

Orientamenti della Banca d'Italia  
sulla composizione e sul funzionamento  
dei consigli di amministrazione delle LSI

Rappresentare le riflessioni svolte dal CdA su ciascun aspetto, indicando - ove appropriato - le azioni intraprese per migliorare rapidamente le proprie prassi.

1. Composizione / organizzazione del CdA

**A - La diversificazione nella composizione del board**

**A.1 - Diversificazione delle competenze**

Nell'assicurare un'adeguata diversificazione delle competenze, che tenga conto degli obiettivi strategici, delle dimensioni della banca e del contesto territoriale di riferimento è buona prassi che le banche, tenuto conto delle loro caratteristiche operative e organizzative, assicurino la presenza di consiglieri che abbiano competenze nei profili di *IT*, *risk management* e organizzazione/*HR* ovvero con competenze complementari rispetto a quelle già presenti nel CdA, con l'obiettivo di presidiare il complesso dei rischi aziendali (anche con l'attivazione di idonei percorsi formativi).

Im Hinblick auf die Voraussetzungen der Exponenten der Raiffeisenkasse Partschins kommt das Regionalgesetz Nr. 1/2000 zur Anwendung. Die darin geregelten Bestimmungen im Hinblick auf Berufserfahrung und Kompetenz der Verwalter werden eingehalten;  
Bei der Diversifizierung innerhalb des Organs sind die Charakteristik und die Grundprinzipien zu berücksichtigen, welche die Raiffeisenkasse als Genossenschaftsbank auszeichnen: die Mitglieder des Verwaltungsrates der Raiffeisenkasse können gemäß statutarischen Vorgaben ausschließlich aus den Mitgliedern der Raiffeisenkasse Partschins gewählt werden, weshalb sich auch der Kreis der Kandidat\*innen auf die Mitglieder und somit auch auf das Tätigkeitsgebiet der Raiffeisenkasse beschränkt. Die lokale Verwurzelung der Raiffeisenkasse mit dem eigenen Tätigkeitsgebiet und mit den eigenen Mitgliedern stellt auch einen Kerngedanken des Genossenschaftsprinzips und des Modells Raiffeisen dar; zudem arbeitet die Raiffeisenkasse mit den Zentralinstitutionen wie Raiffeisen Landesbank, Raiffeisenverband und RIS KonsGmbH zusammen, welche zentral wesentliche Unterstützung in unterschiedlichen Bereichen anbieten; dadurch wird auch das den einzelnen Verwaltern zur Verfügung stehende Knowhow und Fachwissen erweitert. Dabei spielt etwa die RIS KonsGmbH als IT-Dienstleister der Raiffeisenkassen eine wesentliche Rolle im IT-Sektor; RIS hat dabei als IT-Dienstleister und im Sinne des Genossenschaftsprinzips den Auftrag, die Raiffeisenkassen in Sachen Digitalisierung und IT zu betreuen und weiterzuentwickeln und steht dabei im regen Austausch mit den Verwaltern. Durch diese zentrale Unterstützung können die Verwalter auch in spezifischen Bereichen informiert Entscheidungen treffen. Im Bereich Organisation und Personal unterstützt der Raiffeisenverband und im Bereich Risk Management erhält der Verwaltungsrat Unterstützung durch den RiM-Service und das IPS.  
In Sachen Digitalisierung und IT wird im RIPS-Verbund derzeit in enger Zusammenarbeit mit den Zentralstrukturen das Projekt Mission 2025 umgesetzt.  
Um darüber hinaus nichtsdestotrotz auch unter den Verwaltern dennoch gezieltes Knowhow in spezifischen Bereichen (wie z.B. IT, Risk Management, HR, Organisation) zu erreichen, werden gezielt Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen besucht (kollektiv oder einzeln). Dazu werden im aktuellen Mandatszeitraum verschiedene Schulungen wie bspw.:  
- Antigeldwäsche - die Pflichten und Aufgaben der Bank  
- Das Scoring meiner Raiffeisenkasse richtig interpretieren  
- Entscheiden in schwierigen Situationen  
- Personalentwicklung  
- ESG in den Raiffeisenkassen  
- Sitzungsmanagement - Besprechungen produktiv leiten

**A.2 - Diversità di genere**

In vista della prima applicazione delle novità introdotte nelle disposizioni sul governo societario in materia di diversità di genere, la Banca d'Italia si attende che le banche pianifichino l'integrazione del *board* con esponenti del genere meno rappresentato, ad esempio individuando con congruo anticipo i profili necessari, con l'obiettivo di assicurare un adeguamento senza ritardi alla nuova quota di genere. Le banche di minori dimensioni e complessità operativa valutano inoltre l'opportunità di anticipare l'adeguamento alla soglia minima del 33%, prevista dalle disposizioni sul governo societario.

In den Raiffeisenkassen gelten die Bestimmungen des RG Nr. 1/2000, welches im Art. 5 spezifische quantitative Quoten für die ausgewogene Vertretung beider Geschlechter in den Organen der Raiffeisenkasse vorsieht: demnach müssen mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrats mit bis zu fünf Mitgliedern, mindestens zwei Mitglieder des Verwaltungsrats mit bis zu sieben Mitgliedern bzw. mindestens drei Mitglieder des Verwaltungsrats in den anderen Fällen dem im jeweiligen Organ unterrepräsentierten Geschlecht angehören; vom 01.01.2022 bis zum 31.12.2023 gilt eine Übergangsbestimmung, wonach bei Erneuerung des Verwaltungsrates mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrates mit bis zu 7 Mitgliedern bzw. mindestens zwei Mitglieder in den anderen Fällen dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören müssen.  
Die Raiffeisenkasse hält diese gesetzlichen Vorgaben aktuell bereits ein, derzeit befinden sich im Verwaltungsrat bestehend aus 5 Verwaltern, davon 2 Frauen und 3 Männer;  
Wie bereits in der aktuellen Zusammensetzung werden bei der nächsten Neuwahl im Jahr 2024 auch weiterhin mögliche Kandidat\*innen des im Verwaltungsrat weniger repräsentierten Geschlechts angesprochen.

**A.3 - Composizione ottimale ed effettiva del board**

È buona prassi che il documento con cui il CdA identifica la propria composizione quali-quantitativa ottimale sia elaborato in maniera analitica, fornendo indicazioni puntuali sui singoli *driver* di diversità rilevanti (con riferimento al livello di esperienza nel campo bancario e finanziario e al grado di diversificazione in termini di competenze specialistiche, esperienze professionali, età, genere e provenienza geografica), inclusi quelli di natura quantitativa (ad esempio specificando le percentuali di esponenti che devono possedere competenze in determinati settori). È pure buona prassi che la composizione ottimale del *board* sia riesaminata in relazione all'evoluzione dell'intermediario e tenendo conto del concreto funzionamento degli organi, anche alla luce degli esiti dell'esercizio di autovalutazione annuale.

Die Idealzusammensetzung wird derzeit im Hinblick auf die nächsten Wahlen im Jahr 2024 überarbeitet und im Zuge dessen werden gezielt qualitative und quantitative Parameter im Hinblick auf die unterschiedlichen Kriterien zur Diversifizierung festgelegt.  
Bereits im aktuellen Mandatszeitraum findet eine angemessene Diversifizierung der Mitglieder statt. Mit Bezug auf das Alter sind die Mitglieder zwischen 42 Jahren und 64 Jahren ausgewogen verteilt. Auch die berufliche Diversifizierung ist angemessen. Aktuell befindet sich bei den 5 Mitgliedern des Verwaltungsrates eine freiberufliche Rechtsanwältin, eine Führungskraft eines Handelsunternehmens, ein Unternehmer aus dem technischen Handwerk, eine Landwirtin sowie ein Unternehmer im Bereich der Finanz- und Beratungsdienstleistungen. Jene Mitglieder, welche im Banken- und Finanzsektor aus ihrer hauptberuflichen Tätigkeit geringere Kompetenzen mitbringen weisen diese aufgrund ihrer langjährigen Mandatstätigkeit als Verwalter der Raiffeisenkasse auf.

<p>Nell'ambito della verifica della corrispondenza tra la composizione effettiva e quella ottimale del <i>board</i>, è buona prassi che le banche motivino in maniera esaustiva eventuali scostamenti rispetto alla composizione ottimale. È buona prassi che i risultati della verifica, da rendere noti ai soci, riportino in maniera analitica ed esaustiva anche le valutazioni di adeguatezza della composizione rispetto a ciascun profilo di <i>diversity</i> oggetto di valutazione, al fine di consentire ai medesimi soci di adottare le opportune misure. Queste informazioni sono di ausilio anche per la formazione delle liste, in occasione dei rinnovi degli organi; la loro utilità può risultare valorizzata dall'accompagnamento dei <i>curricula</i> dei candidati nelle liste – così come raccomandato dalle Disposizioni della Banca d'Italia in materia di governo societario – poiché la combinazione delle due informazioni può agevolare l'identificazione del candidato più adeguato per ciascun profilo teorico.</p>	<p>Im Jahr 2022 fand keine Neuwahl statt; im Zuge der nächsten Neuwahl im Jahr 2024 wird die Idealzusammensetzung vorab der Vollversammlung bzw. den Mitgliedern mitgeteilt und nach erfolgter Neuwahl wird der Soll-Ist-Abgleich vorgenommen und dessen Ergebnisse werden daraufhin der Vollversammlung mitgeteilt werden. Die jetzt durchgeführte Selbstbewertung wird der nächsten Vollversammlung 2023 zusammen mit dem Maßnahmenplan zur Kenntnis gebracht.</p>
<p><b>B - Limite al numero di mandati</b></p>	
<p>È buona prassi prevedere, nello statuto o nei regolamenti interni, un limite al numero di mandati che possono essere ricoperti. Detto limite dovrebbe tenere conto, da un lato, dell'esigenza di favorire il ricambio del <i>management</i> e l'ingresso di nuove competenze e professionalità e, dall'altro, della necessità di raggiungere nella composizione collettiva del <i>board</i> un adeguato livello di esperienza e conoscenza della banca.</p>	<p>Das Statut der Raiffeisenkasse Partschins sieht im Art. 33 derzeit bereits eine Mandatsbeschränkung für die Verwalter der Raiffeisenkasse vor. Demnach sind jene Verwalter nicht wählbar bzw. nicht wieder wählbar, welche für 5 aufeinanderfolgende Mandate das Amt eines Verwaltungsratsmitgliedes der Raiffeisenkasse bekleidet haben; durch diese Mandatsbeschränkung sowie durch die ebenfalls statutarisch festgelegte Altersgrenze der Mandatare bei erneuter Kandidatur (Art. 32 Statut) wird ein kontinuierlicher Austausch der Mandatare innerhalb des Organs gefördert, mit gleichzeitiger Berücksichtigung der Beibehaltung und Übertragung von erworbenem Knowhow und gesammelter fachlicher und betrieblicher Erfahrung.</p>
<p><b>C - Pianificazione della successione delle figure apicali</b></p>	
<p>È buona prassi che le banche predispongano adeguati programmi di formazione manageriale nei percorsi di carriera, anche prevedendo forme di affiancamento a figure apicali, che possano contribuire a promuovere lo sviluppo professionale e accrescere le competenze necessarie per l'assunzione di incarichi di vertice. Questo tipo di iniziative può infatti favorire una successione ordinata e tempestiva delle figure apicali.</p>	<p>In der Raiffeisenkasse Partschins steht in den nächsten 3 Jahren kein Direktorenwechsel an, weshalb sich der Verwaltungsrat aktuell nicht mit der Nachfolgeplanung beschäftigt. Die Nachfolge des mit Oktober 2023 zu pensionierenden Innenbereichsleiters wurde bereits im Jahresverlauf 2022 sorgfältig geprüft und frühzeitig geregelt. Mit 02.05.2023 tritt der Nachfolger des Innenbereichsleiters die Tätigkeit in der Raiffeisenkasse an. Somit ist eine angemessene Übergangsfrist für einen Know-How-Transfer gegeben.</p>
<p><b>D - Formazione</b></p>	
<p>È buona prassi che i piani di formazione che le banche sono tenute a predisporre siano adeguatamente articolati e sviluppati, comprendendo iniziative di formazione generali e/o tematiche, individuali e/o collettive, con finalità sia di aggiornamento degli amministratori, sia di inserimento degli esponenti di nuova nomina. Ciò è specialmente rilevante con riferimento sia ad aspetti di <i>business</i> innovativi e/o strategici (es., ESG, <i>fintech</i>), sia allo sviluppo delle competenze manageriali, particolarmente utili per le figure con ruoli di indirizzo e coordinamento (es. presidente del CdA, presidenti dei comitati, ecc.). In questo ambito costituisce una buona prassi anche l'adozione di iniziative volte a verificare l'efficacia e l'utilità dell'attività di formazione (es., richiedendo ai consiglieri un <i>feedback</i> sull'adeguatezza delle iniziative e sui progressi compiuti, eventualmente in sede di autovalutazione annuale).</p>	<p>In der Raiffeisenkasse Partschins gibt es derzeit bereits Aus- und Weiterbildungspläne die eng zusammenhängen mit den Fortbildungsprogrammen, welche der Raiffeisenverband für die Raiffeisenkassen ausarbeitet und anbietet. Gemäß aktueller Wahlordnung sind alle Verwalter dazu verpflichtet während ihrer Amtszeit ein Mindestmaß von 18 Fortbildungsstunden zu absolvieren, damit sie erneut für das Amt kandidieren können. Weiters sieht Art. 4 RG Nr. 1/2000 ein eigenes Fortbildungsprogramm für jene neugewählten Mandatare vor, welche die Voraussetzungen gemäß Art. 4 Abs. 3 Buchstabe c) RG Nr. 1/2000 erfüllen. Dieses Fortbildungsprogramm, welches vom Raiffeisenverband in Zusammenarbeit mit der Universität Bozen ausgearbeitet wurde, übermittelt den neugewählten Mandataren spezifisches Fachwissen in den für die Banktätigkeit und für ihre Rolle als Verwalter relevanten Bereichen, dabei wird gezielt theoretisches und praktisches Wissen vermittelt, zugeschnitten auf die Zielgruppe der neuen Mandatare; In den Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen, welche vom Raiffeisenverband organisiert und von den Verwaltern absolviert werden, ist derzeit bereits ein angemessener Feedback-Prozess implementiert und die Angemessenheit der Schulungen wird regelmäßig monitoriert und bei Bedarf angepasst. Zukünftig soll in Zusammenarbeit mit dem Raiffeisenverband noch gezielter auf die individuelle Aus- und Weiterbildung der einzelnen Mandatare eingegangen werden, sowie auf gezielte Schulungen in den Bereichen IT, Risk Management, HR, Organisation, ESG. Dazu wendet sich die Raiffeisenkasse an den Raiffeisenverband zur Unterstützung bei der Ausarbeitung des Fortbildungsprogramms. Im Jahr 2022 besuchten die Verwalter folgende Schulungen: - Antigeldwäsche - die Pflichten und Aufgaben der Bank - Das Scoring meiner Raiffeisenkasse richtig interpretieren - Entscheiden in schwierigen Situationen - Personalentwicklung - Sitzungsmanagement - Besprechungen produktiv leiten Konkret sind für das Jahr 2023 folgende Schulungen und Fortbildungen für die Mandatare geplant: - Informations-Veranstaltung ESG in den Raiffeisenkassen - Fachtagung "Codice di condotta antitrust - Verhaltenskodex zur Wahrung wettbewerbsrechtlicher Bestimmungen"</p>
<p><b>2. Funzionamento del CdA</b></p>	
<p><b>E - Organizzazione delle riunioni</b></p>	



<p>Nel predisporre l'ordine del giorno delle riunioni del <i>board</i>, è buona prassi contenere il numero di argomenti oggetto di trattazione, per assicurare un dibattito esaustivo per ciascuno di essi. Costituisce inoltre buona prassi predisporre la documentazione informativa attraverso modalità che ne agevolino la lettura e la comprensione da parte dei consiglieri (es., predisponendo schede di sintesi o <i>executive summary</i>). In aggiunta, sono buone prassi la trasmissione ai consiglieri della documentazione rilevante almeno 5 giorni lavorativi prima della data della riunione e la creazione di <i>repository</i> in cui i consiglieri possano trovare informazioni utili, anche trattate in precedenti riunioni del CdA.</p>	<p>Die Tagesordnungen der Verwaltungsratssitzungen sind angemessen und enthalten eine angemessene Anzahl Tagesordnungspunkte. Um den Verwaltern eine informierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen, werden die wichtigen Unterlagen und Informationen (wie Risikoberichte, Strategieentwürfe, etc.) frühzeitig und nach Möglichkeit 3 Tage vor der Verwaltungsratssitzung den Verwaltern zur Verfügung gestellt. Kreditanträge werden 2 Tage vor der Sitzung zur Verfügung gestellt. Die eingereichten Anträge und Berichte sind übersichtlich strukturiert und die längeren Berichte erhalten in der Regel eine Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte, damit den Verwaltern die Vorbereitung und Bewertung erleichtert wird. Die Raiffeisenkasse Partschins ist in der Einführungsphase eines entsprechenden digitalen Zugangs für die Unterlagen und Beschlüsse mittels dem Programm DiliTrust, welches den Verwaltern einen einfachen Zugang zu den Unterlagen vor und nach der Sitzung ermöglicht. Zudem können die Verwalter am Sitz der Raiffeisenkasse jederzeit in die Protokollbücher und in die notwendige Dokumentation Einsicht nehmen.</p>
<p>Con riferimento alla frequenza e alla durata delle riunioni, è buona prassi che nel documento di autovalutazione le banche definiscano una programmazione delle sedute che tenga conto della necessità di dedicare alla discussione consiliare un tempo coerente con la rilevanza dei temi trattati, anche prevedendo riunioni tematiche per determinate materie (ad es. pianificazione strategica) o in presenza di situazioni che richiedano particolare attenzione.</p>	<p>Die Sitzungen werden in der Regel 14-tägig abgehalten. Bei Abweichungen oder der notwendigen Priorisierung von Themenbereichen werden zusätzliche Sitzungen, u.a. Klausurtagungen, strategische Besprechungen frühzeitig bekanntgegeben.</p>
<b>F - Consapevolezza dei rischi, rapporti tra il CdA e i responsabili delle funzioni di controllo</b>	
<p>È buona prassi che i responsabili delle funzioni di controllo partecipino alle riunioni del CdA, quando ciò è utile per fornire ai consiglieri le informazioni necessarie per assumere decisioni pienamente consapevoli su tutti i profili di rischio. Inoltre, le banche valutano l'opportunità di organizzare degli incontri di approfondimento (es., monotematici) tra il CdA e le funzioni di controllo.</p>	<p>Die Kontrollfunktion der zweiten Ebene nimmt regelmäßig an den Sitzungen des Verwaltungsrates teil. Zum Austausch zwischen den Organen und auch zwischen Verwaltungsrat und Kontrollfunktionen gibt es bereits interne Regelwerke zu den Informationsflüssen. Dies wird besonders im Rahmen der Vorstellung der verschiedenen Berichte der internen Kontrollfunktionen (Risikomanagement, Compliance, Antigeldwäsche, Internal Audit) sowie der externen Kontrollorgane (ordentliche Revision, Banca d'Italia, Rechnungsprüfer) und des Aufsichtsrates erreicht. Die internen Kontrollfunktionen stellen ihre Berichte selbst dem Verwaltungsrat vor. Diesbezügliche Berichte werden den Verwaltern je nach Priorisierung bereits im Vorfeld zur Verfügung gestellt um auf besondere Risikoaspekte vertieft eingehen zu können.</p>
<p>In ogni caso, è buona prassi che l'informativa periodica, che ai sensi delle Disposizioni le funzioni di controllo devono rendere al CdA, sia adeguatamente standardizzata e idonea a focalizzare l'attenzione sulle evidenze di maggior rilievo per l'assunzione di eventuali decisioni (ad es. evoluzione dei principali profili di rischio, esiti di tutte le attività di controllo, priorità, possibili azioni correttive con relativi tempi di attuazione, stato di avanzamento dei rimedi adottati e ragioni di eventuali ritardi). È opportuno che anche l'organo con funzione di controllo valuti la qualità del <i>reporting</i>, con l'obiettivo di agevolare la comprensione delle criticità rilevate e la tempestiva adozione di eventuali rimedi.</p>	<p>Die periodischen Berichte der Kontrollfunktionen sind angemessen und stellen die wesentlichen Inhalte in den Vordergrund und beinhalten somit eine Zusammenfassung (Executive Summary), in welcher die wesentlichen Punkte als Entscheidungsgrundlage kompakt wiedergegeben werden. Zudem enthalten die periodischen Berichte z.B. auch Angaben zur Entwicklung der wichtigsten Risikoprofile, der Ergebnisse der Kontrollhandlungen, Prioritäten, mögliche Korrekturmaßnahmen mit Angabe der Umsetzungsfristen, Angaben zum Umsetzungsstand der getroffenen Maßnahmen und Begründung eventueller Verspätungen). Die Berichte der Kontrollfunktionen werden auch vom Aufsichtsrat regelmäßig überprüft.</p>
<p>Indipendentemente dalla presenza del Comitato Rischi, la Banca d'Italia si attende che il CdA dedichi adeguato tempo all'approfondimento dei profili di rischio connessi al <i>business</i> e non si limiti alla mera presa d'atto delle informative delle funzioni di controllo o del Comitato rischi, ove presente.</p>	<p>In der Raiffeisenkasse Partschins ist als Kleinstbank kein Risikoausschuss eingesetzt. Der Verwaltungsrat setzt sich allerdings regelmäßig mit der Vertiefung der Risikoprofile des Bankgeschäfts auseinander. Dies wird besonders im Rahmen der Vorstellung der verschiedenen Berichte der internen Kontrollfunktionen (Risikomanagement, Compliance, Antigeldwäsche, Internal Audit) der externen Kontrollorgane (ordentliche Revision, Banca d'Italia, Rechnungsprüfer) und des Aufsichtsrates, erreicht. An diesen Tagesordnungspunkten nehmen auch die Kontrollfunktionen / Kontrollorgane teil. Diesbezügliche Berichte werden den Verwaltern bereits im Vorfeld zur Verfügung gestellt um auf besondere Risikoaspekte vertieft eingehen zu können.</p>
<b>G - Comitato Rischi</b>	
<p>È buona prassi che il Comitato Rischi si riunisca con regolarità e con sufficiente anticipo rispetto alle riunioni del CdA, eventualmente coinvolgendo i responsabili delle funzioni di controllo, quando ritenuto opportuno per il proficuo svolgimento delle riunioni. Al fine di supportare in modo efficace l'adeguata comprensione dei profili di rischio da parte del CdA, il Comitato Rischi valuta l'opportunità di predisporre <i>report</i> che diano chiara evidenza dell'impatto sulla situazione della banca delle proposte in discussione. È opportuno infine che l'eventuale documentazione sia trasmessa in tempo utile prima della riunione del CdA (<i>cf. supra</i>), così da consentire un'analisi compiuta da parte dei consiglieri.</p>	<p>In der Raiffeisenkasse Partschins ist als Kleinbank kein Risikoausschuss im engen Sinne (als Teil des Verwaltungsrates) eingesetzt. In der Raiffeisenkasse gibt es allerdings ein bankinternes Kreditkomitee, welches im Vorfeld der Verwaltungsratssitzungen zu den wesentlichen Risikozahlen (Trigger) tagt. Dieses Komitee präsentiert dem Verwaltungsrat Anmerkungen, Vorschläge und Hinweise zur Behandlung der aktuellen Risiken aus dem Kreditbereich.</p>
<p>Alla luce del ruolo di supporto (i.e., istruttorio, propositivo e consultivo) che il Comitato Rischi svolge nello stimolare il dibattito consiliare su tematiche attinenti ai rischi, la Banca d'Italia si attende che le valutazioni sui profili di rischio condotte dal Comitato Rischi siano oggetto di approfondito e attento confronto tra i componenti del CdA, con il contributo di tutti i consiglieri, ciascuno coerentemente con le proprie competenze e il ruolo rivestito.</p>	<p>In der Raiffeisenkasse Partschins ist als Kleinbank kein Risikoausschuss im engen Sinne (als Teil des Verwaltungsrates) eingesetzt. Der Verwaltungsrat setzt sich allerdings mit den oben genannten eingebrachten Anmerkungen, Vorschlägen und Hinweisen auseinander.</p>
<b>H - Ruolo del Presidente</b>	
<p>È buona prassi che il presidente non si limiti a coordinare e organizzare le sedute, ma si ponga come punto di riferimento per raccogliere i diversi punti di vista, recepire eventuali istanze dei consiglieri, promuovere dinamiche efficaci di confronto dialettico e favorire l'assunzione di decisioni pienamente consapevoli da parte di tutti i componenti dell'organo. A questo scopo, la Banca d'Italia si attende che vengano adottate modalità per la gestione del dialogo all'interno del <i>board</i> che assicurino l'inclusione e la partecipazione di tutti i consiglieri alle discussioni (es., questionari, <i>tour de table</i>).</p>	<p>Der Obmann des Verwaltungsrates leitet die Verwaltungsratssitzung in angemessener Form und sorgt durch geeignete Kommunikations- und Diskussionsregeln dafür, dass alle Verwalter sich aktiv an der Diskussion und an der Entscheidungsfindung beteiligen. Künftig wird insbesondere der Obmann aber auch die Verwalter an spezifischen Schulungen zur Leitung und Abwicklung von Sitzungen und Diskussionen teilnehmen.</p>
<b>I - Verbalizzazione</b>	

<p>È buona prassi che nei verbali sia dato conto, per ogni punto all'ordine del giorno, almeno della posizione espressa da ciascun consigliere che sia intervenuto e non si adoperino formulazioni generiche inidonee a fornire informazioni specifiche sull'andamento del dibattito. Le banche valutano l'opportunità di segnalare all'interno dei verbali gli eventuali interventi e/o l'esito di richieste formulate dai consiglieri prima dello svolgimento delle sedute, specie quando siano determinanti per la comprensione del dibattito e delle decisioni.</p>	<p>Die wesentlichen Inhalte der Entscheidungen zu jedem Tagesordnungspunkt werden protokolliert. Zukünftig werden alle relevanten Beiträge und Anmerkungen der anwesenden Verwalter in den Kernaussagen verstärkt protokolliert, um den Entscheidungsfindungsprozess transparenter und die Entscheidungsfindung nachvollziehbarer zu gestalten. Dies soll einhergehen mit der aktiven Einbindung der Verwalter bei der Diskussion. Der Schriftführer wird die genannten Punkte in der Protokollierung verstärkt priorisieren.</p>
<p><b>J - Approvazione del piano strategico</b></p>	
<p>È buona prassi che le banche formalizzino il procedimento di approvazione del piano strategico, al fine di consentire al CdA l'assunzione di decisioni consapevoli. In questo ambito, va assicurato il coinvolgimento delle strutture competenti, incluse le funzioni di controllo, anche nella fase di elaborazione del piano. È opportuno inoltre che il CdA svolga autonome valutazioni sui rischi associati al piano, incluso quello di <i>execution</i>, e che nei verbali delle relative riunioni sia data chiara evidenza delle eventuali differenze delle decisioni adottate rispetto alle considerazioni formulate dal Comitato Rischi o dalle funzioni di controllo interno. La Banca d'Italia si attende che il piano strategico riporti anche valutazioni riguardanti l'impatto di eventuali scenari avversi sul conseguimento degli obiettivi prefissati e sulla situazione economico-patrimoniale della banca e individui fin da subito possibili interventi correttivi, anche di <i>capital management</i>.</p>	<p>Der Verwaltungsrat nimmt die Strategieplanung bzw. die mehrjährige Planung regelmäßig vor. Dabei arbeitet der Verwaltungsrat mit dem Raiffeisenverband zusammen um den Prozess angemessen zu strukturieren. Bei der strategischen Planung werden die Kontrollfunktionen angemessen eingebunden und die mit der strategischen Planung verbundenen Risiken werden berücksichtigt. Ergänzend dazu arbeitet die RIS KonsGmbH derzeit an der Implementierung eines neuen Bankensteuerungstools, welches den modernen Anforderungen der Strategieplanung Rechnung tragen soll.</p>
<p><b>K - Monitoraggio del rischio di execution</b></p>	
<p>È buona prassi che le banche formalizzino i processi per il monitoraggio dello stato di realizzazione del piano strategico e del relativo rischio di <i>execution</i>. In particolare, la Banca d'Italia si attende che questa attività sia compiuta con cadenza periodica, coinvolgendo attivamente non solo le funzioni aziendali competenti, ma anche le funzioni di controllo interno (eventualmente con verifiche mirate, utili ad esempio nell'ipotesi di avvio di nuovi <i>business</i>) e, ove presente, il Comitato Rischi, al fine di valutare compiutamente eventuali scostamenti, rispetto alle attese, dell'impatto del <i>business</i> sui rischi e sulla situazione economico-patrimoniale. Per consentire un efficace monitoraggio del rischio di <i>execution</i>, la Banca d'Italia si attende che le banche predispongano flussi informativi chiari ed efficaci sull'andamento dell'implementazione del piano strategico, tali da consentire di focalizzare l'attenzione del CdA sulle evidenze più significative su cui è essenziale che esso si esprima. In questa logica, la Banca d'Italia si attende, inoltre, che l'informativa al CdA non si limiti a riportare gli eventuali scostamenti dei risultati economico-patrimoniali, ma fornisca un'analisi anche qualitativa del rischio di <i>execution</i>, che tenga conto dello stato di realizzazione del piano strategico e approfondisca le possibili cause degli scostamenti dei risultati rispetto a quelli attesi.</p>	<p>Der Verwaltungsrat überwacht die Ausführung des Strategieplanes. Die Überwachung erfolgt dabei periodisch mit Unterstützung des RVS. Künftig sollen die zuständigen Stellen sowie die Kontrollfunktionen verstärkt mit in den Prozess eingebunden werden. Zukünftig soll die strategische Planung noch detaillierter und regelmäßiger in Form eines Soll-Ist Abgleichs überwacht und von den Entscheidungsträgern analysiert werden</p>