



**CASSA RURALE ED ARTIGIANA**  
**DI CORTINA D'AMPEZZO E DELLE DOLOMITI**

**AUTOVALUTAZIONE DELLA  
GOVERNANCE  
DELLA**

**CASSA RURALE ED ARTIGIANA  
DI CORTINA D'AMPEZZO  
E DELLE DOLOMITI**

Procedura : 109 – Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione  
Referente : Roberto Lacedelli – Direttore Generale  
Data ultimo aggiornamento : 31 maggio 2019 zb/seg  
Delibera del C.d. A. : 30 luglio 2019

## **PREMESSA**

Il presente documento espone gli esiti del processo di autovalutazione della Governance aziendale ai sensi della Circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 e in particolare del Titolo IV Capitolo 1 Sezione VI.

Il processo è guidato dal Regolamento adottato dalla Banca che disciplina le fasi con cui deve essere condotta l'autovalutazione e definisce i profili oggetto di valutazione che si sostanziano principalmente in:

- Struttura della Governance;
- Funzionalità degli Organi.

Le modalità con le quali annualmente viene condotto il processo di autovalutazione, nel rispetto delle linee guida date dal Regolamento, sono prevalentemente indirizzate all'analisi della struttura della Governance quando è necessario procedere al rinnovo delle cariche sociali, mentre annualmente viene valutata la funzionalità degli Organi.

La presente autovalutazione, non essendo stato necessario per il corrente anno procedere al rinnovo delle cariche sociali, è stata svolta nel rispetto del Regolamento esistente, cioè deliberato nel 2018.

Si rileva comunque che con delibera del Consiglio del 16 aprile 2019, in vista del rinnovo cariche sociali 2020-2023, si è già provveduto ad adottare il Regolamento per l'Autovalutazione proposto dalla Capogruppo.

## 1. RIFERIMENTI DELL'AUTOVALUTAZIONE

L'annuale assemblea dei soci che si è tenuta in data 23 maggio 2019 non prevedeva all'ordine del giorno il rinnovo delle cariche sociali e per i riferimenti all'autovalutazione sulla struttura della Governance aziendale restano valide le note di sintesi emerse a seguito del processo che era stato condotto agli inizi dell'anno 2017, propedeutiche all'individuazione dei soggetti da proporre all'assemblea di allora che ha nominato il Consiglio che resterà in carica fino al 2020.

Con riferimento all'esperienza avutasi nell'anno 2014 ove la Cassa si era avvalsa di un consulente esterno, per l'anno 2017 si è chiesto il supporto alla Federazione Veneta delle BCC che ha predisposto i questionari; quest'anno invece, come già avvenuto peraltro nel 2018, considerato che non era previsto il rinnovo delle cariche sociali e che di conseguenza la struttura della Governance rimane invariata, si interviene nel corrente unicamente con una valutazione sulla funzionalità degli Organi.

Si ricorda altresì che già dallo scorso anno, dopo un'attenta lettura della normativa, è stato introdotto tra gli elementi di funzionalità anche il rapporto tra l'Organo con funzione strategica (Consiglio di Amministrazione) e l'Organo con funzioni di controllo (Collegio Sindacale).

Per una migliore comprensione del processo di autovalutazione si riportano tutti gli elementi di forza e di debolezza emersi nell'autovalutazione del 2017 e da dove si è partiti con l'attuale Consiglio di Amministrazione che resterà in carica fino al 2020.

### **Punti di forza**

- l'adeguata rappresentanza territoriale e la conoscenza del territorio;
- la conoscenza dei rischi di credito;
- la buona dialettica con rispetto delle diverse idee;
- la competenza dei Consiglieri;
- la capacità di affrontare i problemi;
- l'apertura al dialogo e al confronto;
- la conoscenza delle persone e della clientela;
- la frequente comunanza di vedute;
- la sana dialettica;
- una buona diversificazione nella composizione del Consiglio;
- l'agire con saggezza e buon senso;
- la partecipazione attiva.

### **Punti di debolezza**

- aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza;
- ampliare la varietà dei Consiglieri in termini di ambiti lavorativi;
- approfondire la conoscenza, anche tecnica, dell'azienda Banca;

- organizzare degli incontri pre Consiglio;
- acquisire consapevolezza della rilevanza economica e sociale della Cassa;
- acquisire consapevolezza della dinamica del movimento;
- inserire in Consiglio qualche giovane sotto i 35 anni;
- aumentare i corsi di formazione presso enti esterni alla Banca;
- aumentare il coinvolgimento dei Consiglieri nei Comitati.

Nel suddetto contesto, sei Amministratori si erano ritenuti soddisfatti dell'efficacia del lavoro da loro svolto nel Consiglio e questo sulla base di molteplici ragioni:

- per l'ottimo rapporto tra Consiglieri e Direzione;
- per la convinzione che la forza delle scelte operate stava nella loro condivisione;
- per l'impegno a conoscere e apprendere quanto più possibile;
- per il contributo dato al Consiglio, anche grazie alla propria formazione professionale di dottore commercialista, nelle valutazioni e nelle decisioni;
- per la formulazione di pareri ragionati e obiettivi;
- per il contributo importante dato al Consiglio nell'interesse prevalente della Banca.

Due Amministratori, invece, non si erano ritenuti molto soddisfatti del proprio lavoro svolto nel Consiglio; uno per la poca esperienza maturata fino a quel momento e l'altro per la scarsa preparazione nei primi anni.

Tutti gli Amministratori si erano ritenuti soddisfatti del lavoro svolto dal Consiglio nel suo insieme, e ciò per molteplici ragioni:

- perché ha contribuito a raggiungere risultati importanti per la stabilità economica della Banca;
- perché, nonostante vi siano orientamenti diversi, la Banca naviga con il vento a poppa;
- perché il Consiglio ha sempre fatto piccoli passi;
- per la trasparenza;
- perché il Consiglio fa un buon gioco di squadra;
- perché con il dialogo e il confronto sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati;
- per la condivisione degli obiettivi;
- per il raggiungimento di importanti obiettivi.

Un Amministratore aveva suggerito l'introduzione di incontri di discussione tecnica, mentre un altro aveva evidenziato che, a suo avviso, finché il Consiglio di Amministrazione opera nell'interesse a lungo termine per i Soci, non ci sono suggerimenti da proporre.

Infine, sette Amministratori sono stati concordi nel ritenere che la compilazione del questionario per l'autovalutazione sia stata utile in ordine alla consapevolezza del proprio ruolo in Banca, mentre uno ha espresso un'opinione al riguardo.

Nel raffronto con l'autovalutazione eseguita ante 2017 sono emersi alcuni punti in comune che hanno in sostanza convalidato le scelte operate dal Consiglio nella proposta dei nuovi nominativi per il Consiglio di Amministrazione in carica per il periodo 2017-2020.

Nella revisione del documento di autovalutazione portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione del 30 maggio 2017 sono state pertanto aggiornate ambedue le sezioni sia quella riguardante la struttura della Governance sia quella riguardante la funzionalità della Governance.

Considerato che il Comitato Esecutivo non svolge funzioni di natura strategica ed esercita deleghe limitatamente alla concessione e monitoraggio del credito e che il rendiconto di quanto esercitato viene riepilogato nella relazione trimestrale di cui all'art. 2381 Codice Civile e art. 44.5 dello Statuto sociale, non si procede per esso ad una autovalutazione autonoma.

La rilevazione viene effettuata con riferimento al periodo intercorrente tra una assemblea dei soci e la successiva e pertanto per la presente il periodo di riferimento va dal 25/05/2018 al 23/05/2019.

## **2. STRUTTURA DELLA GOVERNANCE**

Per struttura si è inteso l'identificazione della composizione quali-quantitativa considerata ottimale in relazione agli obiettivi richiesti ed è stata a sua volta declinata in:

- composizione quantitativa;
- professionalità;
- rappresentatività della base sociale;
- rappresentatività territoriale;
- Direzione generale.

### **2.1 Composizione quantitativa**

Il numero degli Amministratori è definito in relazione all'articolo 34.1 dello Statuto e con l'Assemblea Straordinaria del 23 novembre 2018 è stato fissato in 7 (sette) che risponde all'esigenza di non avere un Organo pletorico e di garantire comunque un'articolata composizione del Consiglio in relazione alla base sociale, nonché un'adeguata dialettica interna.

Attualmente il numero di Amministratori in carica è di 9 (nove), in relazione al primo comma dell'articolo 32 dello Statuto vigente fino al 23 novembre 2018. I suddetti Amministratori rimarranno in carica fino alla data dell'assemblea della Banca chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, come previsto dall'articolo 56.1 dello Statuto, e successivamente saranno ridotti a 7 (sette) come previsto dal già citato articolo 34.1.

Sino al 1995 la composizione era di 7 unità ed in seguito agli accordi conseguenti alla fusione della Bcc delle Dolomiti venne elevato a 11 per un solo mandato e quindi dal 1999 è stato fissato in 9.

Si evidenzia, altresì, che il numero dei componenti il Comitato Esecutivo è pari a 3; tale numero è stato ritenuto coerente con la ripartizione dei compiti tra gli Amministratori, anche in ragione delle competenze attribuite al Comitato Esecutivo, e con il rispetto del ruolo collegiale assegnato dallo Statuto al Consiglio di Amministrazione.

<b>Mandati (anni)</b>	<b>2014- 2017</b>	<b>2017- 2020</b>
0 – 3	3	3
4 – 6	1	1
7 - 9	2	1
10 – 12	1	2
13 – 15	1	1
16 - 18	0	0
19 - 21	1	0
21-24	0	1

#### **Valutazione: adeguato**

L'art. 34.6 dello Statuto prevede che la durata in carica massima sia di cinque mandati.

L'art. 56.2 dello Statuto prevede che il computo dei mandati di cui al precedente art. 34.6 decorre a partire dall'assemblea per l'approvazione del bilancio al 31.12.2013.

Formalmente tutti gli Amministratori rispettano la previsione statutaria di cui sopra.

In termini sostanziali un Amministratore è in carica da otto mandati.

La distribuzione relativa ai primi cinque mandati è da considerarsi adeguata per consentire un ricambio che consenta una consapevole gestione del ruolo.

## **2.2 Professionalità**

Le disposizioni sopra menzionate impongono anche che, in ragione del ruolo ricoperto, gli Amministratori debbano possedere requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza.

La Banca segue una specifica procedura attuativa delle Istruzioni di Vigilanza in materia, posta in essere all'atto della nomina o dell'eventuale cooptazione di esponenti aziendali.

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 1° giugno 2017 si era provveduto all'analisi ed alla verifica della sussistenza dei requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza per gli attuali componenti del Consiglio di Amministrazione.

I membri del Consiglio di Amministrazione sono persone con esperienze pregresse, competenze e profili eterogenei che derivano dal sistema democratico elettivo di nomina degli Amministratori, scelti dall'Assemblea dei Soci tra i propri membri con voto capitaro agevolando così, in modo coerente con il peculiare modello giuridico di tale tipologia di banche, la diversificazione della composizione degli Organi.

Fino ad ora non si pertanto ritenuto elemento primario il titolo di studio conseguito, pur rilevando che la sempre più complessa attività bancaria in generale e la specifica competenza professionale in alcune materie si configura come un aspetto che favorisce sicuramente l'analisi e la valutazione dei fatti aziendali.

L'obiettivo è di favorire una composizione in cui siano rappresentati Consiglieri con titolo di studio pari o superiore al diploma di scuola superiore.

<b>Titolo di studio</b>	<b>2014-2017</b>	<b>2017-2020</b>	<b>%</b>
Laurea	4	5	55,56
Laurea breve	0	0	0
Diploma di Scuola superiore	4	3	33,33
Licenza di Scuola Media	0	0	0
Altro	1	1	11,11

Pertanto è auspicabile che siano rappresentate professionalità nei seguenti settori: sistema dei controlli interni, finanza, operatività con l'estero, comparto turistico/alberghiero.

<b>Professione</b>	<b>2014-2017</b>	<b>2017-2020</b>	<b>%</b>
Avvocato	2	2	22,22
Libero professionista	2	1	11,11
Industriale	1	1	11,11
Commercialista	1	1	11,11
Comparto turistico/alberghiero	0	1	11,11
Manager <u>(ora Pensionato)</u>	0	1	11,11
Artigiano (di cui uno Pensionato)	3	2	22,22

#### **Valutazione: in prevalenza adeguato**

In termini di titolo di studio la situazione è migliorata avendo acquisito un Consigliere in più con laurea. Per quanto riguarda la professionalità è aumentata la differenziazione; è stato acquisito un Consigliere appartenente al comparto turistico/alberghiero come auspicato dalle indagini promosse.

Ad oggi due Amministratori hanno smesso di lavorare perché hanno raggiunto l'età pensionabile ma continuano ad apportare in Consiglio nel corso delle discussioni il bagaglio delle loro esperienze lavorative pregresse.

Permane la difficoltà nell'acquisire figure che abbiano esperienza nel settore bancario e/o in ambiti ad esso collegati.

Per migliorare il livello di professionalità necessario si è operato e si opera sviluppando continui interventi di formazione diversa e fornendo input per accrescere lo stesso.

## 2.3 Rappresentatività della base sociale

Per una composizione ottimale dell'Organo si richiede la rappresentanza nel Consiglio delle diverse componenti della base sociale in termini di categorie economiche, appartenenza di genere, età anagrafica.

La Banca reputa un valore la presenza nel Consiglio dei rappresentanti dei Soci in termini di espressione delle categorie economiche.

A riguardo, il Consiglio osserva che alla data del 31 dicembre 2018 la compagine sociale era pari a 2.616 Soci che risultavano distribuiti per categorie economiche come indicato nella tabella a margine:

<b>Distribuzione Soci per settore economico</b>	<b>Nr.</b>	<b>Nr.</b>	<b>%</b>	<b>Cda</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>		
Agricoltore	32	32	1,22	
Artigiano	402	399	15,25	2
Commerciante	245	250	9,56	1
Privato	1486	1549	59,21	4
Albergatore	63	60	2,29	1
Industriale	19	20	0,76	1
Operaio	242	249	9,52	
Società	47	51	1,95	
Ente pubblico	6	6	0,23	
Altro	0	0	0	
	2590	2616		

Le categorie economiche sono rappresentate secondo una suddivisione di natura storica che potrebbe trovare una articolazione più adeguata al mondo attuale del lavoro, ma che in ogni caso manifesta una distribuzione congruente rispetto alla composizione dell'Organo essendo rappresentati settori per l' 87,07% del numero complessivo dei Soci; dato pressoché invariato rispetto al 2017.

<b>Distribuzione Soci per sesso</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>	<b>2017</b>	<b>Cda</b>
Maschi	1816	1708	1752	8
Femmine	651	661	735	1
Società - Enti	54	49	55	0

La distribuzione per sesso vede un decremento delle "quota rosa", rispetto alla rilevazione precedente e per parificare la percentuale rispetto ai Soci dovrebbero essere 3.

<b>Distribuzione Soci per età</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>	<b>2017</b>	<b>Cda</b>
18-30	55	81	60	
31-40	301	249	261	
41-50	511	512	525	2
51-60	487	498	567	5
61-70	465	420	447	2
Oltre 70	648	609	627	

Escluse le fasce estreme viene confermata una presenza sufficientemente adeguata rispetto all'incidenza percentuale.

#### **Valutazione: in prevalenza adeguato**

In sede di indagine, come in precedenza riportato, si sarebbe voluta la presenza in Consiglio di un socio giovane di età inferiore ai 35 anni e una maggiore rappresentanza del sesso femminile.

#### **2.4 Rappresentatività territoriale**

Al contempo è opportuno, ove già non assolto in applicazione dei riferimenti dianzi citati, che siano presenti anche rappresentanti delle comunità locali dove sono ubicati gli sportelli della Banca, che apportino il giusto grado di conoscenza delle comunità stesse e delle relative esigenze in termini di servizi bancari. La Banca ritiene, infatti, che le peculiarità strutturali delle Banche di Credito Cooperativo a mutualità prevalente, determinate anche dalle disposizioni primarie e secondarie che ne definiscono la concreta operatività (quali ad esempio, i vincoli in materia di zona di competenza territoriale e prevalenza della operatività con i Soci di cui all'articolo 18 dello Statuto) richiedano una presenza differenziata in Consiglio con riguardo anche alla conoscenza del territorio di insediamento e della base sociale. L'assemblea dei Soci in data 8 maggio 2011 ha adottato il nuovo statuto sociale che all'art. 28 disciplina la nomina delle cariche sociali prevedendo espressamente una distribuzione per ambiti territoriali.

La suddetta previsione sarà valida fino alla data dell'assemblea della Banca chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019, come previsto dall'articolo 56.1 dello Statuto, successivamente gli Amministratori saranno ridotti, come previsto dall'articolo 34.1 dello Statuto, e la distribuzione territoriale per Filiale sarà regolata dall'articolo 24.7 del nuovo Regolamento Assembleare ed Elettorale della Cassa approvato con l'Assemblea del 23/05/2019.

<b>Distribuzione territoriale per filiale</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>	<b>2017</b>	<b>Cda</b>
Cortina d'Ampezzo	1.480	1.410	1590	6
Area Agordina	362	330	328	1
Sede distaccata di Pieve di Cadore	211	213	232	1
Sede distaccata di Ponte nelle Alpi		281	392	1

**Valutazione: adeguato**

La distribuzione territoriale è adeguata per previsione statutaria. Dalla visione dello specchio sovrastante si conferma l'assegnazione dei Consiglieri per ambito territoriale come indicata nello Statuto vigente alla data della nomina dell'attuale Consiglio in carica fino al 2020.

**2.5 Direzione generale**

Con riguardo al Direttore generale (in carica dal luglio 2011), il cui ruolo, alla luce del modello di Governance assume ulteriore rilievo (pur tenuto conto del ridotto profilo di complessità operativa derivante anche dalle specifiche previsioni di Legge e di Statuto), la Banca, ha posto particolare attenzione alla verifica delle competenze professionali e delle esperienze pregresse funzionali all'assolvimento del ruolo ed all'adeguatezza della dialettica con gli Organi di governo della Banca, ferme le altre verifiche disposte dalla vigente normativa.

**2.6 Collegio Sindacale**

Nell'individuare le figure professionali da proporre all'Assemblea dei Soci del 2017 il Consiglio di Amministrazione ha inteso rafforzare il concetto di indipendenza.

**2.7 Valutazione di adeguatezza della struttura della Governance**

A esito degli approfondimenti condotti, nel ribadire che tutti i componenti degli Organi hanno i requisiti normativamente richiesti, si ritiene che l'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo e del Collegio Sindacale siano conformi allo schema di valutazione e ai criteri qualitativi sopra definiti.

Con riferimento alle risultanze del processo di autovalutazione svolto con la consulenza della Federazione si rileva che non vi sono aree di miglioramento rilevanti fermo restando che tali indicazioni saranno oggetto di valutazione nella proposizione dei candidati per le prossime candidature 2020-2023.

**Valutazione complessiva: in prevalenza adeguata**

La struttura del Consiglio di Amministrazione in carica per il triennio 2017-2020 è da ritenersi in prevalenza adeguata; questi gli ambiti per i quali era auspicabile un miglioramento per essere in linea con quanto rilevato nel questionario esaminato con il supporto della Federazione Veneta delle Banche di Credito Cooperativo e/o con lo Statuto della Cassa:

- limitare il numero di mandati;
- incrementare le "quote rosa";
- introdurre un Consigliere di età compresa tra i 31 e i 40 anni.

### 3. FUNZIONALITA' DEGLI ORGANI

Per funzionalità degli Organi si è inteso l'identificazione delle attività poste in essere per garantire una corretta applicazione delle funzioni ascritte in tema di Governance aziendale ed è stata a sua volta declinata in:

- Riunioni;
- Partecipazione;
- Formazione;
- Flussi informativi.

#### 3.1 Riunioni

Con riguardo alla tempistica delle riunioni consiliari e del Comitato Esecutivo (esso opera unicamente in materia di Concessione di Credito), ai sensi dell'articolo 39.1 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Esecutivo, sono convocati dal Presidente, o da chi lo sostituisce, di norma e salvo urgenza ogni quindici giorni, intervallati l'uno e l'altro, ed ogni qualvolta lo ritenga opportuno, oppure quando ne sia fatta domanda motivata dal Collegio Sindacale oppure da un terzo almeno dei componenti del Consiglio stesso.

Nel Testo Unico Normativa Interna che disciplina i processi organizzativi della Banca è istituita una specifica sotto fase per la gestione dei rapporti con gli Organi Sociali; in essa sono descritte le seguenti procedure operative:

1919 – ORGANI SOCIALI – GESTIONE ORDINE DEL GIORNO - E' il processo che descrive le modalità operative per la predisposizione dell'Ordine del Giorno delle riunioni degli Organi Sociali (Consiglio di Amministrazione - Comitato Esecutivo).

8892 – ORGANI SOCIALI – GESTIONE RIUNIONE - E' il processo che descrive le modalità di gestione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo.

0691 – ORGANI SOCIALI – REDAZIONE VERBALE - E' il processo che descrive le modalità di redazione del verbale del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo.

8893 – ORGANI SOCIALI – ESECUTIVITA' DELIBERE - E' il processo che descrive le modalità con cui rendere operative le delibere degli Organi sociali nonché dare informativa alla Unità organizzative della Cassa o ad Enti esterni.

Tutte le procedure interessate sono state oggetto di revisione.

L'attività del Consiglio di Amministrazione viene supportata, oltre che dal Direttore generale, dai Responsabili delle principali funzioni aziendali attraverso la messa a disposizione di documentazione, informazioni e dati, ove ritenuto utile e opportuno, ai lavori.

Negli ultimi cinque anni 2014-2018 il numero di riunioni annuali del Consiglio è oscillato da un minimo di 25 ad un massimo di 27 e del Comitato da un minimo di 15 ad un massimo di 25.

Il Comitato Esecutivo si riunisce usualmente il martedì, ogni quindici giorni, con inizio alle ore 17.00 per una durata media della riunione di circa un'ora che rimane confermato anche per il 2018.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce usualmente il martedì, ogni quindici giorni, in alternanza con il Comitato Esecutivo, con inizio alle ore 17.00 per una durata media della riunione come indicato nella tabella:

Anno	Durata media	Durata min.	Durata max
2010 - 2011	3,46 ore	2,30 ore	5,45 ore
2011-2012	3,36 ore	1,00 ore	5,30 ore
2012-2013	3,22 ore	1,45 ore	5,30 ore
2013-2014	3,12 ore	1,45 ore	5,40 ore
2014-2015	3,16 ore	0,55 ore	5,15 ore
2015-2016	3,05 ore	1,08 ore	5,30 ore
2016-2017	3,10 ore	1,35 ore	4,50 ore
2017-2018	3,43 ore	1,15 ore	6,15 ore
2018-2019	3,34 ore	1,30 ore	5,35 ore

da assemblea a assemblea

Sin dalla prima rilevazione è stato perseguito l'obiettivo di ridurre la durata media delle riunioni e tale proposito è emerso pure dalla valutazione esterna.

Nel corso del 2017 si rileva un leggero incremento della durata media dei Consigli rispetto ai 3 anni precedenti ove il dato si era attestato a poco più di tre ore. Tale incremento è dovuto all'insediamento di un nuovo Consiglio che per i primi mesi è stato necessario accompagnare in questo ruolo, alle continue novità relative alla Riforma che porterà alla costituzione dei Gruppi bancari e allo sviluppo di nuove normative (AQR – IFRS9 – MIFID II).

Anche nel 2018, come già per il 2017, permane il leggero incremento della durata media dei Consigli rispetto agli anni precedenti dove il dato si era stabilizzato sulle 3 ore circa. Specialmente negli ultimi mesi del 2018 ed i primi del 2019 la durata dei Consigli di Amministrazione è aumentata in quanto si è dovuto recepire i nuovi Regolamenti, Policy, eccetera disposti dalla Capogruppo.

Tale attività ha comportato per il Consiglio l'impiego di maggiore tempo sia in termini di preparazione ante riunioni di Consiglio sia in termini di analisi/discussione durante le sedute, incrementando quindi la durata media degli incontri.

L'obiettivo prefissato sin dal 2015 di modificare le deleghe in materia di erogazione del credito al fine di ridurre l'impegno del Consiglio nell'erogazione del credito e favorire il monitoraggio del credito anomalo nonché argomentazioni di natura strategica e gestionale si ritiene abbia portato a una migliore attività del Consiglio di Amministrazione.

**Valutazione: in prevalenza da adeguare**

Per una consapevole assunzione di decisioni da parte del Consiglio di Amministrazione si interverrà con una migliore distribuzione delle argomentazioni nelle varie riunioni in modo da limitare o evitare riunioni che si protraggono troppo a lungo e con una migliore organizzazione della documentazione.

Obiettivo che ci si pone è di riportare la durata media vicino alle tre ore valutando eventualmente l'opportunità di convocare un maggior numero di riunioni consiliari rispetto a quelle programmate.

**3.2 Partecipazione**

La Banca condivide pienamente quanto riportato dalle Disposizioni di vigilanza sul Governo societario con riferimento alla necessità che gli esponenti dedichino "tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico" e a tale proposito la Banca ha adottato il nuovo Regolamento Assembleare ed Elettorale dove all'articolo 33 vengono trattati i "Limiti al cumulo degli incarichi degli esponenti aziendali".

Si ritiene che le limitazioni ivi previste consentano all'esponente aziendale di dedicare un tempo congruo allo svolgimento dell'incarico.

Nella tabella successiva sono indicate le presenze degli Amministratori alle riunioni del Consiglio:

Anno	NR. riunioni	Presenze totali	Presenze Individ. Min.
2010 - 2011	29	88,90%	82,75%
2011 - 2012	28	87,70%	63,15%
2012 - 2013	30	87,74%	72,41%
2013 - 2014	28	84,52%	75,00%
2014 - 2015	28	93,65%	85,71%
2015-2016	26	93,16%	88,46%
2016-2017	25	92,00%	80,00%
2017-2018	30	92,22%	86,67%
2018-2019	25	90,33%	80,00%

da assemblea a assemblea

La partecipazione è diffusa e in linea con le disposizioni di vigilanza.

Più difficile diventa determinare la valutazione della partecipazione in termini di propositività e di intervento attivo rispetto alla dialettica che si instaura all'interno della riunione; in tal senso non è possibile stabilire un indicatore e ci si deve riferire ad una valutazione qualitativa.

La documentazione viene messa a disposizione sin dal venerdì antecedente la riunione consiliare e si denota un positivo interesse da parte dei singoli nel prenderne visione. Non sono rari i casi in cui i singoli

chiedono supporto alla Direzione generale nell'analizzare e comprendere le tematiche di elevato interesse o che richiedono una maggiore conoscenza tecnica.

Nel corso della riunione, anche in relazione alla presenza di 3 Consiglieri nominati nel 2017, il Presidente del Consiglio invita al confronto e al dialogo; prezioso in tal senso il supporto del Collegio Sindacale che pur essendo di nuova nomina ha dedicato e dedica molto tempo allo studio, all'approfondimento ed all'analisi delle argomentazioni.

Inoltre, per una più efficace ed efficiente consultazione della documentazione a supporto delle riunioni consiliari è in corso una riorganizzazione dell'attività che possa consentire una migliore e più agevole preparazione degli Amministratori alle stesse.

La partecipazione degli Amministratori alla vita aziendale non si limita alle riunioni consiliari; infatti l'Organigramma della Cassa prevede la presenza di Comitati con funzioni consultive ai quali sono invitati a partecipare alcuni membri del Consiglio:

- Comitato di Direzione – si riunisce settimanalmente con la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- Comitato Credito – si riunisce trimestralmente con la partecipazione di un Consigliere;
- Comitato Finanza – si riunisce trimestralmente con la partecipazione di un Consigliere;
- Comitato Altri Rischi - si riunisce trimestralmente con la partecipazione di un Consigliere.

A partire dal 2017 sono invitati ad assistere alle suddette riunioni anche i rappresentanti del Collegio Sindacale per sviluppare una migliore visione generale della Banca ed, in particolare, dei rischi aziendali. Saltuariamente si riunisce un Gruppo di lavoro "Comunità" composto da quattro Consiglieri per sviluppare tematiche legate al mutualismo, alla cooperazione, allo studio di iniziative a favore dei Soci e allo sviluppo dell'immagine aziendale.

Nell'autunno 2017 si sono svolti i lavori per la predisposizione del Piano Strategico triennale; allo scopo come di regola è stato costituito un Gruppo di lavoro, composto da quattro Consiglieri, dai membri del Comitato di Direzione e con l'invito di un rappresentante del Collegio Sindacale, con lo scopo di supportare la Direzione generale nell'analisi delle informazioni derivanti dalla SWOT Analysis, nonché concorrere all'individuazione di obiettivi strategici, politiche generali di sviluppo e politiche attuative che sono oggetto di proposta al Consiglio di Amministrazione per la successiva delibera attuativa. I lavori si sono conclusi con la delibera definitiva del gennaio 2018 che ha dato il via alle attività.

Nel corso del 2018 i Consiglieri si sono saltuariamente riuniti in incontri informali ove discutere a titolo di preparazione di argomenti di particolare interesse per una maggiore consapevolezza nel momento della delibera operativa.

**Valutazione: in prevalenza adeguata**

La partecipazione alle riunioni è molto buona ed in linea con le Disposizioni di vigilanza che richiedono ai membri degli Organi sociali di dedicare tempo e risorse adeguate all'incarico assunto; migliore potrebbe essere il tempo dedicato al di fuori delle riunioni consiliari per la preparazione delle stesse.

E' in animo di intensificare gli incontri informali pre Consiglio ove discutere a titolo di preparazione

argomenti di particolare interesse per una maggiore consapevolezza nel momento in cui viene assunta la delibera operativa.

In relazione all'importanza che ha assunto il RAF e più in generale la gestione dei rischi aziendali si auspica una maggiore partecipazione da parte dei Consiglieri nominati ai rispettivi Comitati di Rischio. Come indicato nell'autovalutazione del 2017 si è attivato il collegamento in videoconferenza con tutte le Filiali per consentire così a Consiglieri e Sindaci una partecipazione più agevole a incontri e riunioni.

Rimane fermo che per lo sviluppo della dialettica interna è opportuno intervenire ulteriormente per rendere maggiormente dirette, aperte e approfondite le discussioni.

Si è notato che il ricambio di figure all'interno delle sedute consiliari ha portato per svariate ragioni un importante giovamento per un confronto continuo, trasparente e sereno.

### 3.3 Formazione

Lo Statuto ed il Regolamento Assembleare ed Elettorale vigenti al momento della nomina dell'attuale Consiglio non prevedono requisiti specifici di formazione per le nuove candidature o per gli Amministratori uscenti che intendano candidarsi.

La Banca non ha ritenuto di introdurre requisiti minimi in termini di competenze, professionalità e formazione in linea con le proposte della Federazione Nazionale (crediti formativi).

Per conformarsi all'obiettivo dichiarato dalle disposizioni sulla Governance ove viene richiesto che i componenti degli Organi posseggano competenze diffuse e opportunamente diversificate, in modo da consentire che ciascuno dei componenti possa effettivamente contribuire ed assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della Banca, vengono adottate soluzioni diverse:

- per i nuovi eletti è stato istituito un programma di formazione sui principali aspetti dell'attività bancaria e sulla funzionalità aziendale nonché sulle modalità di gestione della Governance;
- agli Amministratori vengono comunicati i corsi di formazione promossi dalla Federazione regionale per acquisire conferma di partecipazione;
- vengono proposti corsi di formazione presso la sede sociale su argomenti di interesse particolare;
- viene sollecitata la partecipazione ad incontri e convegni promossi dal mondo cooperativo;
- viene divulgata documentazione per l'approfondimento di specifiche tematiche bancarie e delle normative di riferimento anche in funzione dell'evoluzione delle stesse;
- viene distribuita quotidianamente una rassegna stampa sul mondo cooperativo regionale e sul sistema bancario nazionale, predisposta dalla Federazione locale.

	Nr. ore totali	Nr. ore medie	Max per Amm.re	Min per Amm.re	Nr. ore medio nuovi
2014-2015	156,5	17,4	63	4,5	
2015-2016	120,5	13,4	45	2,5	
2016-2017	216	24	68,50	10	

2017-2018	295,5	32,8	53	18	36,7
2018-2019	191,50	21,28	39	14	18,17

da assemblea a assemblea

E' stata creata una scheda della formazione per ogni Amministratore per poter gestire la situazione individuale con un apposito applicativo e avere così tempo per tempo la situazione aggiornata di ogni nominativo.

Per la gestione di tale applicativo sono state assunte alcune convenzioni:

- per attività che impegnano una giornata si computano 7,5 ore;
- per la lettura della documentazione che viene inviata via posta elettronica si computa indicativamente da mezz'ora a due ore a seconda della corposità di quanto inoltrato. Nel 2018/2019, vista la complessità e corposità di alcuni argomenti, si è arrivati a considerare fino ad una giornata di formazione;
- per tutti gli altri incontri e corsi interni o esterni si computano le ore effettivamente sostenute.

Si è concluso il piano di formazione triennale (2014-2017) per gli Amministratori che era stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 8 luglio 2014 ed è stato rispettato per la quasi totalità – 10 su 12; gli ultimi due interventi formativi previsti per inizio 2017 non si sono potuti confermare in quanto il consulente individuato non ha confermato la presenza.

Come da procedura interna si è predisposto il nuovo piano di formazione triennale (2017-2020) per gli Amministratori, deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 29/08/2017 ed in aggiunta rispetto al passato sono stati definiti dei minimi formativi rapportati al triennio che se non rispettati precluderanno la possibilità di ricandidarsi per le successive elezioni alle cariche sociali.

Considerato che dal 2017 vi sono 3 nuovi Amministratori per i quali è richiesto un percorso di formazione più approfondito è stato inserito il dato delle ore medie per quest'ultimi da cui si rileva un positivo andamento.

Per approfondire le conoscenze, dal 2018/2019, oltre ad inviare come di consueto documenti di varia natura (circolari – slides – articoli) si richiede l'attestazione di studio o lettura con la sottoscrizione di apposito registro.

Di seguito alcuni degli argomenti che hanno riguardato i suddetti approfondimenti:

- Documento BCE: Metodologia SREP;
- Documentazione Gruppo Bancario Cassa Centrale Banca: Contratto di coesione, Accordi di garanzia, Statuto Capogruppo, Statuto Affiliate, Regolamento Risk Based, Progetto di governo societario;
- Documento Gruppo "Incontro con la Direzione";
- Documentazione Regolamenti di Gruppo per la Gestione delle operazioni con i Soggetti Collegati.

Inoltre, nel corso dei primi mesi 2019 il Consiglio non ha svolto corsi esterni in quanto i pochi proposti dalla Federazione Veneta non erano di interesse o relativi ad argomenti già visti e quelli di Gruppo dovrebbero essere disponibili da settembre 2019. Per i suddetti motivi si è ritenuto che la formazione/ approfondimenti interni possano essere una buona soluzione per mantenere aggiornate le competenze necessarie per lo svolgimento dell'incarico assunto.

### **Valutazione: in prevalenza adeguato**

La normativa di vigilanza in tema di governo societario ha recepito le indicazioni europee ed è divenuta più stringente in quanto richiede la massima consapevolezza da parte degli Amministratori nell'affrontare le tematiche alla base della vita operativa della Banca onde garantire una sana e prudente gestione. Il tema della formazione degli Amministratori è considerato di primaria importanza unitamente al tempo che deve essere dedicato per assicurare che il bagaglio di competenze tecniche consenta ai membri del Consiglio di svolgere con consapevolezza il proprio ruolo ed assumere le relative decisioni in merito. Il volume di documentazione è in continuo aumento ed anche il dato delle ore dedicate è buono, ma resta in ogni caso da migliorare l'interesse da parte di tutti gli Amministratori al fine di mantenere aggiornato il profilo conoscitivo per la rapida e continua evoluzione delle normative.

### **3.4 Indipendenza**

Da qualche anno il tema dell'interesse degli Amministratori rispetto agli argomenti trattati nel Consiglio di Amministrazione ha assunto maggiore rilevanza. I dissesti aziendali di alcune BCC a cui abbiamo assistito sono risultati legati prevalentemente alla concessione del credito non in linea con le policy suggerite dalla Federazione Veneta e hanno visto spesso una eccessiva interessenza o vicinanza degli Amministratori alle posizioni deteriorate.

Si è ritenuto pertanto di inserire una tabella che evidenzia, per le operazioni di concessione e revisione del credito, il numero di posizioni per le quali è stato dichiarato dagli Amministratori un interesse ai sensi dell'art. 2391 del Codice civile e per i Sindaci ai sensi dell'art. 48 dello Statuto sociale.

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017- 2018</b>	<b>2018 – 2019</b>
Consiglio di Amm.ne	157	122	178	152
Presidente	5	1	3	6
Amm.re indipendente	2	2	9	6
Collegio Sindacale	207	199	96	85

gennaio – dicembre - dal 2017 da assemblea ad assemblea

Si conferma che il Presidente e l'Amministratore indipendente – compreso il sostituto di quest'ultimo – sono tra le figure che evidenziano la massima indipendenza. Per quanto riguarda il Collegio Sindacale come indicato al punto 2.6 della Struttura della governance, la prospettiva di ridurre l'interesse è stata raggiunta avendo dimezzato il dato complessivo e cercando di mantenerlo tale con qualche piccolo scostamento.

Le rilevazioni eseguite nel corso dell'anno possono riferirsi anche più volte ad uno stesso soggetto, confermando quindi l'indipendenza dei soggetti interessati.

Inoltre, nel corso del 2019, le modalità di assunzione delle delibere e quindi di rilevazione delle posizioni è cambiato; malgrado ciò il dato conferma nella sostanza l'indipendenza degli Organi sociali.

L'indipendenza degli Amministratori in relazione alle esposizioni che gli stessi hanno nei confronti della Banca è rimasta pressoché uguale tra soggetti uscenti ed entranti; nel complesso dei soggetti si rileva una leggera variazione in diminuzione che mantiene il dato abbastanza allineato agli anni precedenti.

#### **Valutazione: in prevalenza adeguato**

Rispetto ai desiderata dell'Organo di Vigilanza che gradirebbe una limitata esposizione debitoria degli Amministratori nei confronti della Banca vi è spazio per una riduzione che peraltro trova un rischio limitato nella adeguatezza reddituale e patrimoniale dei soggetti finanziati.

Peraltro, la presenza della Cassa in comunità ove la popolazione non è elevata numericamente rende difficile individuare soggetti che racchiudano tutte le caratteristiche adeguate a svolgere il ruolo di Amministratore.

Si ribadisce che le dichiarazioni di interesse sono quasi esclusivamente legate all'attività professionale svolta ovvero al pagamento di fatture – di modesto importo – per prestazioni eseguite.

### **3.5 Flussi Informativi**

Il Regolamento sui flussi informativi adottato dalla Cassa con delibera del Consiglio di Amministrazione del 10 agosto 2010 (in corso di aggiornamento) prevede che la documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno delle riunioni collegiali sia messa a disposizione entro il terzo giorno lavorativo precedente la data fissata per la riunione. I Consiglieri hanno pertanto la possibilità di visionare i documenti predisposti e approfondire l'esame per maturare le proprie considerazioni e poter intervenire con il necessario bagaglio informativo alla discussione in seno al Consiglio/Comitato e quindi giungere a deliberazioni supportate da un adeguato processo di analisi e avere piena consapevolezza delle decisioni assunte.

In particolare trimestralmente è loro messa a disposizione tutta la documentazione oggetto del Reporting Direzionale – che riprende l'analisi di mercato - la valutazione dei rischi – la verifica dei risultati economico-finanziari.

La documentazione è disponibile con accesso riservato in formato elettronico e consultabile, presso l'azienda o presso le Filiali. I flussi informativi sono mappati rispetto alle procedure del Testo Unico Normativa Interna e lo schema generale è reso disponibile nell'Intranet aziendale.

Alla luce della concreta attuazione del Regolamento relativo ai flussi informativi sono stati individuati i seguenti punti di valutazione con riferimento alla qualità, completezza e tempestività dei flussi informativi direttamente rivolti agli Organi:

- **tempestività dei flussi:** per la maggior parte delle argomentazioni è ritenuto sufficiente il periodo di 3 giorni lavorativi attualmente fissato; in occasione di alcune delibere di particolare rilevanza (ICAAP – Regolamenti di processo – ecc..) la documentazione è resa disponibile con consegna nella riunione precedente a quella fissata per la trattazione o in anticipo rispetto ai 3 giorni regolamentari;
- **chiarezza in relazione ai profili attinenti alla gestione dei rischi:** per agevolare una visione integrata e chiara dei profili di esposizione ai rischi e dei presidi in essere, è reso disponibile un cruscotto direzionale specificamente indirizzato agli Organi (Reporting Direzionale); alcuni Consiglieri, a rotazione, partecipano ai Comitati di Rischio. Per favorire il Collegio Sindacale nell'inserimento e nella conoscenza

dell'operatività aziendale viene invitato anche un membro dello stesso a partecipare ai Comitati di Rischio. Con l'implementazione del RAF si sono aggiunti nuovi documenti che indicano i KRY'S suddivisi per tipologia di appartenenza;

- **completezza e accuratezza delle informazioni gestionali:** la documentazione a supporto non sempre permette una visione completa dell'argomento; la Direzione generale, nei giorni tra la messa a disposizione delle informazioni e la riunione del Consiglio di Amministrazione, è a disposizione degli Amministratori che volessero un'integrazione di documentazione o un approfondimento degli argomenti. Tale attività di approfondimento viene spesso svolta anche nel corso delle riunioni e si evince anche nei verbali;

- **riservatezza dei dati e delle informazioni:** benché per un migliore approfondimento delle tematiche potrebbe essere utile acquisire della documentazione per una visione all'esterno dei locali aziendali si ritiene prioritario il rispetto della riservatezza e pertanto è confermata l'attuale modalità di messa a disposizione di documenti aziendali contenenti dati "sensibili" esclusivamente presso la sede sociale o i locali delle filiali.

Per una diversa modalità di gestione della documentazione che consenta la visione e lo studio della documentazione da remoto e che allo stesso tempo garantisca la riservatezza delle informazioni, a breve, sarà consegnato agli Amministratori ed ai Sindaci meno agevoli a raggiungere la Sede e le Filiali un tablet dedicato e protetto.

#### **Valutazione: in prevalenza adeguato**

L'impostazione organizzativa dei flussi informativi si ritiene adeguata al dettato normativo; migliori modalità di fruizione dei documenti saranno adottate nel rispetto della riservatezza degli stessi.

### **3.6 Valutazione complessiva della funzionalità degli Organi: in prevalenza adeguato**

Di anno in anno la funzionalità dell'Organo con funzione strategica viene sviluppata in ordine agli sviluppi della normativa di riferimento con l'obiettivo di migliorare la consapevolezza nell'assumere le decisioni proprie dell'Organo. In particolare il piano di formazione annuale si focalizza sugli argomenti di maggiore rilevanza per il contesto normativo e organizzativo-funzionale della Cassa.

I punti sui quali lavorare permangono gli stessi essendo quelli fondamentali per garantire la funzionalità dell'Organo.

A margine di ciascun punto viene inserito un indicatore di natura qualitativa (da + a +++) che esprime il livello di applicazione per il prossimo anno:

- favorire la discussione su temi di natura strategica - +++
- promuovere incontri anche informali su argomenti rilevanti per la vita aziendale - ++
- accrescere la dialettica rafforzando la consapevolezza del ruolo - +++
- promuovere la visione della documentazione a supporto delle riunioni consiliari - ++;
- rafforzare la consapevolezza della formazione impostando limiti per la ricandidatura - +
- individuare modalità di invio "sicuro" della documentazione - ++

- approfondire la conoscenza di policy e regolamenti emessi dalla Capogruppo - +++

**Valutazione complessiva: in prevalenza adeguato**