



**BANCO di LUCCA**  
**e del TIRRENO S.p.A.**

Gruppo Bancario  La Cassa di Ravenna

**ASSEMBLEA DEI SOCI 2023**  
**ELEZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE**

**COMPOSIZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA**  
**OTTIMALE DEL COLLEGIO SINDACALE**

Ai sensi della Circolare Banca d'Italia n° 285 del 17 dicembre 2013,  
Parte I, Titolo IV, Capitolo 1 "Governo Societario" e degli articoli 11 e 12 del Decreto MEF n. 169 del 23  
novembre 2020.

Approvato nella riunione del Collegio Sindacale del 10 marzo 2023

## Sommario

<b>1. PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI</b> .....	<b>1</b>
<b>2. RUOLO E COMPITI DEL COLLEGIO SINDACALE</b> .....	<b>2</b>
<b>3. COMPOSIZIONE QUALI-QUANTITATIVA DEL COLLEGIO SINDACALE</b> .....	<b>2</b>
3.1 <i>La composizione quantitativa</i> .....	2
3.2 <i>Composizione qualitativa: requisiti di idoneità individuali dei componenti del Collegio Sindacale</i> .....	2
3.2.1 <i>Requisiti di professionalità</i> .....	3
3.2.2 <i>Criteri di competenza</i> .....	4
3.2.3 <i>Requisiti di onorabilità</i> .....	5
3.2.4 <i>Criteri di correttezza</i> .....	5
3.2.5 <i>Disponibilità di tempo</i> .....	5
3.2.6 <i>Limite al cumulo degli incarichi esterni</i> .....	6
3.2.7 <i>Cause di ineleggibilità, decadenza e incompatibilità</i> .....	7
3.2.8 <i>Indipendenza</i> .....	7
3.2.9 <i>Indipendenza di giudizio</i> .....	7
3.3 <i>Idoneità complessiva del Collegio Sindacale</i> .....	8
<b>4. QUOTE DI GENERE</b> .....	<b>9</b>

## **1. PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI**

Il presente documento è volto ad identificare la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e delle responsabilità affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo Statuto sociale ai sindaci del Banco di Lucca e del Tirreno Spa (la "Banca" o la "Società") appartenente al Gruppo Cassa di Ravenna.

La normativa vigente (articoli 11 e 12 del Decreto MEF n. 169/2020, attuativo dell'art.26 del TUB) prevede espressamente l'obbligo a carico dell'organo con funzioni di controllo di individuare la propria composizione quali-quantitativa ottimale.

Il Collegio Sindacale della Banca intende pertanto definire ex ante il profilo teorico ottimale dei propri componenti, in particolare al fine di consentire l'individuazione dei candidati da proporre in occasione della prossima Assemblea degli Azionisti che sarà convocata per il rinnovo degli organi sociali.

\*\*\*

Per completezza informativa, si riepilogano le fonti della normativa nazionale applicabile in materia di requisiti degli esponenti:

- Decreto Legislativo n. 385 del 1° settembre 1983 (Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, "TUB");
- Decreto Legislativo n. 58 del 24 febbraio 1998 (Testo Unico della Finanza, "TUF");
- Decreto MEF n. 169 del 23 novembre 2020 "Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositi" ("DM n. 169/2020"), emanato in attuazione dell'art. 26 del TUB;
- art. 36 del Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201. convertito, con modificazioni, dalla Legge 22 dicembre 2011, n. 214 (c.d. "Interlocking Directorship");
- Banca d'Italia, Disposizioni di Vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 in materia di governo societario (Parte I, Titolo IV, Capitolo 1) (le "Disposizioni di Vigilanza").

Nella predisposizione del profilo teorico ideale dei Sindaci del Banco di Lucca, si è tenuto in considerazione anche il sistema di governance della Banca, riferendosi allo Statuto Sociale, ai regolamenti interni degli Organi Sociali, ai principi chiave della governance.

Sono state, altresì, considerate l'esperienza maturata nel corso del mandato con riguardo alle attività e alle modalità di funzionamento del Collegio nonché, nello specifico, le risultanze dei processi di auto-valutazione.

Il Presente documento è reso disponibile ai Soci ed al pubblico sul sito della Banca in tempo utile affinché la scelta dei candidati da presentare possa tenere conto delle professionalità richieste.

## **2. RUOLO E COMPITI DEL COLLEGIO SINDACALE**

Nel modello di governance tradizionale adottato dal Banco di Lucca e del Tirreno Spa, appartenente al Gruppo Cassa di Ravenna, è attribuita al Collegio Sindacale la funzione di vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Il Collegio Sindacale accerta altresì l'adeguato coordinamento di tutti gli Organi, le funzioni e le strutture coinvolte nel Sistema dei Controlli Interni.

Ai sensi dell'art. 15 dello Statuto, il Collegio Sindacale svolge i compiti ed esercita le funzioni di controllo previste dalla normativa pro tempore vigente, e in particolare vigila su:

- l'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie nonché il rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile della Società e il processo di informativa finanziaria, per gli aspetti di competenza;
- l'efficacia e l'adeguatezza del sistema di gestione e di controllo dei rischi, di revisione interna e la funzionalità e l'adeguatezza del complessivo Sistema dei Controlli Interni;
- l'adeguatezza del processo di revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati.

Il Collegio Sindacale è altresì responsabile della procedura volta alla selezione delle società di revisione legale e, a tal fine, predispone una proposta motivata all'Assemblea sul revisore legale da designare ai sensi dell'art. 16 del Regolamento europeo n. 537/2014.

## **3. COMPOSIZIONE QUALI-QUANTITATIVA DEL COLLEGIO SINDACALE**

### **3.1 La composizione quantitativa**

Lo Statuto Sociale del Banco di Lucca prevede, all'art. 15, che il Collegio sia composto da tre Sindaci effettivi, fra i quali il Presidente. Vengono inoltre nominati due sindaci supplenti che subentrano a quelli effettivi nelle ipotesi e secondo le modalità di legge.

### **3.2 Composizione qualitativa: requisiti di idoneità individuali dei componenti del Collegio Sindacale**

Dato il quadro di riferimento precedentemente delineato, i Sindaci formulano la raccomandazione, rivolta agli Azionisti, di considerare i requisiti necessari ai fini di una composizione ottimale del Collegio Sindacale della Banca. In particolare i Sindaci devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico, secondo quanto

previsto dalla normativa *pro tempore* vigente e dallo Statuto: essi devono possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza e rispettare i criteri di competenza e correttezza, come definiti dal Decreto MEF n. 169 del 23 novembre 2020.

Inoltre, il Collegio Sindacale ritiene di ribadire l'importanza di:

- assicurare anche per il futuro nell'organo di controllo un'equilibrata combinazione di profili ed esperienze;
- valorizzare profili con caratteristiche personali ed attitudinali in grado di assicurare lo svolgimento ottimale dell'incarico;
- identificare profili con una adeguata disponibilità di tempo e risorse per permettere un efficace svolgimento del ruolo;
- promuovere ulteriormente i requisiti di diversità già presenti, per quanto concerne in particolare la formazione ed esperienza professionale, la diversità di genere e la diversificazione anagrafica.

### **3.2.1 Requisiti di professionalità**

Tutti i candidati alla carica di componente del Collegio Sindacale devono possedere i requisiti di professionalità previsti dalla normativa *pro tempore* vigente (articolo 26 TUB, articolo 9 Decreto MEF n. 169 del 23 novembre 2020).

In particolare, almeno uno dei Sindaci effettivi e almeno uno dei Sindaci supplenti devono essere scelti tra gli iscritti nel Registro dei revisori legali che abbiano esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a 3 anni.

Gli altri componenti del Collegio Sindacale sono scelti tra persone che abbiano esercitato per almeno 3 anni l'attività di revisione legale o che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio nell'esercizio di:

- attività professionali in materia attinente al settore creditizio, finanziario, mobiliare, assicurativo o comunque funzionali all'attività della banca; ovvero
- attività di insegnamento universitario di ruolo in materie giuridiche o economiche, o in altre materia comunque funzionali all'attività del settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo; ovvero
- funzioni direttive, dirigenziali o di vertice presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni operanti nei settori creditizio, finanziario mobiliare o assicurativo e a condizione che l'ente presso cui l'esponente svolgeva tali funzioni abbia una dimensione e complessità operativa comparabile con quelli del Banco di Lucca.

Il Presidente del Collegio Sindacale è scelto tra persone che abbiano maturato una esperienza professionale di almeno 2 anni in più (nell'attività di revisione legale o in una delle altre attività di cui sopra).

Per i sindaci che non sono iscritti nel registro dei revisori legali si tiene conto dell'esperienza maturata nel corso dei 20 anni precedenti all'assunzione dell'incarico.

### 3.2.2 Criteri di competenza

In aggiunta ai requisiti di professionalità, i candidati devono soddisfare criteri di competenza volti a dimostrare la loro idoneità ad assumere l'incarico, tenuto conto dei compiti inerenti al ruolo ricoperto e le caratteristiche dimensionale e operative della banca e del Gruppo a cui essa appartiene.

Gli esponenti devono avere una conoscenza aggiornata del business in cui opera la banca e dei relativi rischi, a un livello commisurato alle proprie responsabilità. Ciò include una comprensione sufficiente degli ambiti in cui un singolo componente non è direttamente responsabile, ma lo sia su base complessiva congiuntamente agli altri componenti.

A tal fine sono prese in considerazione sia (i) la conoscenza teorica acquisita attraverso gli studi e la formazione, sia (ii) l'esperienza pratica conseguita nello svolgimento di attività lavorative precedenti o in corso.

La conoscenza teorica e l'esperienza pratica di ciascun esponente dovranno:

(i) essere relative **a più di uno** dei seguenti settori rilevanti:

- a) mercati finanziari;
- b) regolamentazione nel settore bancario e finanziario;
- c) indirizzi e programmazione strategica;
- d) assetti organizzativi e di governo societario;
- e) gestione dei rischi (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e mitigazione delle principali tipologie di rischio di una banca, incluse le responsabilità dell'esponente in tali processi);
- f) sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi;
- g) attività e prodotti bancari e finanziari;
- h) informativa contabile e finanziaria;
- i) tecnologia informatica;
- l) competenza giuridiche.

(ii) essere idonee rispetto a:

- a) i compiti inerenti al ruolo ricoperto dall'esponente e alle eventuali attribuzioni specifiche, ivi inclusa la partecipazione a comitati;
- b) le caratteristiche della banca e del gruppo bancario a cui essa eventualmente appartiene, in termini, tra l'altro, di dimensioni, complessità, tipologia delle attività svolte e dei rischi connessi, mercati di riferimento, paesi in cui opera.

In relazione a quanto sopra, il Collegio Sindacale uscente raccomanda che la scelta dei candidati ricada su soggetti che siano in possesso di almeno una o più delle competenze ed esperienze di cui sopra, per un periodo di almeno 3 anni e maturate di recente.

### **3.2.3 Requisiti di onorabilità**

Tutti i candidati alla nomina di componente del Collegio Sindacale devono assicurare il rispetto dei requisiti di onorabilità, secondo quanto previsto dalla normativa tempo per tempo applicabile. In particolare:

- devono essere in possesso dei requisiti di onorabilità di cui al D.M. 169/2020;
- non devono versare nelle situazioni che possono essere causa di sospensione dalla carica ai sensi del D.M. 169/2020.

La mancanza dei requisiti di onorabilità comporta l'impossibilità di assumere la carica o comunque la decadenza dalla carica stessa.

### **3.2.4 Criteri di correttezza**

Ciascun componente del Collegio Sindacale deve soddisfare specifici criteri di correttezza con riferimento alle proprie condotte personali e professionali pregresse, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 10 del DM 169/2020 (che contiene l'elencazione di tutte le situazioni da valutare). Nello specifico viene in rilievo che i candidati alla carica di componente del Collegio Sindacale:

- non abbiano tenuto comportamenti che, pur non costituendo reato, non siano compatibili con la carica di Sindaco della Banca o possano comportare per la stessa Banca conseguenze gravemente pregiudizievoli sul piano reputazionale;
- 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 ad incidere sulla loro reputazione.

### **3.2.5 Disponibilità di tempo**

L'accettazione dell'incarico da parte del sindaco comporta una sua valutazione preventiva in merito alla possibilità di dedicare il tempo necessario allo svolgimento diligente dei compiti che gli verranno assegnati. Tale valutazione dovrà tenere conto altresì delle attività lavorative e professionali del singolo sindaco interessato nonché del numero di cariche di amministratore o sindaco ricoperte in altre società bancarie, finanziarie ed assicurative anche di rilevanti dimensioni, ponendo particolare attenzione a quegli incarichi che richiedono un maggiore coinvolgimento nell'ordinaria attività aziendale.

All'atto della nomina e tempestivamente in caso di fatti sopravvenuti, ciascun esponente comunica al Collegio gli incarichi ricoperti in altre società, imprese o enti, le altre attività lavorative e professionali svolte e le altre situazioni o fatti attinenti alla sfera professionale in grado di incidere sulla sua disponibilità di tempo, specificando il tempo che questi incarichi, attività, fatti o situazioni richiedono.

A quanto precede occorre aggiungere l'impegno necessario per la partecipazione alla formazione ricorrente, nonché quello derivante dalla partecipazione dei Sindaci ai lavori del Consiglio.

Al di là dell'impegno relativo alla partecipazione alle riunioni, occorre nondimeno considerare anche il tempo che ciascun Sindaco riterrà di dedicare alla propria preparazione per la partecipazione alle citate riunioni.

A questo proposito si evidenzia come, sulla base dell'esperienza maturata, le risorse dedicate dal Presidente del Collegio Sindacale allo svolgimento del proprio ruolo siano risultate tali da assorbire una parte significativa del suo tempo: risulta, quindi, opportuno che i Soci tengano debito conto di tale circostanza nell'individuare profili di candidati che possano essere chiamati a ricoprire questa carica.

In considerazione di quanto precede, i candidati dovrebbero accettare la carica di Sindaco quando ritengano di potervi dedicare l'energia e il tempo necessari, tenendo conto di fattori quali: gli altri impegni e circostanze di natura personale e professionale, nonché lo svolgimento di incarichi ricoperti in altre società; natura, portata e complessità delle funzioni svolte, dimensioni e situazioni delle società nelle quali viene ricoperto l'incarico.

Al riguardo, muovendo dall'assunto che il numero di giorni da considerare come parametro massimo, comprensivo dell'impegno richiesto dalla Banca sommato all'impegno assorbito da altri incarichi ed al tempo eventualmente dedicato all'attività lavorativa/professionale è pari a 260 FTE (Full Time Equivalent) annui, il Collegio uscente ha effettuato la seguente stima (considerato che, di norma, il Collegio Sindacale si riunisce almeno due volte al mese e che i Sindaci partecipano alle riunioni del Consiglio di amministrazione) di impegno complessivo (numero di giorni per anno) che presumibilmente soddisfa il requisito di disponibilità di tempo senza ulteriori approfondimenti o misure di rimedio.

Tabella 1- Stima impegno complessivo

<b>Ruolo</b>	<b>Stima impegno (giorni/anno)</b>
Sindaco effettivo	<b>33</b>
Presidente del Collegio Sindacale	<b>60</b>

### **3.2.6 Limite al cumulo degli incarichi esterni**

Il decreto del MEF n. 169 del 23 novembre 2020, attuativo dell'art. 26, comma 3, lett. e) del TUB, ha individuato specificamente i limiti al cumulo di incarichi applicabili agli esponenti delle banche classificate come di grandi dimensioni.

Per il Banco di Lucca, appartenente alla categoria delle banche di piccole dimensioni, il cumulo massimo degli incarichi ricoperti dai componenti del Collegio Sindacale è disciplinato da uno specifico Regolamento interno approvato dal Consiglio di Amministrazione, che prevede limiti al cumulo degli incarichi che possono essere contemporaneamente detenuti dai sindaci, che tengano conto della disponibilità di tempo, della natura dell'incarico e delle caratteristiche e dimensioni delle società di cui sono esponenti.

Per i limiti al cumulo degli incarichi ed in particolare per la definizione dei limiti e per le modalità di verifica degli stessi si rinvia al predetto Regolamento.

### **3.2.7 Cause di ineleggibilità, decadenza e incompatibilità**

Si precisa inoltre che:

(i) tutti gli Esponenti, sono tenuti a rispettare le disposizioni di cui all'art. 36 del D.L. n. 201/2011, convertito in legge n. 214/2011 (il c.d. "Decreto Salva Italia") in materia di *interlocking directorates* ai sensi del quale è vietato 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;

(ii) ai sensi dell'art. 2399 c.c. non possono essere eletti Sindaci e, se eletti, decadono dall'ufficio:

a) coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382 del Codice Civile;

b) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;

c) coloro che sono legati alla società od alle società da questa controllate od alle società che la controllano od a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza.

(iii) tutti gli Esponenti sono tenuti al rispetto della normativa sulle incompatibilità per i dipendenti pubblici e per i titolari di cariche pubbliche di cui all'art. 53 del D. Lgs. n. 165/2001, come successivamente modificato e integrato.

In conformità a quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza e dallo Statuto, i componenti del Collegio Sindacale nelle società del Gruppo bancario e nelle società nelle quali la Banca detenga, anche indirettamente, una partecipazione strategica, possono assumere solo incarichi in organi di controllo.

### **3.2.8 Indipendenza**

Tutti i sindaci devono possedere i requisiti di indipendenza di cui all'art. 14 del D.M. 169/2020.

Si ammette che un sindaco possa contemporaneamente svolgere l'incarico di sindaco in più società dello stesso gruppo bancario.

### **3.2.9 Indipendenza di giudizio**

Tutti i componenti del Collegio Sindacale devono agire con piena indipendenza di giudizio e consapevolezza dei doveri e dei diritti relativi all'incarico assunto, nell'interesse della sana e prudente gestione della Banca e nel rispetto della legge e di ogni altra norma applicabile.

A tal fine possono assumere rilievo eventuali situazioni di conflitto di interesse.

Il Collegio uscente raccomanda che nella selezione dei candidati, sulla base delle informazioni fornite da ciascun esponente, venga posta attenzione nell'individuare soggetti in grado di assumere decisioni con massima indipendenza di giudizio e che non si trovino in situazioni di conflitto di interessi che possano costituire un potenziale rischio anche sotto l'aspetto reputazionale.

### **3.3 Idoneità complessiva del Collegio Sindacale**

In aggiunta ai requisiti e ai criteri di idoneità previsti per ogni singolo Esponente, il Collegio Sindacale uscente auspica che nella selezione dei candidati si tenga conto dell'adeguatezza della composizione dell'organo anche nel suo complesso, in modo tale da alimentare il confronto e la dialettica interna, favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi, supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, della gestione dei rischi, del controllo sull'operato dell'alta dirigenza, tenere conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione della Banca.

A tal fine si auspica che venga presa in considerazione la presenza all'interno del Collegio Sindacale di Esponenti:

- (i) diversificati in termini di età, genere, durata di permanenza nell'incarico;
- (ii) le cui competenze, collettivamente considerate, siano idonee a realizzare gli obiettivi descritti al precedente capoverso.

Nel richiamare, al riguardo, i criteri di competenza individuali indicati al par. 3.2.2, si auspica, altresì, che tali criteri trovino una equilibrata combinazione nel Collegio Sindacale, al fine di consentire a detto Organo, in considerazione della complessità del contesto di riferimento e delle dimensioni del Gruppo, di esprimere nel suo complesso una gamma di competenze tra loro diversificate ma complementari, unitamente ad una equilibrata combinazione di profili ed esperienze, assicurando inoltre i requisiti di diversità e valutando in tale contesto anche il valore riveniente dalla diversificazione anagrafica e di genere.

In quest'ottica, il Collegio uscente, considerate le caratteristiche della Banca e l'operatività dalla stessa svolta, nonché il contesto di riferimento, ritiene che nell'Organo dovrebbe essere assicurata la presenza di Esponenti in possesso di competenze maturate nelle seguenti aree, secondo i seguenti requisiti minimi:

<b>Ambiti di competenza</b>	<b>Requisiti minimi</b>
<b>a) mercati finanziari;</b> <b>b) regolamentazione nel settore bancario e finanziario;</b>	

<p><b>c) indirizzi e programmazione strategica;</b></p> <p><b>d) assetti organizzativi e di governo societario;</b></p> <p><b>e) gestione dei rischi (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e mitigazione delle principali tipologie di rischio di una banca, incluse le responsabilità dell'esponente in tali processi);</b></p> <p><b>f) sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi;</b></p> <p><b>g) attività e prodotti bancari e finanziari;</b></p> <p><b>h) informativa contabile e finanziaria;</b></p> <p><b>i) tecnologia informatica;</b></p> <p><b>l) competenza giuridiche.</b></p>	<p><b>Il Sindaco deve possedere una conoscenza: "medio-alta" per almeno due dei 10 ambiti di competenza</b></p>
--	---

#### **4. QUOTE DI GENERE**

A norma delle Disposizioni in materia di Governo societario e dello Statuto, nel Collegio Sindacale del Banco di Lucca, il numero dei componenti del genere meno rappresentato deve essere pari almeno al 33% (con approssimazione all'intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5, diversamente all'intero superiore).

Le Disposizioni di Vigilanza hanno previsto, per le banche di minori dimensioni, la possibilità di un adeguamento graduale alla quota di genere, che andrà assicurata nella misura del 33% non oltre il 30 giugno 2027.

Si raccomanda, pertanto, che si tenga conto del criterio di genere nella selezione dei candidati per assicurare il rispetto nel continuo della quota di genere.

\*\*\*

Il Presente documento è reso disponibile ai Soci e al pubblico sul sito della Banca affinché la scelta dei candidati e la nomina di questi alla carica di componente del Collegio Sindacale possa tenere conto dei profili teorici ivi rappresentati. Per quanto non espressamente stabilito nel presente documento, si intendono qui richiamate le norme di legge, regolamentari e statutarie applicabili al Banco di Lucca e del Tirreno Spa.