che, pur rispettando l'autonomia dei singoli Organismi di Vigilanza e le specificità delle Società, si ispirano a principi e protocolli di controllo comuni stabiliti dalla Capogruppo;
- l'Amministratore Delegato/Direttore Generale della Capogruppo, coadiuvato dal Vice Direttore Generale e supportato dall'Operational Risk Committee, ha la responsabilità dell'organizzazione e della realizzazione del Sistema dei Controlli Interni in coerenza con gli orientamenti strategici e le politiche di gestione dei rischi approvati dal Consiglio di Amministrazione;
- la Direzione Generale della Società controllata (Amministratore Delegato, Direttore Generale e Vicedirettori Generali come nominati dal Consiglio di Amministrazione della Società supportata dalle competenti funzioni accentrate presso la Capogruppo) ha la responsabilità dell'organizzazione e della realizzazione del Sistema dei Controlli Interni della Società in coerenza con la propensione al rischio definita dalla Capogruppo.

Al fine di istituzionalizzare momenti di coordinamento, sul piano operativo, delle attività di realizzazione del sistema dei controlli interni e di garantire una gestione integrata dei rischi a livello di Gruppo sono stati istituiti il Management Committee di Gruppo e l'Operational Risk Committee.



Il Management Committee di Gruppo ha, tra l'altro, il compito di esaminare le tematiche inerenti la predisposizione delle misure necessarie ad assicurare l'istituzione ed il mantenimento di un sistema di controlli interni di Gruppo efficiente ed efficace, mentre l'Operational Risk Committee ha compiti in materia di:

- analisi dell'esposizione al Rischio da parte della Capogruppo e delle Società del Gruppo;
- supporto al processo decisionale del competente superiore Organo deliberante in merito alle politiche di assunzione, gestione e misurazione dei Rischi rilevanti della Capogruppo e delle Società del Gruppo, anche mediante l'aggiornamento sulle problematiche di Risk, Compliance e Audit;
- valutazione dell'adeguatezza delle metodologie adottate per la misurazione (quantitativa o qualitativa) dei Rischi e delle procedure a supporto;
- monitoraggio dell'andamento delle azioni di mitigazione dei rischi.

Inoltre l'Operational Risk Committee, nel rispetto della normativa emanata in materia dalla Banca d'Italia, ha il compito di formulare proposte in ordine:

- agli indirizzi da adottare in tema di Continuità Operativa da sottoporre, per l'approvazione, al Consiglio di Amministrazione assicurandone successivamente l'attuazione;
- alla strategia della sicurezza.

Nell'ambito della complessiva architettura del sistema dei controlli interni del Gruppo:

- la funzioni di revisione interna (3° livello) è assegnata al Servizio Audit, collocato alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione. In particolare, il Servizio Audit svolge, presso la Capogruppo, la relativa Funzione Accentrata per tutte le Società del Gruppo in conformità alla vigente normativa di Vigilanza. Il Servizio Audit opera in stretto collegamento con i Collegi Sindacali e le Direzioni Generali della Capogruppo e delle Società del Gruppo e riferisce del proprio operato al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale, al Risk Committee e all'Organismo di Vigilanza 231 (per le attività di specifica competenza) della Capogruppo e delle Società del Gruppo, ove previsto, e verifica la rispondenza dei comportamenti delle singole Società agli indirizzi della Capogruppo;

- il Servizio Compliance è collocato alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato e svolge, presso la Capogruppo, la relativa Funzione Accentrata per tutte le Società del Gruppo in conformità alla vigente normativa di Vigilanza. Esso riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e opera in stretto collegamento con i Collegi Sindacali e le Direzioni Generali della Capogruppo e delle Società del Gruppo, e riferisce del proprio operato al Collegio Sindacale, al Risk Committee, all'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231 (per le attività di specifica competenza), all'Amministratore Delegato della Capogruppo e all'Amministratore Delegato/Direttore Generale delle Società del Gruppo. All'interno del Servizio Compliance è prevista la Funzione Antiriciclaggio di Gruppo;
- il Servizio Risk Management è collocato alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato e svolge, presso la Capogruppo, la relativa Funzione Accentrata di controllo sulla gestione dei rischi per tutte le Società del Gruppo. Esso riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e opera in stretto collegamento con i Collegi Sindacali e le Direzioni Generali della Capogruppo e delle Società controllate, e riferisce del proprio operato al Collegio Sindacale delle Società del Gruppo, al Risk Committee (per le attività di specifica competenza) e all'Amministratore Delegato della Capogruppo. Inoltre, il Servizio Risk Management collabora alla definizione e all'attuazione del Risk Appetite Framework e delle relative politiche di governo dei rischi, attraverso un adeguato processo di gestione dei rischi e supporta gli Organi di governo della Capogruppo nella determinazione dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio e nella definizione delle politiche di gestione e di misurazione del rischio (Risk Policy) e fornisce, in collaborazione con le funzioni aziendali coinvolte, una valutazione di coerenza delle Operazioni di Maggior Rilievo rispetto al RAF;
- i Responsabili di processo e di Unità Organizzativa che, nell'ambito del Sistema dei Controlli Interni del Gruppo, assumono un ruolo di fondamentale importanza in quanto destinatari ultimi, insieme alle risorse a loro riporto, dell'esecuzione e svolgimento dei controlli di linea posti a presidio dei rischi aziendali. A tal fine ogni responsabile di processo e di Unità Organizzativa è tenuto a svolgere direttamente ed è responsabile di far svolgere ai propri collaboratori i controlli di linea che si rendono necessari nel corso delle attività previste dal processo stesso, indipendentemente dall'avvenuta formalizzazione

nelle procedure aziendali, e/o che sono stati identificati e mappati nelle schede di valutazione dei rischi operativi e nelle schede di valutazione dei rischi ex D.lgs 231/01.

Tra gli organi di governo e controllo e le funzioni di controllo sono previsti specifici e strutturati flussi informativi formalizzati nel "Regolamento generale di coordinamento degli organi e delle funzioni di controllo del Gruppo ICBPI", paragrafo 2.4. Tali flussi informativi sono riconducibili alle seguenti quattro macro categorie:

1. flussi delle Funzioni Aziendali di Controllo verso l'Amministratore Delegato/Direttore Generale, il Collegio Sindacale e il Consiglio di Amministrazione;
2. flussi tra le Funzioni Aziendali di Controllo (Audit, Compliance e Risk Management, inclusa la Funzione Antiriciclaggio);
3. flussi tra gli Organi di Controllo (Collegio Sindacale, anche nelle sue vesti di Organismo di Vigilanza 231, e Risk Committee), l'Amministratore Delegato/Direttore Generale, e tra gli stessi Organi e il rispettivo Consiglio di Amministrazione;
4. flussi delle Unità Organizzative verso gli Organi di Controllo e le Funzioni Aziendali di Controllo.

Per il dettaglio di tali flussi si rimanda ai paragrafi 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 e 2.4.4 del citato Regolamento.

Infine, ferma l'esigenza di preservare l'autonomia dei diversi soggetti e la necessità che essi forniscano agli Organi Sociali la peculiare vista sui temi inerenti il Sistema dei Controlli Interni, sono stati definiti alcuni momenti di coordinamento, scambio informazioni e collaborazioni tra le Funzioni di Controllo.