



REQUISITI degli Amministratori, del Collegio Sindacale e del Collegio dei Probiviri



indice



PREMESSE NECESSARIE: LE SCADENZE, IL CONTESTO, LA NORMATIVA

Rinnovo degli organi sociali

Contesto e Normativa di riferimento

I REQUISITI DELLE PERSONE CHE INTENDONO CANDIDARSI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI BANCA ETICA

Valutazione di idoneità

Requisiti propri di Banca Etica:

Conoscenze ed esperienza

Requisiti di indipendenza

Requisiti da normativa:

L'esperienza, le conoscenze, le competenze

Onorabilità e correttezza

Indipendenza di giudizio

Disponibilità di tempo

LA FORMAZIONE DI UNA LISTA: CARATTERISTICHE NECESSARIE

Promuovere una lista:

Presentazione del programma

Diversità

Idoneità complessiva del Cda (e della Lista)

Formazione

IL PROFILO DEL PRESIDENTE DEL CDA

Premessa: piani di successione

Il profilo ideale del Presidente: Requisiti inderogabili - requisiti necessari - requisiti opzionali

Appendice

I REQUISITI DELLE PERSONE CHE INTENDONO CANDIDARSI AL COLLEGIO SINDACALE DI BANCA ETICA

Requisiti dei componenti del Collegio sindacale

I REQUISITI DELLE PERSONE CHE INTENDONO CANDIDARSI AL COLLEGIO DEI PROBIVIRI DI BANCA ETICA

Requisiti dei componenti del Collegio dei probiviri

APPENDICE - elenco requisiti di onorabilità (come da norme) - cause impeditive - elenco delle competenze (secondo indirizzi EBA)



PREMESSE NECESSARIE: LE SCADENZE, IL CONTESTO, LA NORMATIVA



Rinnovo degli organi sociali

L'Assemblea dei soci del maggio 2019 rieleggerà:

- Consiglio di Amministrazione
- Collegio Sindacale
- Collegio dei Probiviri

Verrà applicato quanto previsto dallo Statuto sociale, dal Regolamento assembleare, con la nuova formulazione approvata all'Assemblea 2018, dalla normativa di riferimento.

Forniamo, di seguito, le **informazioni utili** ad **identificare** i possibili **candidati e** la composizione delle possibili **liste elettorali**.

Questa presentazione riguarda candidati e liste per il rinnovo del CdA e del Collegio Sindacale



Il contesto

La crisi del sistema bancario dell'ultimo decennio ha radici profonde anche nella gestione molto debole della governance.

L'EBA (European Banking Agency) e il MEF (Ministero dell'Economia e delle Finanze) stanno rivedendo le caratteristiche del “management body” (componenti del Consiglio e dell'organo di controllo, alta direzione e funzionari apicali). Al centro della revisione ci sono i criteri di: **onorabilità e correttezza; professionalità, competenza ed esperienza; disponibilità di tempo; indipendenza; diversità.**

Anche **Banca Etica**, nel rispetto dello Statuto e della sua specificità, sta adeguando le sue prassi interne. Il Consiglio di Amministrazione della Banca, in materia di Piani di Successione, ha concluso un percorso di allineamento alle best practice italiane e internazionali e in piena ottemperanza alle Disposizioni di Banca d'Italia (cfr. Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013- Recepimento in Italia della CRD IV) ed ha quindi elaborato un processo conforme alle norme ma allo stesso tempo originale per il gruppo Banca Etica. Fanno parte del percorso la definizione del profilo ideale del Presidente inserito in questo documento e presentato all'Assemblea dei soci 2018.



La normativa di riferimento

Il 30 giugno 2018 entrano in vigore gli **ORIENTAMENTI EBA** (EBA/GL/2017/12) sulla valutazione dell'idoneità dei componenti del Cda e del personale che riveste ruoli chiave. Il presente documento prende spunto dalla seguente documentazione e normativa:

- orientamenti EBA sulla governance interna (EBA/GL/2017/11)
- Regolamento 161 del Ministero del Tesoro del 18 marzo 1998; sarà sostituito, appena entra in vigore, dal **decreto MEF** ai sensi dell'art. 26 del TUB (consultazione conclusa il 28 giugno)
- Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità, documento della BCE aggiornato a maggio 2018 (emanato a maggio 2017)
- la **Circolare Banca d'Italia 285** del 17 dicembre 2013
- lo **Statuto di Banca Etica** e il **Regolamento Assembleare** (tempi, liste, composizione).

NOTA GENERALE

Questo documento ha una forma sintetica e ha scopo informativo; si invitano le persone interessate al processo elettorale a consultare anche la normativa di riferimento.



I REQUISITI DELLE PERSONE CHE INTENDONO CANDIDARSI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI BANCA POPOLARE ETICA



La valutazione di idoneità...

La valutazione iniziale e permanente dell'idoneità su base individuale e su base complessiva dei componenti dell'organo di gestione (CdA) è **responsabilità degli enti creditizi**, e quindi del CdA in carica, **senza pregiudicare la valutazione svolta dalle autorità competenti ai fini della vigilanza** (Banca d'Italia).
(rif. punto 25 e 31 documento EBA)

...su base individuale

Le persone che si candidano sono sottoposte alla valutazione dei requisiti indicati dalle norme interne ed esterne.

...su base complessiva dell'organo di gestione (CdA)

L'organo di gestione (CdA) deve disporre, complessivamente, di conoscenze, capacità ed esperienze adeguate per **essere in grado di comprendere le attività dell'ente creditizio**, ivi **compresi i rischi principali**.



Requisiti dei singoli consiglieri

Le persone consigliere devono essere in possesso dei requisiti di **autorevolezza, onorabilità, professionalità e indipendenza** richiesti dalla normativa nonché garantire un'adeguata dedizione di tempo all'incarico assunto.
(art.31, Statuto di Banca Popolare Etica)

Tutte le persone consigliere devono adempiere alle loro funzioni con **diligenza e fedeltà ai valori ed ai principi propri di Banca Etica**, in particolare con riferimento allo Statuto ed al suo articolo 5.

Di seguito vengono dettagliati i requisiti derivanti dagli indirizzi interni della Banca e dagli indirizzi della normativa esterna.

NOTA BENE

La normativa prevede una verifica da parte del CdA dell'idoneità dei singoli candidati e delle liste; la verifica delle esperienze, delle conoscenze e delle competenze potrà avvenire attraverso colloqui o altre modalità che si riterranno opportune.



I requisiti propri di Banca Etica - conoscenze ed esperienza (1)

Fermi i requisiti previsti dalle norme vigenti, il curriculum professionale e sociale dei candidati dovrà essere di elevato profilo prevedendo, in particolare, conoscenza ed esperienza almeno in uno dei seguenti settori o materie:

1. **organizzazioni del Terzo Settore**
2. **economia sociale e solidale**
3. **cooperazione sociale e internazionale**
4. **finanza eticamente orientata**
5. **ambiente e energie rinnovabili**

In tali ambiti i candidati dovranno aver dato il loro contributo **per almeno tre anni** svolgendo almeno uno dei seguenti ruoli:

- **amministratore di società**
- **operatore e/o volontario**
- **studioso e/o ricercatore**
- **formatore.**

Le specifiche competenze e l'autorevolezza dei candidati dovranno essere tali da garantire un apporto significativo nelle discussioni consiliari contribuendo all'assunzione di decisioni conformi all'interesse sociale.

(art.31, Statuto di Banca Popolare Etica)



I requisiti propri di Banca Etica - conoscenze ed esperienza (2)

Il CdA ritiene che i requisiti propri di Banca Etica si possano così dettagliare:

1. **organizzazioni del Terzo Settore** - in generale conoscenze del mercato, delle caratteristiche finanziarie del settore, della normativa di riferimento. In particolare ...
 - ... conoscenza:
 - nascita e sviluppo del terzo settore
 - valori e normativa di riferimento
 - principali attori e pluralità di visioni
 - ambiti di attività e mercato di riferimento
 - tipologia dei rapporti con enti locali e imprese
 - principali contributi alla sostenibilità sociale ed ambientale
 - ... partecipazione (esperienze di):
 - volontario, sovventore
 - operatore, amministratore

1. **economia sociale e solidale** - in generale conoscenze del mercato e della normativa di riferimento, caratteristiche delle realtà che operano con particolare attenzione all'inclusione delle fasce più svantaggiate della popolazione. In particolare ...
 - ... conoscenza:
 - elementi caratterizzanti l'economia sociale e solidale: tratti comuni e differenze, mutualità e tipologie organizzative, criticità
 - valori e principi, normativa di riferimento
 - attività, servizi, mercato di riferimento
 - modalità di produzione e distribuzione della ricchezza
 - principali contributi alla sostenibilità sociale ed ambientale
 - ... partecipazione (esperienze di):
 - operatore, amministratore
 - fruitore dei beni e dei servizi
 - volontario, sovventore (finanziatore)



I requisiti propri di Banca Etica - conoscenze ed esperienza (3)

3. **cooperazione sociale e internazionale** - in generale conoscenza degli ambiti di riferimento, dei principali operatori e dei Paesi dei Sud del Mondo. In particolare ...

... conoscenza:

- paradigma dei valori alla base della cooperazione: tra mutualità e solidarietà
- storia e sviluppo dei due settori, peculiarità e criticità
- normativa di riferimento
- principali attività, ambiti di intervento, modelli organizzativi e reti
- sistemi di finanziamento
- rapporti con enti locali e imprese
- principali contributi alla sostenibilità sociale ed ambientale

... partecipazione (esperienze di):

- volontario o cooperante
- operatore, amministratore
- sovventore/finanziatore

3. **finanza eticamente orientata** - in generale conoscenza dei principali network e delle reti di almeno uno dei seguenti settori: finanza etica, finanza mutualistica e solidale, microfinanza. In particolare ...

... conoscenza:

- valori, principi, criteri e storia della finanza etica (Italia, Europa, Mondo)
- elementi caratterizzanti il microcredito, la microfinanza, il credito e l'investimento. Funzione sociale del risparmio. Sistemi di garanzia (tutela del risparmio) e supporto dei soggetti più fragili (mutualità e solidarietà)
- principali attori e modelli organizzativi in funzione delle attività
- politiche di RSI e interazione/cooperazione tra i vari stakeholder; politiche di sostegno alla sostenibilità sociale

... partecipazione (esperienze di):

- socio (azionista), risparmiatore/fruttore del credito (cliente)
- operatore, amministratore
- volontario



I requisiti propri di Banca Etica - conoscenze ed esperienza (4)

5. **ambiente e energie rinnovabili** - in generale conoscenze del mercato e della normativa di riferimento, delle caratteristiche finanziarie del settore, in particolare alle attività di investimento. In particolare ...

... conoscenza:

- nascita e sviluppo dei movimenti per l'ambiente (elementi caratterizzanti e diversità)
- principi e criteri dell'economia circolare e della bioeconomia (riciclo, riuso, vita dei materiali e delle materie prime, mobilità ed edilizia sostenibile, ecc.); ciclo e gestione dei rifiuti, normativa di riferimento
- energie rinnovabili ed efficientamento energetico
- certificazioni ambientali e normativa di riferimento
- agricoltura biologica, biodinamica, produzioni eco compatibili
- misurazione impatto ambientale

... partecipazione (esperienze di):

- produttore, operatore
- amministratore
- finanziatore/sovventore
- certificatore

E' opportuno, per Banca Etica, che tutti i candidati e, poi, gli eletti, conoscano la **finanza etica** e abbiano competenze linguistiche in italiano, spagnolo e inglese.

In coerenza con l'art.5 dello Statuto, la persona consigliera non fornisce alcun contributo di tipo professionale ad attività economiche che, anche in modo indiretto, ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona. In particolare si intende che la persona consigliera non può ricoprire altre cariche o incarichi in Società di ogni tipo, Associazioni o altri Enti che operino anche tramite terzi, **nei settori non rientranti nella policy del credito di Banca Etica e nella policy investimento di Etica sgr** (ad es: armamenti e difesa, tabacco, gioco d'azzardo, energia nucleare, imprese che producono pesticidi, aziende che testano sugli animali per scopi non medici).



I requisiti propri di Banca Etica - requisito di indipendenza

Ogni Cda deve avere un numero adeguato di consiglieri indipendenti.

Per Banca Etica **il numero minimo di consiglieri indipendenti è 4**, come risultante dal processo di autovalutazione messo in atto dal Cda rispetto alla propria struttura quali-quantitativa.

Il consigliere eletto, per qualificarsi come tale:

- non deve essere, o essere stato nei 3 anni precedenti alla presentazione della candidatura, dipendente della società, di altra società del gruppo, di una sua collegata o di una società verso la quale sia esercitato il controllo, anche di fatto, o influenza notevole;
- nei 3 anni precedenti alla presentazione della candidatura non deve aver fornito, direttamente o indirettamente anche tramite relazioni familiari, alla società, ad altra società del gruppo, ad una sua collegata, controllata, anche di fatto, o soggetta ad influenza notevole, alcun servizio o prodotto, ovvero essere dipendente di una impresa che abbia fornito, nei medesimi termini di cui sopra, o fornisca alla banca prodotti o servizi;
- non deve essere coniuge, parente o affine entro il quarto grado di alcun dipendente, amministratore, azionista di controllo della società o di altra società fornitrice di beni o servizi;
- non deve ricevere dalla società alcuna remunerazione al di fuori di quella che gli spetta come amministratore o come azionista; se presta servizi o consulenze, la soglia limite del controvalore economico del servizio o del bene reso, è fissata entro € 5.000.



I requisiti da normativa

I candidati al Consiglio di amministrazione e, poi, gli eletti:

- A. possiedono **l'esperienza, le conoscenze e le competenze** sufficienti per svolgere i compiti a essi assegnati;
- B. soddisfano il criterio dell'**onorabilità** (onestà, integrità e reputazione);
- C. sono in grado di agire con onestà, **integrità e indipendenza di giudizio** per valutare e contestare efficacemente le decisioni della direzione della Banca e le altre decisioni di gestione pertinenti, se del caso, e per sorvegliare e monitorare efficacemente le procedure decisionali;
- D. sono in grado di consacrare **tempo sufficiente** per svolgere le proprie funzioni presso l'ente.

(punto 26 documento EBA)



Requisiti da normativa - L'esperienza

Fondamentale è che i candidati rispettino i **requisiti di professionalità, ovvero abbiamo un'esperienza sufficiente** e adeguata per amministrare la società.

(Art.1 del Regolamento del Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica del 18/03/1988 n°161)

I Consiglieri di Amministrazione delle banche costituite in forma di società per azioni e delle banche popolari devono essere scelti secondo criteri di professionalità e competenza fra persone che abbiano maturato una **esperienza complessiva di almeno un triennio** attraverso l'esercizio di:

- A. attività di Amministrazione o di controllo ovvero compiti direttivi presso imprese;
- B. attività professionali in materia attinente al settore creditizio, finanziario, mobiliare, assicurativo o comunque funzionali all'attività della banca;
- C. attività di insegnamento universitario in materie giuridiche o economiche;
- D. funzioni amministrative o dirigenziali presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni aventi attinenza con il settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo ovvero presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni che non hanno attinenza con i predetti settori purché le funzioni comportino la gestione di risorse economico-finanziarie.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione dovrà essere scelto secondo criteri di professionalità e competenza fra le persone che abbiano **maturato un'esperienza complessiva di almeno un quinquennio** attraverso l'esercizio delle attività o delle funzioni sopra indicate.



Requisiti da normativa - Le conoscenze



Il CdA deve esser dotato di **conoscenze che permettano l'adempimento delle proprie responsabilità.**

Su base complessiva l'organo deve possedere una comprensione adeguata degli ambiti per cui i componenti sono responsabili complessivamente e le competenze per gestire e sorvegliare efficacemente l'ente.

I candidati dovranno segnalare in quali dei seguenti ambiti sono in grado di apportare un contributo qualificato:

- **mercati bancari e finanziari** - insieme delle conoscenze/competenze sulle dinamiche del sistema economico-finanziario, principali variabili economiche e loro interdipendenze, conoscenze del mercato monetario e finanziario e dell'insieme dei meccanismi dei mezzi di pagamento.
- **obblighi giuridici e quadro normativo** - insieme delle conoscenze/competenze relative alla principale normativa di settore (es. regolamentazione dei mercati finanziari, governance, fiscale, antiriciclaggio, trasparenza bancaria, privacy, etc.).
- **indirizzi e programmazione strategica** - insieme delle conoscenze/competenze afferenti all'individuazione e la declinazione e la conseguente valutazione dei necessari interventi operativi atti a garantire la sostenibilità del business della banca (es. definizione piani industriali, valutazione dei processi di budget, etc.)
- **assetti organizzativi e di governo societario** - insieme delle conoscenze/competenze in materia di governo societario, relazioni con stakeholder, responsabilità sociale d'impresa, processi di gestione aziendale e assetti organizzativi
- **gestione e controllo dei rischi** - insieme delle conoscenze/competenze riguardo a : metodologie di misurazione e gestione dei rischi (es. ICAAP, RAF, etc.); metodologie e modelli per la valutazione delle attività aziendali, gestione dei crediti non performing, metodologie di stress test.
- **sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi** - insieme delle conoscenze/competenze riguardo a tematiche inerenti il sistema dei controlli interni (Compliance, Risk Management, Internal Audit).
- **attività e prodotti bancari e finanziari** - insieme delle conoscenze/competenze riguardo ai principali processi di: servizi alla clientela, credito, servizi di investimento, tesoreria e gestione della liquidità, etc.
- **informativa contabile e finanziaria** - insieme delle conoscenze/competenze in materia di bilancio e informativa di carattere finanziario, identificazione degli aspetti chiave sulla base di tali dati e controlli e misure adeguati.
(rif. punto 64 documento EBA e articolo 10 decreto MEF in consultazione)



Requisiti da normativa - Le competenze

In aggiunta ai requisiti di professionalità (di cui sopra) sono prese in considerazione anche le caratteristiche e capacità personali dei componenti del CdA

La normativa EBA fornisce un elenco non esaustivo delle competenze richieste *(dal paragrafo 61 del documento EBA)*:

- a. **Autenticità**
- b. **Linguaggio**
- c. **Risolutezza**
- d. **Comunicazione**
- e. **Giudizio**
- f. **Approccio orientato alla qualità e alla clientela**
- g. **Leadership**
- h. **Lealtà**
- i. **Consapevolezza esterna**
- j. **Negoziazione**
- k. **Persuasivo**
- l. **Lavoro di squadra**
- m. **Acume strategico**
- n. **Resilienza allo stress**
- o. **Senso della responsabilità**
- p. **Presiedere riunioni**

I candidati dovranno segnalare particolari competenze personali che sono in grado di apportare al CdA.

(vedi appendice per le definizioni)



Requisiti da normativa - Onorabilità e correttezza

Un componente dell'organo di gestione (Cda) deve godere di buona reputazione, di onestà e integrità e non devono sussistere motivazioni obiettive e dimostrabili che suggeriscono il contrario.

(punto 73 documento EBA)

Per rispettare i requisiti di onorabilità, di cui agli **articoli 4, 5 e 6 del D.M. 161/98**, l'amministratore non dovrà trovarsi in una delle condizioni di ineleggibilità (**cause impeditive**) o decadenza previste dall'art.2382 del Codice Civile.

Onorabilità: buona reputazione, onestà e integrità. *(punti 77 e 78 documento EBA)*

Quindi, oltre agli elementi rivenienti da fonti ufficiali (casellari, procedimenti...) devono essere considerate:

1. situazioni relative ai risultati dell'attività passati e presenti e alla solidità finanziaria (es. essere debitore inadempiente, fallimento personale, cause civili in essere, pur senza pregiudizio della presunzione di innocenza...)
2. prove da cui risulti la non trasparenza, apertura e collaborazione del soggetto (revoche, rifiuti, cancellazioni da registri...)
3. qualsiasi prova di altra natura per cui il soggetto agisce in maniera non conforme a una condotta ragguardevole
4. situazioni che mettano in imbarazzo istituzionale rispetto ai valori contenuti nell'art.5 dello Statuto.

(vedi appendice per i dettagli normativi)



Requisiti da normativa - Indipendenza di giudizio

Tutti gli amministratori devono agire con piena indipendenza di giudizio e consapevolezza dei doveri e dei diritti inerenti all'incarico, nell'interesse della sana e prudente gestione della Banca e nel rispetto della legge e di ogni altra norma applicabile.

Le persone candidate devono tenere conto:

1. della necessità di **competenze comportamentali**, tra cui:
 - a. coraggio, convinzione e forza per valutare e contestare efficacemente le decisioni avanzate da altri membri del Cda
 - b. essere in grado di porre domande ai membri della direzione
 - c. essere in grado di resistere alla 'mentalità di gruppo'
2. della presenza **di conflitti di interesse** che ostacolerebbero la capacità di svolgere i compiti a essi assegnati in maniera indipendente e oggettiva.

La sussistenza di conflitti di interesse dovrà essere opportunamente documentata.

(da punto 82 documento EBA)



Requisiti da normativa - Disponibilità di tempo



La complessità che deriva dall'attività della Banca rende indispensabile che tutti i consiglieri e le consigliere garantiscano un'adeguata quantità di tempo all'incarico assunto sia per la preparazione e la presenza alle riunioni consiliari sia per eventuali impegni extraconsiliari legati al ruolo.

La persona candidata dovrà tenere conto che, per la realtà di Banca Etica:

- il Cda si riunisce circa 15 volte all'anno, la riunione dura un'intera giornata
- il Comitato Esecutivo si riunisce 2 volte al mese e dura in media 5 ore
- è prevista la partecipazione a commissioni consiliari e a gruppi di lavoro extraconsiglio.
- il programma di formazione è di circa 20 ore annuali

Per le riunioni è previsto il collegamento in videoconferenza.

La misurazione del tempo disponibile potrà essere oggettivamente individuata dal numero degli incarichi dell'amministratore presso altre società.

Il regolamento MEF, che accoglie quanto all'art.91 della direttiva 2013/36/UE prevede attualmente indicazioni numeriche, rispetto agli incarichi, solo per le banche di maggiori dimensioni (art.17). La materia non è ancora ufficialmente normata.

A titolo informativo l'art. 17 prevede: *“ciascun esponente di banche di maggiori dimensioni o complessità operativa non può assumere un numero complessivo di incarichi in altre società superiore ad una delle seguenti combinazioni:*

a) n. 1 incarico esecutivo e n. 2 incarichi non esecutivi; b) n. 4 incarichi non esecutivi.’

(Va considerato come un unico incarico l'insieme degli incarichi ricoperti nell'ambito dello stesso gruppo e in società in cui la banca detenga una partecipazione qualificata)



LA FORMAZIONE DI UNA LISTA: CARATTERISTICHE NECESSARIE



Per Promuovere una Lista

Per coloro che intendono promuovere una Lista Partecipativa o Autonoma e partecipare al percorso elettorale è necessario tenere presente quanto segue:

1. presentazione programma
2. diversità
3. idoneità complessiva
4. opportunità di formazione

I requisiti di competenza, conoscenza, diversità e presenza di consiglieri indipendenti sono riferiti al CdA nel suo complesso ma ciascuna lista deve tenerne conto nella sua formazione.

La lista è composta da 9 persone candidate, tra cui la figura della persona candidata come Presidente.



Presentazione del programma

Ciascuna lista che intende proporsi dovrà predisporre un programma di indirizzo strategico per orientare le persone socie nella scelta della lista.

Tempi e modalità di presentazione del programma e della lista dei candidati sono indicati nel Regolamento Assembleare vigente.

Entro il 30 settembre la Banca metterà a disposizione dei soci il format per la redazione del programma e lo schema di curriculum vitae di ciascun/a candidato/a.

(Regolamento Assembleare Banca Etica)



Diversità

La politica della diversità dovrebbe riguardare, oltre che i requisiti sociali distintivi della Banca, **il percorso professionale e formativo, il genere, l'età e la provenienza geografica**, soprattutto se si opera in più Paesi.
(punto 105 documento EBA)

Lo Statuto di Banca Etica, all'art.31 recita in questo modo: **almeno un terzo dei consiglieri e delle consigliere deve essere eletto tra i candidati del genere meno rappresentato.**

E' necessario che le differenti competenze e le conoscenze siano rappresentate in modo equilibrato all'interno del Consiglio (e della Lista) affinché venga assicurata una vera complementarietà dei profili professionali e siano favoriti la dialettica e l'efficiente funzionamento del Consiglio.

In base all'esperienza maturata in questi 20 anni e alle indicazioni EBA, la Banca ritiene che per garantire la diversità sia importante che i candidati abbiano **esperienze di elevato profilo** nel campo della gestione manageriale ed organizzativa, con conoscenza delle prassi di gestione cooperativa, delle modalità di relazioni con le reti sociali, delle dinamiche partecipative interne all'organizzazione e che sia garantita la provenienza geografica dai paesi in cui si opera (**Italia e Spagna**).



Idoneità complessiva del Cda (e della Lista)

I componenti del Cda devono essere in grado di adottare decisioni appropriate su base complessiva **tenendo conto del modello di business, della propensione al rischio, della strategia e dei mercati** in cui la Banca opera. *(punto 68 documento EBA)*

La composizione del Cda deve **riflettere le conoscenze e l'esperienza necessarie per l'adempimento delle proprie responsabilità**. [...] I componenti sono responsabili complessivamente. *(punto 71 documento EBA)*

Il Cda deve avere, su base complessiva, competenze dirigenziali sufficienti per organizzare i propri compiti in modo efficace e per essere in grado di comprendere e, nel caso, contestare le pratiche di gestione applicate e le decisioni adottate dalla direzione. *(punto 72 documento EBA)*
(vedi elenco delle conoscenze e competenze proprie di Banca Etica e quelle indicate dalla normativa)

Anche la lista che si candida deve rispettare, tra i 9 candidati, i requisiti minimi previsti per l'intero Cda. Ad esempio, per arrivare ad una composizione complessiva idonea, è necessario che la lista preveda già al suo interno almeno tre candidati del genere meno rappresentato, tre candidati indipendenti ed almeno un candidato proveniente dalla Spagna.



Opportunità di Formazione

Qualora uno o più componenti della Lista o del Cda (quando eletto) non dispongano di competenze o conoscenze adeguate in uno o più ambiti il Consiglio ha tempo al massimo 6 mesi per acquisire le conoscenze mancanti.

La formazione dei singoli componenti o la formazione del CdA può essere uno strumento per assicurare l'idoneità su base individuale e complessiva del CdA.

Il Cda eletto farà adeguata segnalazione del piano formativo all'autorità di vigilanza (Banca d'Italia).



IL PROFILO DEL PRESIDENTE DEL CDA



Premessa: piani di successione



Il Cda ha deciso di provvedere ad individuare quali sono i profili per le figure apicali, al fine di rendere più semplice la selezione della persona più adatta a guidare Banca Etica. Questo per adeguarsi a dei modelli di autodisciplina che, comunemente, vengono chiamati Piani di Successione, ovvero sistemi che aiutano a selezionare chi viene dopo.

In questo percorso il Cda ha elaborato il profilo del candidato presidente di Banca Etica come contributo ai soci derivante dalla propria esperienza. E' da ritenersi come uno stimolo alla riflessione ed una base di confronto per tutti coloro che desiderano candidarsi a tale ruolo.

Sono stati identificati i requisiti:

- inderogabili
- necessari
- opzionali

Per ciascuna categoria viene data una definizione puntuale.



Profilo ideale del Presidente: requisiti inderogabili

Requisiti Generali (Art. 31 Statuto, art.5 Statuto e Codice Etico)

Conoscenza o esperienza almeno triennale in almeno uno dei seguenti ambiti:

1. Economia Sociale e Solidale,
2. Cooperazione Sociale e Internazionale,
3. Finanza Eticamente orientata,
4. Ambiente e Energie Rinnovabili,

avendo svolto almeno uno dei seguenti ruoli: Amministratore, dirigente, operatore e/o volontario, studioso e/o ricercatore, formatore.

Requisiti di Professionalità

Esperienza complessiva di almeno un quinquennio attraverso l'esercizio di:

- attività di Amministrazione o di controllo ovvero compiti direttivi presso imprese;
- attività professionali in materia attinente al settore creditizio, finanziario, mobiliare, assicurativo o comunque funzionali all'attività della banca;
- attività di insegnamento universitario in materie giuridiche o economiche;
- funzioni amministrative o dirigenziali presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni aventi attinenza con il settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo ovvero presso enti pubblici o PA che non hanno attinenza con i predetti settori purché le funzioni comportino la gestione di risorse economico-finanziarie.

Requisiti di Onorabilità (come da normativa)



Profilo ideale del Presidente: requisiti necessari

1. Caratteristiche personali, attitudinali (cfr dettagli nell'Appendice 1)
 - a. Alto livello di integrità e solida reputazione
 - b. Profilo etico della persona e rigore morale
 - c. Stile di leadership con attenzione alla collegialità
2. Conoscenze e professionalità (cfr dettagli nell'Appendice 1)
 - a. Conoscenza della Finanza Etica
 - b. Sensibilità in termini di esperienza delle best practice di Corporate Governance
 - c. Esperienza pregressa diretta nella gestione di un'organizzazione di simile complessità
 - d. Attitudini manageriali (Capacità di gestione del CdA e della sua dialettica)
 - e. Capacità relazionali e istituzionali (relazioni interne agli organi della Società e del gruppo, esterne, conoscenza degli altri attori, lobby)
 - f. Ottima conoscenza della lingua italiana, comprensione della lingua inglese e spagnola.
3. Disponibilità
 - a. Assenza di incarichi esecutivi o altre funzioni amministrative rilevanti / a tempo pieno al di fuori del Gruppo
 - b. Piena dedizione di tempo all'incarico (4gg/settimana: preparazione, presenza alle riunioni e eventuali altri impegni extra consiliari legati al ruolo)
 - c. Disponibilità immediata ad accettare la carica
 - d. Essere socio di Banca Etica



Profilo ideale del Presidente: Requisiti opzionali

1. Caratteristiche personali, attitudinali
 - a. Leadership riconosciuta
 - b. Capacità oratorie (relatore di convegni o conferenze).
 - c. Capacità comunicative (esperienza di comunicazione sui media).
2. Conoscenze e professionalità
 - a. Ottima esperienza delle best practice di Corporate Governance.
 - b. Conoscenza spagnolo ed altre lingue.
3. Disponibilità
 - a. Disponibilità a guidare il Consiglio per almeno due mandati, qualora non vi siano impedimenti statutari dovuti al vincolo di mandato.
 - b. Disponibilità a viaggiare e ad effettuare trasferte



Appendice - profilo del Presidente

Parte I: Requisiti Inderogabili - Generali

In merito al requisito: *“Conoscenza o esperienza almeno triennale in Economia Sociale e Solidale, Cooperazione Sociale e Internazionale, Finanza Eticamente orientata, Ambiente e Energie Rinnovabili, avendo svolto almeno uno dei seguenti ruoli: Amministratore, dirigente, operatore e/o volontario, studioso e/o ricercatore, formatore.”*

Si intende che il ruolo debba essere rilevante in termini di:

esperienza almeno triennale in posizione di Vertice o di adeguata responsabilità di Organismi o movimenti simili, caratterizzati da una complessità paragonabile a Banca Etica, in termini di:

1. Dimensione Finanziaria:
 - a. erogazione del credito o gestioni finanziarie (indicativamente almeno 1/20 dei volumi di banca etica)
 - b. bilancio dell'organizzazione di almeno 500mila euro.

1. Complessità:
 - a. presenza territoriale: almeno nazionale o internazionale (in più Paesi a livello Europeo).
 - b. numero significativo di persone clienti, associate (indicativamente maggiore di 1.000).

NB Non si ritengono sufficienti i ruoli di operatore e/o volontario, studioso e/o ricercatore, formatore, in assenza di deleghe gestionali significative.



Appendice - profilo del Presidente

Parte II: Requisiti necessari – in dettaglio



Su punto 1. **Caratteristiche personali, attitudinali**

Alto livello di integrità e solida reputazione

Nessun contributo di tipo professionale ad attività economiche che, anche in modo indiretto, ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona.

Obbligo di non ricoprire e non aver ricoperto cariche o incarichi in Società di ogni tipo nell'ultimo periodo (**5 anni**), Associazioni o altri Enti che operino anche tramite terzi, nei settori non rientranti nella policy del credito di banca etica e nella policy investimento di Etica sgr (ad es: armamenti e difesa, tabacco, gioco d'azzardo, energia nucleare, imprese che producono pesticidi, aziende che testano sugli animali per scopi non medici).

Profilo etico della persona e rigore morale

Adeguate curriculum sociale e referenze positive da soggetti rilevanti per il gruppo banca etica / portatori di valore.

Stile di leadership con attenzione alla collegialità

Reputazione positiva in merito.

Buone capacità relazionali, gestione costruttiva dei rapporti.

Capacità di bilanciare con equilibrio la capacità di vision e leadership con l'attitudine al group leading e collegialità

Capacità di ascolto, di valorizzazione delle opinioni delle altre persone.

Attitudine alla mediazione, capacità di coagulare attorno a un obiettivo le diverse componenti del Consiglio, così da renderlo un organo collegiale.



Parte II: Requisiti necessari – in dettaglio

Su punto 2. **Conoscenze e professionalità**

Conoscenza della Finanza Etica

1. Diretta conoscenza della finanza etica in almeno uno dei seguenti settori: Microfinanza e microcredito, di investimenti etici azionari o obbligazionari, Erogazione di credito ad ed iniziative che operano nel campo dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, dei servizi sociali, della cultura o della cooperazione internazionale, Assicurazioni od altre attività finanziarie con attenzioni socio ambientali, Impact investing. Per diretta conoscenza si intende: esperienza diretta almeno triennale come operatore, responsabile, dirigente, componente di organi sociali.
2. Riconoscimento anche esterno a banca etica come esperto della materia (libri, conferenze, valutazione ed analisi di impatto).

Sensibilità in termini di esperienza delle best practice di Corporate Governance: Esperienza almeno triennale nel ruolo di coordinatore di gruppi di lavoro complessi ed interdisciplinari in Società o Organizzazioni Non Profit, Non Governative, ONLUS o movimenti simili di complessità paragonabile a Banca Etica.

Attitudini manageriali (Capacità di gestione del CdA e della sua dialettica): Efficacia e capacità riconosciuta a seguito di esperienza diretta in cda od organismi esecutivi nella gestione delle dinamiche di gruppo: gestione dei tempi, concretizzazione vision, capacità di soluzione, capacità di cambiare idea, assunzione di responsabilità decisionali.

Capacità relazionali e istituzionali (relazioni interne agli organi della Società e del gruppo, esterne, conoscenza degli altri attori, lobby): Esperienza in attività di lobbying o campaigning anche internazionale, Esperienza di lavoro con enti istituzionali.



Parte III: altri requisiti opzionali

Caratteristiche personali, attitudinali

1. Leadership riconosciuta (esperienze diverse di leadership in curriculum)
2. Capacità oratorie (presenza in cv di esperienza come relatore di convegni o conferenze)
3. Capacità comunicative (presenza in cv di esperienza di comunicazione sui media)

Conoscenze e professionalità

Ottima esperienza delle best practice di Corporate Governance (presenza in cv di istituzioni riconosciute per buone pratiche di governance in campo cooperativo, di organizzazioni a movente ideale e di impresa con finalità sociali ambientali o culturali)

Disponibilità

1. Disponibilità a guidare il Consiglio per almeno due mandati, qualora non vi siano impedimenti statutari dovuti al vincolo di mandato
2. Disponibilità a viaggiare e ad effettuare trasferte



I REQUISITI DELLE PERSONE CHE INTENDONO CANDIDARSI AL COLLEGIO SINDACALE DI BANCA POPOLARE ETICA



Requisiti dei componenti del Collegio sindacale

Oltre ai **requisiti di onorabilità, di indipendenza e di competenza**, per ciò che concerne più specificatamente la professionalità dei componenti del collegio sindacale, vengono richiesti i seguenti requisiti professionali:

- l'iscrizione nel registro dei revisori legali e l'esercizio dell'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore ai tre anni, maturata presso istituzioni finanziarie vigilate;
- un'**esperienza almeno triennale** maturata alternativamente in:
 - attività professionali in materia attinente al settore creditizio, finanziario, assicurativo;
 - attività di insegnamento universitario, quali docente di prima o seconda fascia, in materie giuridiche o economiche;
 - esercizio di funzioni direttive, dirigenziali o di vertice, presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni aventi attinenza con il settore creditizio e finanziario e che siano di dimensioni e complessità comparabile con quella della Banca.

Nel caso della persona candidata al ruolo di presidente del collegio l'esperienza deve essere di **cinque anni**.

Anche per il collegio sindacale vale il principio della **disponibilità di tempo** che è necessario dedicare all'incarico prevedendo una effettiva "presenza" alle riunioni del CdA e del Comitato esecutivo, con disponibilità a trasferte.

E' importante, al pari di quanto richiesto per il CdA, che nella lista si tenga conto del requisito di **diversità** riguardo a: **percorso professionale e competenze, genere, età e provenienza geografica**.



I REQUISITI DELLE PERSONE CHE INTENDONO CANDIDARSI AL COLLEGIO DEI PROBIVIRI DI BANCA POPOLARE ETICA



Requisiti dei componenti del Collegio dei probiviri

Le cinque persone candidate alla lista del Collegio dei probiviri (3 effettivi, 2 supplenti) dovranno rispettare i **requisiti di onorabilità e correttezza**, al pari degli altri candidati agli organi sociali.

Per rispettare i requisiti di onorabilità, per analogia con gli amministratori, il candidato non dovrà trovarsi in una delle condizioni di ineleggibilità (cause impeditive) o decadenza previste dall'art. 2382 del Codice Civile.

I candidati dovranno produrre una dichiarazione in cui si attesti l'inesistenza di cause di ineleggibilità o di incompatibilità; a tal riguardo si faccia riferimento, per l'ineleggibilità alle slide "requisiti da normativa - onorabilità e correttezza" e, per l'incompatibilità alla slide "cause impeditive" e all'appendice.

E' importante, al pari di quanto richiesto per il CdA, che nella lista si tenga conto del requisito di **diversità** riguardo a: **percorso professionale e competenze, genere, età e provenienza geografica.**



APPENDICE - indice

- requisiti di onorabilità (*come da norme*)
- cause impeditive
- le competenze (*secondo indirizzi EBA*)



requisiti di onorabilità (1)

art. 5 del Regolamento del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica del 18 marzo 1998, n. 161

Per i REQUISITI DI ONORABILITÀ di cui all'articolo 4, 5 e 6 del decreto ministeriale 161/98, l'amministratore non dovrà trovarsi in una delle condizioni di ineleggibilità o decadenza previste dall'art. 2382 del codice civile.

Dovrà inoltre ai sensi del medesimo articolo 5 e del successivo articolo 6 del decreto ministeriale 161/98:

- non essere stato sottoposto a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria ai sensi del D.Lgs. 6 settembre 2011 n.159 che ha abrogato le precedenti disposizioni della legge 27 dicembre 1956, n. 1423 e della legge 31 maggio 1965, n. 575.
- non essere stato condannato con sentenza irrevocabile, salvi gli effetti della riabilitazione:
 1. a pena detentiva per uno dei reati previsti dalle norme che disciplinano l'attività bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa e dalle norme in materia di mercati e valori mobiliari, di strumenti di pagamento;
 2. alla reclusione per uno dei delitti previsti nel titolo XI del libro V del codice civile e nel regio decreto 16 marzo 1942, n. 267;
 3. alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per un delitto contro la pubblica Amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria;
 4. alla reclusione per un tempo pari o superiore a due anni per un qualunque delitto non colposo;
- non essere stato condannato con sentenza definitiva che applica la pena su richiesta delle parti, salvo il caso dell'estinzione del reato:
 1. a pena detentiva per un tempo pari o superiore a un anno per uno dei reati previsti dalle norme che disciplinano l'attività bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa e dalle norme in materia di mercati e valori mobiliari, di strumenti di pagamento;
 2. alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per uno dei delitti previsti nel titolo XI del libro V del codice civile e nel regio decreto 16 marzo 1942, n. 267;
 3. alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per un delitto contro la pubblica Amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria;
 4. alla reclusione per un tempo pari o superiore a due anni per un qualunque delitto non colposo;
- non aver riportato in Stati esteri condanne penali o altri provvedimenti sanzionatori per fattispecie corrispondenti a quelle che comporterebbero, secondo la legge italiana, la perdita dei requisiti di onorabilità.



requisiti di onorabilità (2)

Ove eletto non dovrà trovarsi in una delle seguenti situazioni pena la sospensione dalla carica:

- non essere stato condannato con sentenza non definitiva:
 - a) a pena detentiva per uno dei reati previsti dalle norme che disciplinano l'attività bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa e delle norme in materia di mercati e valori mobiliari, di strumenti di pagamento;
 - b) alla reclusione per uno dei delitti previsti nel titolo XI del libro V del codice civile e nel regio decreto 16 marzo 1942, n. 267;
 - c) alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per un delitto contro la pubblica Amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria;
 - d) alla reclusione per un qualunque delitto non colposo per un tempo pari o superiore a due anni;
- non essere stato condannato con sentenza non definitiva che applica la pena su richiesta delle parti:
 - a) a pena detentiva per un tempo pari o superiore a un anno per uno dei reati previsti dalle norme che disciplinano l'attività bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa e delle norme in materia di mercati e valori mobiliari, di strumenti di pagamento;
 - b) alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per uno dei delitti previsti nel titolo XI del libro V del codice civile e nel regio decreto del 16 marzo 1942, n. 267;
 - c) alla reclusione per un tempo pari o superiore a un anno per un delitto contro la pubblica Amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero per un delitto in materia tributaria;
 - d) alla reclusione per un qualunque delitto non colposo per un tempo pari o superiore a due anni;
- non essere assoggettato in via provvisoria ad una delle misure previste dall'articolo 10, comma 3, della L. 31 maggio 1965, n. 575, come sostituito dall'articolo 3 della L. 19 marzo 1990, n. 55, e successive modificazioni e integrazioni ed ora da riferirsi a quanto previsto dal D.Lgs. 6 settembre 2011 n.159.
- non essere assoggettato a misure cautelari di tipo personale.



cause impeditive (3)

art. 4 del Regolamento del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica del 18 marzo 1998, n. 161

1. Non possono ricoprire le cariche di amministratore in banche coloro che, almeno per i due esercizi precedenti l'adozione dei relativi provvedimenti, hanno svolto funzioni di Amministrazione, direzione o controllo in imprese sottoposte a fallimento, a liquidazione coatta amministrativa o a procedure equiparate. Le frazioni dell'ultimo esercizio superiori a sei mesi equivalgono a un esercizio intero.
2. Il comma 1 si applica anche a coloro che:
 - hanno svolto funzioni di Amministrazione, direzione o controllo in imprese operanti nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo sottoposte alla procedura di Amministrazione straordinaria;
 - nell'esercizio della professione di agente di cambio, non abbiano fatto fronte agli impegni previsti dalla legge o si trovino in stato di esclusione dalle negoziazioni in un mercato regolamentato.
3. Il divieto di cui ai commi 1 e 2 ha la durata di tre anni dall'adozione dei provvedimenti. Il periodo è ridotto a un anno nelle ipotesi in cui il provvedimento sia stato adottato su istanza dell'imprenditore o degli organi amministrativi dell'impresa.

art. 31 dello Statuto di Banca Etica

Fatte salve le cause di incompatibilità previste dalla normativa vigente, non possono rivestire la carica di amministratore coloro che siano o divengano amministratori o sindaci di altre banche o società dalle stesse controllate, salvo che si tratti di enti centrali di categoria o banche o società partecipate. Non possono, inoltre, rivestire la carica di amministratore coloro che siano o divengano Parlamentare italiano o europeo, Ministro, Sottosegretario, Presidente o Vicepresidente di Regione, Assessore Regionale o componente della Giunta Regionale, Segretario o Presidente di Partito a livello Regionale o Nazionale.



Le competenze (1)

Definizioni presenti nell'allegato 2 e relative al paragrafo 61 del documento EBA:

- a. **Autenticità:** coerenza nelle parole e nei fatti in conformità con valori e convinzioni stabiliti. Comunica apertamente le proprie intenzioni, idee e sensazioni, promuove un contesto di apertura e di onestà e informa correttamente il supervisore in merito alla situazione attuale, riconoscendo al contempo rischi e problemi.
- b. **Linguaggio:** è in grado di comunicare oralmente in maniera articolata e convenzionale e di scrivere nella propria lingua nazionale o nella lingua di lavoro dell'ente.
- c. **Risolutezza:** assume decisioni tempestive e consapevoli agendo prontamente o adottando un preciso comportamento, ad esempio esprimendo le proprie opinioni e senza procrastinare.
- d. **Comunicazione:** è in grado di trasmettere un messaggio in maniera comprensibile e accettabile e in una forma appropriata. Mira a fornire e a ottenere chiarezza e trasparenza e incoraggia un ascolto attivo.
- e. **Giudizio:** è in grado di ponderare dati e comportamenti eterogenei e di giungere a una conclusione logica. Esamina, riconosce e comprende gli elementi, così come le questioni essenziali. Dispone dell'ampiezza di vedute per guardare oltre la propria area di competenza, in particolare nell'affrontare problemi che possono mettere in repentaglio la continuità dell'impresa.
- f. **Approccio orientato alla qualità e alla clientela:** si concentra per garantire la qualità e, ove possibile, per individuare modalità per migliorarla. In particolare, ciò significa opporsi allo sviluppo e alla commercializzazione di prodotti e servizi e alle spese in conto capitale, ad es. su prodotti, uffici o aziende, in circostanze ove non sia in grado di valutare correttamente i rischi per mancanza di comprensione dell'architettura, dei principi o delle ipotesi di base. Individua e studia i desideri e le esigenze dei clienti, assicura che i clienti non corrano rischi inutili e provvede a presentare informazioni corrette, complete ed equilibrate ai clienti.
- g. **Leadership:** fornisce indicazioni e orientamenti a un gruppo, sviluppa e mantiene il lavoro di squadra, motiva e incoraggia le risorse umane disponibili e garantisce che i membri del personale dispongano della competenza professionale per conseguire un obiettivo specifico. È ricettivo alle critiche e offre spazio al dibattito critico.



Le competenze (2)

h. **Lealtà**: si identifica con l'impresa e ha un senso del coinvolgimento. Dimostra che è in grado di dedicare tempo sufficiente al lavoro e che può svolgere correttamente i propri compiti, difendere gli interessi dell'impresa e agisce in maniera critica e oggettiva. Riconosce e anticipa potenziali conflitti di interesse personale e aziendale.

i. **Consapevolezza esterna**: monitora gli sviluppi, le basi di potere e la condotta all'interno dell'impresa. È ben informato sugli sviluppi pertinenti di ordine finanziario, economico, sociale e di altra natura a livello nazionale e internazionale che possono incidere sull'impresa, così come sugli interessi delle parti interessate ed è in grado di mettere a frutto le informazioni in modo efficace.

j. **Negoziazione**: individua e rivela gli interessi comuni in modo da creare un consenso, perseguendo al contempo gli obiettivi di negoziazione.

k. **Persuasivo**: è in grado di influenzare le opinioni degli altri esercitando poteri persuasivi e impiegando autorità e tatto naturali. Possiede una forte personalità ed è in grado di sopportare la pressione.

l. **Lavoro di squadra**: è consapevole dell'interesse del gruppo e contribuisce al perseguimento di un risultato comune; è in grado di agire come parte di una squadra.

m. **Acume strategico**: è in grado di sviluppare una visione realistica degli sviluppi futuri e di tradurla in obiettivi a lungo termine, ad esempio applicando un'analisi di scenario. Nel farlo, tiene adeguatamente conto dei rischi a cui l'impresa è esposta e adotta le misure appropriate per contenerli.

n. **Resilienza allo stress**: è resiliente e in grado di operare coerentemente anche se sottoposto a grande pressione e in tempi di incertezza.

o. **Senso della responsabilità**: comprende gli interessi interni ed esterni, li valuta attentamente e rende conto di essi. Ha la capacità di apprendere e di comprendere che le proprie azioni incidono sugli interessi delle parti interessate.

p. **Presiedere riunioni**: è in grado di presiedere riunioni in modo efficiente ed efficace e di creare un'atmosfera aperta che incoraggia tutti alla partecipazione in condizioni di parità; è consapevole dei doveri e delle responsabilità di altri soggetti.



www.bancaetica.it