



**COMPOSIZIONE
QUALITATIVA E QUANTITATIVA
DEL
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
DI UNICREDIT S.P.A.**

Milano, 12 marzo 2015

INDICE

1.	Premessa	p.	3
2.	Valutazione del Consiglio di Amministrazione in merito alla composizione quali-quantitativa dell'organo di amministrazione	p.	7
2.1.	La composizione qualitativa dell'organo di amministrazione	p.	8
2.1.1.	I requisiti di professionalità	p.	9
2.1.2.	Profili attitudinali	p.	10
2.1.3.	Numero di incarichi	p.	11
2.1.4.	Incompatibilità	p.	13
2.1.5.	Indipendenza	p.	13
2.1.6.	Quote di genere	p.	14
2.1.7.	Requisiti di onorabilità	p.	14
2.2.	La composizione quantitativa dell'organo di amministrazione	p.	15
3.	<i>Induction</i> e formazione	p.	18

1. PREMESSA

In ottemperanza a quanto previsto dalle vigenti Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario, emanate dalla Banca d'Italia e recentemente aggiornate¹ (le “**DISPOSIZIONI**”), i Consigli di Amministrazione (o di sorveglianza e di gestione) delle banche sono tenuti ad identificare la propria composizione quali - quantitativa ritenuta ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e responsabilità loro affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo statuto. Secondo quanto previsto dai principi generali delle medesime Disposizioni:

- a) sotto il profilo quantitativo, il numero dei componenti degli organi sociali deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale per quanto concerne la gestione ed i controlli;
- b) sotto il profilo qualitativo, il corretto assolvimento delle funzioni che ricadono sotto la responsabilità degli organi con funzioni di supervisione strategica richiede la presenza di soggetti:
 - pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione o gestione; funzioni esecutive e non; componenti indipendenti, ecc.);
 - dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni al Consiglio, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della banca;
 - con competenze diffuse tra tutti i componenti e opportunamente diversificate, in modo da consentire che ciascuno dei componenti, sia all'interno dei comitati di cui sia parte che nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca;
 - che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico;
 - che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della banca, indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti, operando con autonomia di giudizio.

Le Disposizioni richiedono che l'attenzione vada posta su tutti i componenti, ivi compresi quelli non esecutivi, in quanto compartecipi delle decisioni assunte dall'intero

¹ Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013

Consiglio e chiamati a svolgere un'importante funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi. L'autorevolezza e la professionalità dei consiglieri non esecutivi devono essere adeguate all'efficace esercizio di queste funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della banca: è quindi fondamentale che anche la compagine dei consiglieri non esecutivi possieda complessivamente ed esprima adeguata conoscenza del *business* bancario, delle dinamiche del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi, in quanto conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro richiesti.

Le Disposizioni prescrivono, altresì, che nell'organo che svolge la funzione di supervisione strategica, devono essere nominati soggetti indipendenti che vigilino con autonomia di giudizio sulla gestione sociale, contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della società e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione. Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa la presenza nei comitati consiliari specializzati (aventi compiti istruttori, consultivi, propositivi) anche di tali soggetti indipendenti agevola l'assunzione di decisioni, soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi o in cui è più elevato il rischio che si verifichino situazioni di conflitto di interessi.

L'obiettivo delle Disposizioni è garantire che – tanto nel processo di nomina, che vede coinvolti più organi e funzioni (comitato nomine, ove presente; consiglio; assemblea) quanto nel continuo – negli organi di vertice siano presenti soggetti capaci di assicurare che il ruolo ad essi attribuito sia svolto in modo efficace. Ciò richiede che le professionalità necessarie a realizzare questo risultato siano chiaramente definite *ex ante* - ed eventualmente riviste nel tempo per tenere conto delle criticità emerse - e che il processo di selezione e di nomina dei candidati tenga conto di tali indicazioni.

* * *

In occasione del recente aggiornamento delle Disposizioni, la Banca d'Italia ha introdotto una serie di novità più specificamente riguardanti la composizione del Consiglio e la formazione dei comitati consiliari, che il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ritiene utile portare a conoscenza dei soci, almeno nelle loro componenti essenziali, per favorire la migliore individuazione delle candidature da proporre per il rinnovo dell'organo amministrativo. Tali novità sono riassumibili come segue:

- nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa il numero massimo dei consiglieri non è superiore a 15, fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati;
- i componenti del Consiglio devono garantire un'adeguata dedizione di tempo al loro incarico, tenuto conto della natura e della qualità dell'impegno richiesto; delle funzioni svolte nella banca (anche in relazione alle sue caratteristiche); di altri incarichi in società o enti, impegni o attività lavorative svolte, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti in attuazione della Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013 (CRD IV);
- il numero di consiglieri indipendenti deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti del Consiglio di Amministrazione, in possesso di professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza ed apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo;
- nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica è necessario che siano costituiti 3 comitati specializzati in tema di "nomine", "rischi" e "remunerazione", ciascuno composto, di regola, da 3-5 membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti. I comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente e, ove sia presente un consigliere eletto dalle minoranze, questi fa parte di almeno un comitato. I lavori di ciascun comitato sono coordinati da un presidente scelto tra i componenti indipendenti;
- il Presidente del Consiglio di Amministrazione deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali.

Benché la disciplina transitoria delle Disposizioni preveda l'adeguamento a buona parte delle previsioni sopra riportate entro il 30 giugno 2017, la circostanza che il mandato del prossimo Consiglio di Amministrazione scadrebbe oltre tale termine e che la struttura di *governance* consiliare di UniCredit risulta già conforme (anche in considerazione della sua natura di emittente quotato) a gran parte di tali previsioni, il Consiglio di Amministrazione della Società, nell'individuare la propria composizione quali-quantitativa considerata ottimale, ritiene di tenere sin d'ora conto delle medesime.

* * *

Per completezza informativa si evidenzia, infine, che le vigenti Disposizioni dettagliano ruolo e compiti dell'organo di supervisione strategica e dei suoi comitati – ulteriori rispetto a quelli previsti dalla normativa generale – rimandando a questo riguardo anche alla regolamentazione della Circolare Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 (15° aggiornamento del 2 luglio 2013) in tema di disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche

(e, in particolare, del sistema dei controlli interni), nonché a quella della Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 (7° aggiornamento del 18 novembre 2014) in materia di sistemi di remunerazione e incentivazione delle banche.

2. VALUTAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN MERITO ALLA COMPOSIZIONE QUALI-QUANTITATIVA DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE

Gli organi di supervisione e gestione delle banche devono individuare la propria composizione quali-quantitativa ottimale, ivi comprese le caratteristiche di professionalità e di indipendenza dei candidati alla nomina, tenendo conto che l'autorevolezza e la professionalità di questi ultimi deve essere adeguata ai compiti che gli amministratori sono chiamati a svolgere nell'ambito dei predetti organi (e nei comitati eventualmente istituiti al loro interno), anche alla luce della dimensione e complessità delle società e dei gruppi di appartenenza. Il risultato dell'analisi svolta dai sopra indicati organi societari deve essere messo a disposizione dei soci in tempo utile affinché i medesimi possano tenerne conto nella scelta dei candidati. Resta ferma la facoltà per gli azionisti di esprimere valutazioni differenti in merito alla composizione ottimale del Consiglio, motivando le eventuali differenze rispetto all'analisi da quest'ultimo svolta.

Giova premettere che già in occasione del precedente rinnovo dell'organo amministrativo, il Consiglio di Amministrazione aveva provveduto a individuare il profilo quali-quantitativo teorico del Consiglio medesimo², mettendolo a disposizione degli azionisti della Società e verificando successivamente – come richiesto dalla disciplina dettata dall'Organo di Vigilanza – la rispondenza della composizione quali-quantitativa del Consiglio eletto al predetto profilo.

Ciò posto, il Consiglio ritiene di poter confermare in buona parte, nel presente documento, i contenuti del profilo a suo tempo definito, pur dovendosi tenere in debito conto, nella predisposizione del nuovo profilo, della recente evoluzione della normativa di riferimento per il settore - a partire, oltre che dalle Disposizioni, dalla CRD IV e dalle Disposizioni emanate dalla Banca d'Italia in materia di sistema dei controlli interni - nonché di ulteriori evoluzioni della disciplina rilevante per le società quotate (quali quelle derivanti, ad esempio, dalla recente revisione del Codice di Autodisciplina) e, infine, di indirizzi di carattere più generale quali quelli espressi dal Basel Committee on Banking Supervision ("*Core Principles for effective banking supervision*" del settembre 2012), dal Parlamento Europeo ("*Resolution on a corporate governance framework for European companies*" del marzo 2012) e dalla European Banking

² In adempimento alla disciplina in argomento dettata dalla Comunicazione della Banca d'Italia dell'11 gennaio 2012

Authority (“*Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders*” del novembre 2013)³.

Nella predisposizione del profilo è stata, altresì, tenuta in conto l’esperienza maturata nel corso del mandato con riguardo alle attività ed alle modalità di funzionamento del Consiglio e dei suoi Comitati nonché, nello specifico, le risultanze dei processi di auto-valutazione condotti nell’ultimo triennio.

2.1. La composizione qualitativa dell’organo di amministrazione

Dato il quadro di riferimento precedentemente delineato, nel formulare la raccomandazione, rivolta ai soci che presenteranno le liste dei candidati, in merito alle professionalità e alle competenze ritenute necessarie ai fini di una composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione di UniCredit, quest’ultimo ritiene di ribadire l’importanza di:

- assicurare anche per il futuro nell’organo di amministrazione un’equilibrata combinazione di profili ed esperienze, favorendo, in vista delle sfide che la Banca si troverà ad affrontare, un’ancora maggiore competenza in termini di conoscenza del settore bancario, di orientamento strategico e di rischi e controlli;
- valorizzare profili attitudinali in grado di assicurare lo svolgimento ottimale dell’incarico da parte degli amministratori;
- confermare un sistema delle deleghe che qualifichi l’Amministratore Delegato quale unico componente esecutivo del Consiglio di Amministrazione, assicurando nel contempo a quest’ultimo la verifica dell’esercizio dei poteri conferiti;
- garantire la dialettica assicurata dai consiglieri indipendenti, basata sulla presenza di un congruo numero di questi ultimi nella composizione sia del Consiglio che dei Comitati;
- riconoscere nella disponibilità di tempo e risorse una componente chiave per l’efficace svolgimento del ruolo degli amministratori in seno al Consiglio ed ai suoi Comitati;
- promuovere ulteriormente i requisiti di diversità già presenti, per quanto concerne, in particolare la proiezione internazionale (a prescindere dalla nazionalità) e la diversità di genere;
- assicurare la distribuzione della *seniority* dei Consiglieri, valutando altresì il valore riveniente dalla loro diversificazione anagrafica.

³ Fermo il riferimento a precedenti indicazioni, che mantengono la loro validità, quali quelle contenute nei “*Principles for enhancing corporate governance*” (Basel Committee on Banking Supervision – ottobre 2010), nelle “*Guidelines on Internal Governance*” (EBA - settembre 2011), nel “*Green Paper on the EU corporate governance framework*” (Commissione Europea – aprile 2011).

2.1.1. I requisiti di professionalità

Per quanto più specificamente riguarda i requisiti di professionalità – fermo il rispetto di quanto al riguardo previsto dalla vigente regolamentazione – il Consiglio ritiene necessario che i candidati alla carica di amministratore di UniCredit siano in possesso di una buona conoscenza ed esperienza in preferibilmente due o più delle aree di competenza di seguito indicate:

- **CONOSCENZA DEL SETTORE BANCARIO E DELLE METODOLOGIE DI VALUTAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DEI RISCHI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELL'ATTIVITÀ BANCARIA:** acquisita tramite una esperienza pluriennale di amministrazione, direzione e controllo nel settore finanziario;
- **ESPERIENZA DI GESTIONE IMPRENDITORIALE E DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE:** acquisita tramite un'attività pluriennale di amministrazione, direzione o controllo in imprese o gruppi di rilevanti dimensioni economiche;
- **CAPACITÀ DI LETTURA E DI INTERPRETAZIONE DEI DATI DI BILANCIO DI UNA ISTITUZIONE FINANZIARIA:** acquisita tramite una esperienza pluriennale di amministrazione e controllo in imprese del settore finanziario o di esercizio di attività professionali o di insegnamento universitario;
- **COMPETENZA DI TIPO CORPORATE** (audit, *compliance*, legale, societario, ecc.): acquisita tramite esperienze pluriennali di *auditing* o di controllo di gestione svolte all'interno di imprese di rilevanti dimensioni o di esercizio di attività professionali o di insegnamento universitario;
- **CONOSCENZA DELLA REGOLAMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FINANZIARIE:** acquisita attraverso specifiche esperienze pluriennali all'interno di imprese finanziarie o di organismi di vigilanza o di esercizio di attività professionali o di insegnamento universitario;
- **ESPERIENZA INTERNAZIONALE E CONOSCENZA DEI MERCATI ESTERI:** acquisite attraverso lo svolgimento di attività imprenditoriali, di amministrazione o professionali pluriennali svolte presso istituzioni estere o enti, imprese o gruppi a vocazione internazionale;
- **CONOSCENZA DELLE DINAMICHE GLOBALI DEL SISTEMA ECONOMICO – FINANZIARIO:** acquisita attraverso significative esperienze svolte all'interno di enti di ricerca, uffici studi di imprese o di organismi internazionali, autorità di vigilanza;
- **CONOSCENZA DELLE REALTÀ SOCIO POLITICHE E DEI MECCANISMI DI MERCATO DI PAESI NEI QUALI IL GRUPPO UNICREDIT HA UNA PRESENZA STRATEGICA:**

acquisita attraverso attività pluriennali svolte in ruoli dirigenziali presso imprese o istituzioni pubbliche o private ovvero attraverso la promozione o il coordinamento di studi o indagini condotti presso enti di ricerca per un significativo periodo di tempo.

Il Consiglio raccomanda che tutte le competenze sopraindicate siano rappresentate all'interno dell'organo amministrativo in quanto la compresenza di competenze ed esperienze diversificate assicura la complementarità dei profili professionali e favorisce la dialettica e l'efficiente funzionamento del Consiglio.

Fermo quanto precede, il Consiglio raccomanda, altresì, che almeno un candidato per ciascuna lista - qualificabile come indipendente ai sensi del punto 2.1.5 che segue - posseda una qualificata esperienza per presiedere Comitati per i Controlli Interni e Rischi di istituzioni bancarie, finanziarie o assicurative, in modo da contribuire efficacemente al governo dei rischi a cui la Banca si espone, compito che la Banca d'Italia individua nelle sue Disposizioni di Vigilanza fra quelli principali degli Organi aziendali.

Il Consiglio raccomanda, infine, che tutti gli amministratori posseggano una conoscenza della lingua inglese idonea a consentire una corretta comprensione di testi scritti e, dunque, assicurare la possibilità di assumere deliberazioni che abbiano direttamente ad oggetto documenti della specie, attesa anche l'adozione di tale lingua nella corrispondenza intercorrente fra la Società e l'Autorità di Vigilanza europea.

Al fine di consentire agli azionisti una più agevole lettura delle competenze in capo a ciascun candidato, il Consiglio richiede che la proposta di nomina sia corredata da *curricula* accompagnati da una dichiarazione sottoscritta dai candidati medesimi riportante evidenza analitica delle competenze maturate nei diversi ambiti sopra elencati.

2.1.2. Profili attitudinali

Il Consiglio raccomanda inoltre che siano tenuti nell'opportuna considerazione anche i seguenti profili attitudinali come qualificanti per il ruolo di Membro del Consiglio di Amministrazione di UniCredit:

- Capacità di apprendere e d'intraprendere nuove sfide, ovvero:
 - possedere curiosità intellettuale e ricercare in maniera proattiva nuove esperienze, idee e contenuti;
 - essere aperti al confronto reciproco e a un *feedback* costruttivo;
 - comprendere il valore dell'approfondimento continuo, e favorire una cultura orientata al cambiamento;

- essere in grado di mettersi in gioco sia dal punto di vista personale, sia intellettuale abbracciando le nuove sfide del Consiglio.
- **Attitudine a collaborare, ovvero:**
 - valorizzare il contributo distintivo degli altri consiglieri in termini di esperienza, conoscenza e competenza funzionale;
 - comprendere l'importanza della diversità e favorire l'inclusione come filosofia e modus operandi del Consiglio;
 - promuovere attivamente la condivisione e favorire un robusto e rigoroso dibattito ricercando il confronto e lo scambio di prospettive.

2.1.3. Numero di incarichi

Alla luce delle indicazioni delle Disposizioni, la disponibilità di tempo e risorse da dedicare allo svolgimento dell'incarico, in ragione della natura e qualità dello stesso, risulta essere un requisito fondamentale che i candidati amministratori devono assicurare, anche in relazione alle attività derivanti dalla partecipazione ai lavori dei comitati consiliari, ove essi ne siano membri.

Con riguardo alla specifica realtà di UniCredit, si fa presente – a titolo informativo - che in ciascun esercizio del triennio 2012-2014 si sono tenute in media 14 riunioni del Consiglio di Amministrazione, 11 riunioni del Comitato Corporate Governance, HR and Nomination, 12 riunioni del Comitato per i Controlli Interni & Rischi (incluse quelle dei suoi Sotto-Comitati), 6 riunioni del Comitato Remunerazione, 10 riunioni del Comitato Permanente Strategico e 12 riunioni del Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity con una durata media di circa 3 ore e mezza delle riunioni del Consiglio e da 1 a oltre 5 ore per i Comitati consiliari.

A quanto precede occorre aggiungere, altresì, l'impegno dedicato alla partecipazione di eventi *off-site* nel corso del triennio, nonché quello derivante dalla partecipazione dei consiglieri a titolo di invitati nei comitati di cui non facciano parte.

Ai tempi dedicati alle riunioni sono, naturalmente, da aggiungere quelli necessari a ciascun amministratore per la loro preparazione. A questo proposito si evidenzia come, sulla base dell'esperienza maturata, le risorse dedicate dal Presidente del Consiglio di Amministrazione allo svolgimento del proprio ruolo siano risultate rilevanti e tali da assorbire una rilevante parte del suo tempo: risulta, quindi, opportuno che gli azionisti tengano debito

conto di tale circostanza nell'individuare profili di candidati che possano essere chiamati a ricoprire questa carica.

In considerazione di quanto precede, il Consiglio raccomanda che i candidati accettino la carica quando ritengano di potervi dedicare il tempo necessario, tenendo conto di quello destinato ad altre attività, lavorative o professionali, nonché allo svolgimento di incarichi ricoperti in altre società.

A tal proposito, è pacificamente riconosciuto che il numero di tali incarichi rappresenta un indicatore significativo del tempo assorbito per il loro svolgimento, come di recente confermato dalla CRD IV. In considerazione di ciò, il Consiglio, nel ricordare che da tempo nel proprio regolamento, così come nel precedente profilo quali-quantitativo definito nel 2012, ha definito limiti al cumulo di incarichi ricoperti dagli amministratori di UniCredit, ritiene opportuno confermare tale orientamento e richiamare al riguardo le previsioni della CRD IV, benché allo stato non ancora recepite dalla regolamentazione nazionale. Come noto, secondo tale Direttiva ciascun amministratore può ricoprire complessivamente (in qualsiasi tipo di società, ad eccezione di organizzazioni che non perseguono principalmente obiettivi commerciali):

- 1 incarico esecutivo e 2 incarichi non esecutivi
- 4 incarichi non esecutivi

con le precisazioni di cui all'art. 91 della CRD IV, ai sensi della quale, fra l'altro, sono considerati come un unico incarico di amministratore: a) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti nell'ambito dello stesso gruppo; b) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti nell'ambito di imprese in cui l'ente detenga una partecipazione qualificata.

La CRD IV riconosce, altresì, alle competenti Autorità la facoltà di autorizzare i membri del Consiglio di Amministrazione a ricoprire un incarico di amministratore non esecutivo aggiuntivo.

Alla luce di quanto sopra, e fatte salve le diverse prescrizioni in argomento che potrebbero derivare dal recepimento della Direttiva nell'ordinamento nazionale, il Consiglio auspica che i candidati non ricoprano, al momento dell'eventuale nomina più di:

- 1 incarico esecutivo e 3 incarichi non esecutivi
- 5 incarichi non esecutivi,

fermo che, come precisato dalla CRD IV, sono considerati, *inter alia*, come un unico incarico di amministratore: a) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti

nell'ambito dello stesso gruppo; b) gli incarichi di amministratore esecutivo o non esecutivo ricoperti nell'ambito di imprese in cui l'ente detenga una partecipazione qualificata.

2.1.4. Incompatibilità

In conformità all'art. 36 della Legge 214/11, recante disposizioni in merito alle “partecipazioni personali incrociate nei mercati del credito e finanziari” e al prescritto divieto ai “titolari di cariche negli organi gestionali, di sorveglianza e di controllo e ai funzionari di vertice di imprese o gruppi di imprese operanti nei mercati del credito, assicurativi e finanziari di assumere o esercitare analoghe cariche in imprese o gruppi di imprese concorrenti”, il Consiglio di Amministrazione raccomanda ai soci che nelle liste da presentarsi per la nomina del nuovo organo amministrativo vengano indicati candidati per i quali sia stata preventivamente verificata l'insussistenza di cause di incompatibilità prescritte dalla citata norma.

2.1.5. Indipendenza

Il Consiglio di Amministrazione ricorda che, in conformità a quanto previsto dallo statuto sociale e al fine di ottemperare ai principi del Codice di Autodisciplina, le liste dei candidati debbono essere composte in modo tale da garantire, complessivamente, che almeno un terzo dei componenti dell'organo amministrativo siano in possesso del requisito di indipendenza di cui all'art. 3 dello stesso Codice di Autodisciplina. Il Consiglio peraltro, reputando l'attuale percentuale di Amministratori indipendenti (pari a oltre il 60% dei suoi membri) garanzia di una efficace dialettica e, nel contempo, di un corretto ed efficiente funzionamento dei comitati consiliari, auspica che tale percentuale risulti confermata anche nel futuro organo amministrativo.

Fermi i casi di incompatibilità previsti dalla normativa vigente, il Consiglio ritiene, altresì, che al fine di preservare appieno l'autonomia di giudizio dei componenti l'organo amministrativo della Società, i candidati non debbano ricoprire - od assumere - cariche elettive o di governo a livello nazionale e/o locale ovvero in comitati promotori od organi direttivi di organizzazioni politiche.

2.1.6. Quote di genere

Con la Legge n. 120 del 12 luglio 2011 (che ha inserito il comma 1 – ter nell’art. 147 - ter TUF) è stato imposto in Italia il rispetto di un criterio di composizione dell’organo amministrativo in base al quale al genere meno rappresentato va riservata una quota di almeno un terzo dei componenti. E’ stata prevista, peraltro, una gradualità nell’applicazione della norma con la previsione che, al primo rinnovo, la quota del genere meno rappresentato sia almeno pari a un quinto dei componenti.

Benché al momento del rinnovo del Consiglio di Amministrazione di UniCredit, avvenuto l’11 maggio 2012, la legge n. 120/2011 non fosse ancora entrata in vigore, in conformità a quanto raccomandato dal Consiglio stesso, la composizione dell’organo amministrativo è risultata rispettare, su base volontaria, la quota del quinto.

Il Consiglio in linea con l’orientamento manifestato in passato, sebbene non obbligatorio l’innalzamento dell’attuale quota del quinto in occasione delle prossime nomine⁴, ritiene opportuno raccomandare ai soci di adeguarsi spontaneamente a quanto richiede la disposizione a regime, definendo a tal fine liste di candidati che assicurino la presenza di una quota di almeno un terzo di componenti del genere meno rappresentato.

2.1.7. Requisiti di onorabilità

Il Consiglio di Amministrazione, in linea con quanto già contenuto nel profilo qualitativo definito in occasione del suo precedente rinnovo (che già ricalcava i contenuti del Regolamento del Consiglio di Amministrazione) e considerata l’importanza che i requisiti di onorabilità rivestono sotto il profilo reputazionale, ritiene che un amministratore non dovrebbe essere considerato in possesso dei requisiti di onorabilità se la propria condotta personale o professionale suscita dubbi fondati sulla capacità di costui di garantire la sana e prudente gestione dell’ente creditizio. Pertanto, il Consiglio esprime la raccomandazione che i candidati alla nomina di amministratore di UniCredit, oltre a possedere i requisiti di onorabilità previsti dal D.M. 18/03/1998, n. 161 e dal D.M. 30/03/2000, n. 162:

1. non versino nelle situazioni che possono essere causa di sospensione dalle funzioni di amministratore ai sensi dell’art. 6 del D.M. 18/03/1998, n. 161,

⁴ Si tratterà, infatti, formalmente del primo rinnovo consiliare che interviene dopo l’entrata in vigore della legge 120/2011 per il quale, pertanto, è normativamente richiesto che la quota del genere meno rappresentato sia almeno pari a un quinto dei componenti il Consiglio.

2. non si trovino - e non si siano trovati in passato - in situazioni che, con riguardo alle attività economiche ed alle condizioni finanziarie dei candidati medesimi (o delle imprese da questi ultimi controllate, significativamente partecipate o dirette), siano – o siano state - anche in via potenziale idonee a incidere sulla loro reputazione ovvero abbiano comportato perdite rilevanti per la Banca,
3. non abbiano tenuto comportamenti che, pur non costituendo reati, non appaiono compatibili con l'incarico di amministratore di una banca o possono comportare per la Banca conseguenze gravemente pregiudizievoli sul piano reputazionale.

2.2. La composizione quantitativa dell'organo di amministrazione

Come ricordato nelle premesse del presente documento, le Disposizioni, accanto a considerazioni generali in materia di profilo quantitativo dell'organo amministrativo, hanno introdotto previsioni più puntuali al riguardo, che si ritiene utile qui richiamare:

- nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa il numero massimo dei consiglieri non è superiore a 15, fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati;
- nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica è necessario che siano costituiti 3 comitati specializzati in tema di “nomine”, “rischi”, “remunerazioni”;
- ciascuno dei richiamati comitati consiliari deve essere composto, di regola, da 3-5 membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti. I comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente e, ove sia presente un consigliere eletto dalle minoranze, esso fa parte di almeno un comitato.

Relativamente ad UniCredit, si ricorda che lo Statuto sociale prevede, all'art. 20, che il Consiglio sia composto da un minimo di 9 ad un massimo di 24 membri. L'Assemblea tenutasi l'11 maggio 2012 ha determinato in 19 il numero degli amministratori, tutti attualmente in carica. Sono, altresì, presenti 5 comitati consiliari, di cui 4 costituiti in conformità alle relative disposizioni regolamentari (Comitato per i Controlli Interni & Rischi, composto di 9 membri; Comitato Corporate Governance, HR and Nomination, composto di 9 membri; Comitato Remunerazione, composto di 5 membri; Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity, composto da 3 membri) ed 1 su base volontaria (Comitato Permanente Strategico, composto di 9 membri).

Dal processo di auto-valutazione del Consiglio – condotto in conformità alle disposizioni della Banca d'Italia e delle previsioni del Codice di Autodisciplina cui UniCredit aderisce - è emersa una chiara tendenza a ritenere, da un lato, che la composizione fissata dall'assemblea in occasione della precedente elezione dell'organo amministrativo possa essere ridotta, in coerenza con quanto prescritto dalle Disposizioni, e che, dall'altro, risulta raccomandabile il mantenimento, nella loro attuale struttura, dei comitati consiliari.

Sulla base delle discussioni svoltesi in seno al Comitato Corporate Governance HR, and Nomination ed al Consiglio di Amministrazione in merito all'entità della riduzione ed alla composizione quantitativa ritenuta ideale, il Consiglio ha ritenuto che, nella valutazione della composizione quantitativa si debba tenere conto di diversi criteri e di differenti esigenze derivanti dalle peculiari caratteristiche di UniCredit, cercando di realizzarne un equilibrato contemperamento.

I principali criteri individuati sono:

- il carattere internazionale del Gruppo UniCredit, che suggerisce di tenere in adeguata considerazione l'opportunità di mantenere la presenza di esponenti dei maggiori Paesi in cui il Gruppo opera;
- la diretta responsabilità della banca italiana, che richiede la presenza di esponenti del mondo imprenditoriale e professionale italiano in grado di dare un apporto significativo alle strategie da adottare nella gestione delle attività che si svolgono in Italia;
- la necessità di disporre di un numero di membri tale da garantire l'efficiente funzionamento dei comitati in cui si articola l'attività del Consiglio, anche tenendo in considerazione l'esigenza di assicurare un efficiente bilanciamento delle competenze presenti nei comitati stessi;
- una dimensione che favorisca una maggiore dialettica e un più efficiente funzionamento collegiale.

Occorre, altresì, tenere conto che nel Consiglio di Amministrazione trova generalmente espressione la composizione dell'azionariato con particolare riguardo ai soci stabili.

Sulla base dei sopra riportati criteri e delle indicazioni prevalentemente emerse nel dibattito intervenuto, il Consiglio ritiene che non sia opportuno operare una riduzione drastica del numero degli amministratori e suggerisce agli azionisti - cui spetta la decisione in merito alla composizione dell'organo amministrativo - l'indicazione di un numero di componenti idonea a consentire un equilibrato contemperamento delle suindicate esigenze che, a parere del Consiglio medesimo, è pari a 17.

Tale conclusione appare altresì coerente con una adeguata composizione numerica dei comitati che tenga conto dell'ampiezza e della rilevanza della loro operatività, che potrebbe venire svolta anche per il tramite di sotto-comitati.

A tale suggerimento va aggiunta la raccomandazione che anche nella definizione quantitativa, come in quella qualitativa, si tengano in adeguata considerazione tutti i criteri suindicati per assicurarne una equilibrata composizione.

3. INDUCTION E FORMAZIONE

Il sentimento del Consiglio è che l'“Esperienza Cumulata” della vita di un Consiglio sia un valore da preservare.

Diversi studiosi hanno provato a sancire in modo quantitativo un tema che è intuitivamente logico e, cioè, che a prescindere da esperienze avute in altri consigli, un nuovo consigliere impiega del tempo per maturare una conoscenza del “contesto di riferimento” che lo aiuti a contribuire in modo significativo ai lavori di comitati e del Consiglio nella sua interezza. Avendo cura del fatto che il mandato di un consigliere è triennale, si stima che nei casi di un gruppo internazionale e complesso, un nuovo consigliere impieghi tra il 30% ed il 60% di questo primo mandato a prendere pieno controllo del suo ruolo.

Il Consiglio di UniCredit presenta oggi un'equilibrata distribuzione in termine di “Esperienza Cumulata”: la “seniority” media è, infatti, di circa 6 anni con il 37% degli amministratori che ha una *seniority* maggiore della media, l'11% che ha una *seniority* tra i 3 ed i 6 anni, e il 52% che ha una *seniority* inferiore ai 3 anni.

Ogni triennio, gli azionisti compongono le liste in piena autonomia, alla luce delle raccomandazioni espresse dal Consiglio nell'individuare la propria composizione qualitativa considerata ottimale, e di ulteriori motivazioni specifiche per ciascun azionista o gruppo di azionisti. Partendo da questa premessa, nel caso ci fosse l'esigenza di inserire nuovi profili, il Consiglio suggerisce di considerare di promuovere modalità che possano attuire o bilanciare l'impatto sull' “Esperienza Cumulata” dell'organo collegiale.

Per questo motivo, il Consiglio auspica che i futuri amministratori:

- continuino a possedere, in aggiunta all'attuale combinazione di competenze /esperienze rappresentate oggi in Consiglio, le attitudini prima commentate (ossia la disponibilità ad apprendere e intraprendere nuove sfide e l'attitudine a collaborare) che sono vitali per permettere ad un nuovo Consigliere di beneficiare dai lavori consiliari nel loro complesso e di contribuire agli stessi;
- beneficino di un articolato percorso di “*induction*” in linea o ancora più completo e strutturato di quello appena svolto. Infatti, in quest'ultimo triennio UniCredit si è impegnata a promuovere eventi individuali (per i nuovi Consiglieri) e di squadra (inclusivi del *management* e del Collegio Sindacale) che hanno permesso ai nuovi Consiglieri di acquisire una migliore conoscenza del “contesto di riferimento” e a tutti di promuovere una maggiore interazione propedeutica ad un miglior lavoro di squadra.

Le nuove sfide sempre più ampie e il “contesto di riferimento”, che diventerà sempre più internazionale, inducono il Consiglio a raccomandare di aumentare gli investimenti in tal senso sia a livello individuale che di Gruppo.

Per i nuovi Consiglieri è necessario formalizzare un percorso di base con la possibilità di svolgere degli approfondimenti personalizzati sulla base di particolari interessi o responsabilità che il singolo Consigliere potrà assumere nei comitati consiliari.

A livello più generale, è importante aggiornare tutti i Consiglieri sui principali *trend* che possono avere impatto sull’andamento attuale e prospettico del Gruppo.

Allo stesso tempo il Consiglio ritiene opportuno investire affinché questi eventi plenari possano essere anche un’opportunità per promuovere ulteriormente il necessario spirito di squadra, di appartenenza, e di collaborazione: solo in questo modo, infatti, si riuscirà a creare i presupposti per capitalizzare le diverse competenze distribuite e l’interdisciplinarietà dei diversi Consiglieri.