

RELAZIONE SULLA COMPOSIZIONE QUANTITATIVA E QUALITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Banca di Credito Cooperativo di Pontassieve

23 gennaio 2020

1. Introduzione	3
2. Composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione.....	5
2.1. Composizione quantitativa.....	5
2.2. Composizione qualitativa	6
2.2.1. Requisiti di indipendenza (guida ai contenuti)	6
2.2.2. Requisiti di onorabilità e correttezza (guida ai contenuti)	7
2.2.3. Requisiti di professionalità e criteri di competenza (guida ai contenuti).....	9
2.2.4. Rappresentanza territoriale (guida ai contenuti)	10
2.2.5. Categorie economiche (guida ai contenuti).....	10
2.2.6. Disponibilità di tempo (guida ai contenuti)	11
2.2.7. Incompatibilità (guida ai contenuti).....	12
2.2.8. Criteri di adeguata composizione collettiva degli organi aziendali (guida ai contenuti)	
13	
Allegato 1. Caratteristiche personali	14

1. Introduzione

L'idoneità degli esponenti aziendali assume un ruolo centrale negli assetti di governo societario delle banche e contribuisce in modo determinante alla sana e prudente gestione delle banche stesse. L'articolo 26 del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (di seguito anche il "TUB") prescrive che ai fini di tale idoneità gli esponenti aziendali debbano possedere requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza, soddisfare criteri di competenza e correttezza, nonché dedicare il tempo necessario all'efficace espletamento dell'incarico, in modo da garantire la sana e prudente gestione della banca.

Con il decreto ministeriale attuativo dell'articolo 26 del TUB, non ancora emanato, saranno stabilite le disposizioni che individuano i requisiti tassativi ed imprescindibili per l'assunzione delle cariche, oltre ad un insieme più ampio di criteri che concorrono a qualificare l'idoneità dell'esponente. Tali criteri consentono, tra l'altro, di tener conto delle specificità del ruolo o incarico ricoperto nonché delle caratteristiche proprie della banca o del gruppo a cui esso appartiene. Nelle more dell'emanazione del citato decreto, si applicano comunque anche le norme del d.m. 161 del 18 marzo 1998 (di seguito anche "Decreto ministeriale").

La Banca d'Italia, all'interno delle Disposizioni di Vigilanza per le banche in materia di governo societario e in sede di attuazione dell'articolo 91 della Direttiva 2013/36/UE (di seguito anche la "CRD IV"), definisce i seguenti principi generali:

- sotto il **profilo quantitativo**, il numero dei componenti degli organi aziendali deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale per quanto concerne la gestione ed i controlli; lo Statuto tipo delle Banche di Credito Cooperativo affiliate al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea ("GBCI") declina tali criteri (cfr. in particolare l' articolo 32 dello Statuto tipo e la relativa avvertenza sulla composizione del Consiglio di Amministrazione).
- sotto il **profilo qualitativo**, il corretto assolvimento delle funzioni richiede che nel Consiglio di Amministrazione siano presenti soggetti:
 - consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti al ruolo e alle funzioni che sono chiamati a svolgere;

- dotati di professionalità adeguate, anche per la partecipazione ad eventuali comitati interni e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della società;
- in possesso di competenze diffuse e opportunamente diversificate, cosicché ciascuno dei componenti, sia all'interno dei comitati di cui faccia parte sia nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca;
- in grado di dedicare tempo e impegno adeguati allo svolgimento dell'incarico, fermo il rispetto degli applicabili limiti al cumulo degli incarichi fissati per legge, disposizione regolamentare o statutaria;
- in grado di riflettere, nei limiti in cui sia possibile assicurare adeguate professionalità, una distribuzione bilanciata in termini di età, genere e provenienza geografica, al fine di favorire una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni (cfr. in particolare l'articolo 32 dello Statuto tipo e la relativa avvertenza sulla composizione del Consiglio di Amministrazione);
- che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della società e del gruppo, indipendentemente dalla compagine che li ha votati, operando con autonomia di giudizio.

Al riguardo, occorre richiamare anche la disciplina europea che concorre alla definizione di un quadro più ampio di regolamentazione e *best practice* in tema di composizione dell'organo di vertice degli istituti creditizi. Tale disciplina è principalmente rappresentata dalla seguente normativa:

- EBA/ESMA *joint guidelines* in materia di requisiti degli amministratori e dei titolari di funzioni chiave (2017);
- EBA *guidelines* in materia di *internal governance* (2017);
- BCE, Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità (2018).

Nella predisposizione della presente analisi, si sono altresì tenuti presenti i contenuti delle Politiche di governo societario del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, recepite dalla Banca il 17.06.2019.

Considerati i principi normativi e tenuto conto dei requisiti ministeriali in corso di emanazione, il Consiglio di Amministrazione della Banca adotta i requisiti e le caratteristiche disciplinati nel presente documento per identificare la composizione quantitativa e qualitativa ottimale dell'organo aziendale stesso, in attuazione della normativa vigente e dello Statuto.

Il presente documento è portato a conoscenza dei soci almeno 90 giorni prima dell'Assemblea avente ad oggetto la nomina di un nuovo Consiglio di Amministrazione¹, affinché la scelta dei candidati da presentare possa tenere conto delle professionalità e, più in generale, delle caratteristiche individuali e collettive riportate nel prosieguo. Eventuali differenze dalle analisi di seguito proposte – operate nel rispetto delle disposizioni statutarie e dei principi normativi sopra citati - sono motivate e trasmesse, unitamente al presente documento, all'Autorità di Vigilanza.

Il Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea valuta la rispondenza tra la composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale ai sensi del presente documento e quella effettiva risultante dal processo di nomina, nell'ambito del processo di verifica dell'idoneità degli esponenti secondo l'art. 26 del TUB.

2. Composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione

2.1. Composizione quantitativa

Le Disposizioni di vigilanza sul governo societario prevedono che il numero di amministratori debba essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca. Al riguardo, lo Statuto tipo adottato dalle Banche affiliate al Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, nel rispetto del principio di proporzionalità e al fine di assicurare che la composizione del Consiglio di Amministrazione non risulti pletorica, prevede che il numero dei membri del Consiglio di Amministrazione venga definito in funzione delle dimensioni dell'attivo della Banca.

Lo Statuto della Banca di Credito Cooperativo di Pontassieve stabilisce che il Consiglio di Amministrazione è composto dal presidente e da 6 a 8 amministratori (art. 32, 1° comma), in conformità con quanto previsto dalle disposizioni normative interne ed esterne vigenti.

¹ Cfr. Regolamento Elettorale e assembleare.

L'Assemblea dei soci del 24 maggio 2019 ha stabilito che il Consiglio di Amministrazione è composto dal presidente e da 6 amministratori.

La composizione del Consiglio di Amministrazione dal punto di vista quantitativo si ritiene adeguata a:

- soddisfare le esigenze di rappresentatività territoriale della compagine sociale;
- garantire un'efficace azione dell'Organo, tenuto conto della necessità di assicurare un'adeguata dialettica interna e la partecipazione dei componenti;
- garantire la diversificazione nella composizione del Consiglio medesimo.

2.2. Composizione qualitativa

Il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle norme richiamate nella parte introduttiva e delle connesse previsioni statutarie e regolamentari, fornisce ai soci che presenteranno le candidature indicazioni in merito a tutti i requisiti, che tali candidati dovranno possedere, anche in funzione dello specifico ruolo a loro assegnato, al fine di garantire una composizione ottimale del Consiglio stesso.

2.2.1. Requisiti di indipendenza

I necessari requisiti di indipendenza si compendiano nella non ricorrenza delle cause di ineleggibilità e decadenza previste alle lettere c), d) ed f) del secondo comma dell'articolo 32 dello statuto.

Detta norma prevede espressamente che:

[...] Non possono essere nominati, e se eletti decadono:

- a) gli interdetti, gli inabilitati, i falliti, coloro che siano stati condannati ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi;*
- b) coloro che non siano in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza determinati ai sensi dell'art. 26 del D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385;*
- c) i parenti, coniugi o affini con altri amministratori o dipendenti della Società, fino al secondo grado incluso;*
- d) i dipendenti della Società e coloro che lo sono stati, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro;*

e) coloro che sono legati da un rapporto di lavoro subordinato o di collaborazione, i componenti di organi amministrativi o di controllo di altre banche o di società finanziarie o assicurative operanti nella zona di competenza territoriale della Società. Detta causa di ineleggibilità e decadenza non opera nei confronti dei soggetti che si trovano nelle situazioni sovradescritte in società finanziarie di partecipazione, in società finanziarie di sviluppo regionale, in enti anche di natura societaria della categoria, in società partecipate, anche indirettamente, dalla Società, in consorzi o in cooperative di garanzia, ferma restando l'applicazione dell'articolo 36 della legge n. 214/2011;

f) coloro che ricoprono, o che hanno ricoperto nei sei mesi precedenti, la carica di consigliere comunale in Comuni il cui numero di abitanti è superiore a 10.000 (diecimila), di consigliere provinciale o regionale, di assessore o di sindaco in Comuni il cui numero di abitanti è superiore a 3.000 (tremila), di presidente di provincia o di regione, di componente delle relative giunte, o coloro che ricoprono la carica di membro del Parlamento, nazionale o europeo, o del Governo italiano, o della Commissione europea; tali cause di ineleggibilità e decadenza operano con riferimento alle cariche ricoperte in istituzioni il cui ambito territoriale comprenda la zona di competenza della Società;

g) coloro che, nei due esercizi precedenti l'adozione dei relativi provvedimenti, hanno svolto funzioni di amministrazione, direzione o controllo nella Società, qualora essa sia stata sottoposta alle procedure di crisi di cui al Titolo IV, art. 70 ss., del D.Lgs. 1 settembre 1993 n. 385. Detta causa di ineleggibilità e decadenza ha efficacia per cinque anni dall'adozione dei relativi provvedimenti. La non ricorrenza delle cause di ineleggibilità e decadenza di cui alle lettere c), d) ed f) del comma precedente costituisce requisito di indipendenza degli amministratori. [...]"

Tali requisiti devono essere posseduti da tutti i candidati in quanto il mancato possesso degli stessi costituisce causa di ineleggibilità e decadenza degli amministratori eletti.

2.2.2. Requisiti di onorabilità e correttezza

I componenti dell'organo di amministrazione devono soddisfare i requisiti di onorabilità di cui al D.M. n. 161/98 cui, per completezza si fa espresso rinvio, in modo da garantire la sana e prudente gestione della Banca.

In merito all'onorabilità, in base all'art. 5 del decreto 161/98, a cui per completezza si fa rinvio, non possono essere ricoperti incarichi da coloro che si trovino in una delle condizioni di

ineleggibilità o decadenza previste dall'articolo 2382 del codice civile, siano stati sottoposti a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria o siano stati condannati con sentenza irrevocabile e definitiva (salvi gli effetti della riabilitazione) a pene detentive per periodi di tempo definiti per i reati disciplinati dal suddetto decreto. La perdita di tali requisiti riguarda anche coloro che hanno 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.

Per quanto riguarda i criteri di correttezza, in attesa dell'emanazione del decreto attuativo, il Consiglio di Amministrazione richiama le previsioni generali di cui all'art. 26 del Tub, secondo cui tali criteri attengono alle relazioni d'affari dell'esponente, alle condotte tenute nei confronti delle autorità di vigilanza e alle sanzioni o misure correttive da queste irrogate, a provvedimenti restrittivi inerenti ad attività professionali svolte, nonché a ogni altro elemento suscettibile di incidere sulla correttezza dell'esponente.

Ferma restando la vincolatività della disciplina sopra richiamata, spetterà al Consiglio di Amministrazione procedere ad una attenta valutazione dell'idoneità di ogni esponente sulla base delle dichiarazioni rese dallo stesso, della documentazione fornita e delle eventuali informazioni integrative acquisite dalla Banca.

Particolare attenzione verrà riservata alla presenza di eventuali procedimenti, penali, civili o amministrativi, pendenti o recentemente conclusi che, pur non rientrando nei casi di ineleggibilità, decadenza o sospensione previsti dalla normativa, possono essere rilevanti - tenuto conto della tipologia della condotta, della connessione con l'incarico e della gravità della sanzione - nel giudizio finale sull'idoneità dell'esponente.

Si precisa inoltre che un'attenta valutazione sarà riservata alla presenza di eventuali situazioni di conflitto di interesse tali da compromettere l'indipendenza di giudizio.

Ai fini della valutazione della sussistenza del requisito di onorabilità e correttezza, trovano inoltre applicazione le indicazioni contenute nella *Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità*, della Banca Centrale Europea, aggiornata a maggio 2018.

2.2.3. Requisiti di professionalità e criteri di competenza

Così come per i requisiti di onorabilità e correttezza anche i requisiti di professionalità e competenza sono disciplinati dalla normativa italiana ed europea. Il decreto 161/98 (a cui si fa rinvio) indica i soggetti che possono ricoprire tale carica e le relative situazioni impeditive. La mancanza dei requisiti ivi previsti determina l'impossibilità di assumere la carica o comunque la decadenza della carica ricoperta.

L'esito del processo di autovalutazione e la più ampia valutazione effettuata dal Consiglio di Amministrazione hanno evidenziato che le competenze e/o conoscenze ritenute idonee ad assicurare la complementarietà dei profili professionali e favorire la dialettica e l'efficiente funzionamento del Consiglio, riguardano i seguenti ambiti:

- conoscenza dei principi della mutualità e della cooperazione
- comprensione delle dinamiche territoriali e sociali in cui la Bcc opera
- capacità di leggere ed interpretare le dinamiche dei mercati bancari e finanziari e loro regolamentazione
- conoscenza del contesto normativo di riferimento
- pianificazione e programmazione strategica
- valutazione e gestione dei rischi (metodologie di misurazione: Icaap, Ilaap, Raf)
- conoscenza del sistema dei controlli interni
- assetti organizzativi e di governo societario
- processi di gestione risorse umane
- contabilità, bilancio e revisione

Nel merito è opportuno che ciascun candidato possieda una buona conoscenza ed esperienza in un ampio ambito delle materie sopra elencate.

A riguardo di ciò, al fine di valutare le competenze degli amministratori, la presentazione delle candidature, così come disciplinata dall'art. 19 del Regolamento Assembleare ed Elettorale, prevede oltre al possesso dei requisiti di legge la presentazione del curriculum vitae dei singoli candidati in maniera dettagliata e i piani di formazione che l'esponente designato ha già concluso o ha in programma di concludere.

Per assicurare la qualificazione e l'aggiornamento costante delle competenze e delle conoscenze degli amministratori è inoltre adottato il sistema dei crediti formativi. Come previsto dal vigente Regolamento Assembleare ed Elettorale, all'atto della presentazione della candidatura il modulo di presentazione deve contenere l'impegno, in caso di candidato amministratore, ad adempiere nel corso del proprio mandato l'obbligo di formazione permanente sancito dalla Capogruppo e anche l'indicazione, in caso di amministratore uscente, dei crediti formativi conseguiti o in corso di conseguimento.

Il Consiglio di Amministrazione, nel rimarcare l'importanza della "qualità complessiva" dei propri componenti, invita i soci a presentare candidature con competenze tali da consentire un'ottimale combinazione di profili aventi le caratteristiche sopra descritte, così da garantire lo sviluppo costruttivo della dialettica interna e l'efficiente funzionamento dell'Organo.

2.2.4. Rappresentanza territoriale

Per una composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione, le candidature, dovrebbero rappresentare i più significativi ambiti territoriali così come previsto dall'art. 28 dello Statuto Sociale.

In particolare, come delineato nell' Autovalutazione effettuata, all'interno dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica, è necessario garantire:

- una rappresentanza delle comunità locali espressione della banca locale
- che gli Amministratori, espressione di tali comunità, apportino conoscenza delle comunità stesse e delle relative esigenze in termini di servizi bancari,
- che il giusto mix di rappresentanza sia raggiunto tenendo conto del dimensionamento degli sportelli presenti sul territorio,
- che sia posta la corretta attenzione all'area dove la banca è nata e ancora opera in prevalenza.

2.2.5. Categorie economiche

Uno dei valori che il Consiglio di Amministrazione considera strategico ai fini della composizione qualitativa ottimale dell'organo, anche in termini di coerenza e legame con la base sociale di

riferimento, è la presenza all'interno del *board* delle più ampie componenti della base sociale stessa in termini di categorie economiche, appartenenza di genere ed età anagrafica.

A riguardo, il Consiglio osserva che la compagine sociale è composta da oltre 1.850 soci, e vede la partecipazione di piccole e medie imprese, artigiani, commercianti, liberi professionisti, agricoltori e, per la maggior parte, persone fisiche, molte delle quali lavoratrici e lavoratori dipendenti del settore pubblico e privato.

Nel contesto delineato, per una composizione ottimale dell'Organo, si conferma la necessità, che le competenze professionali presenti all'interno del Consiglio di Amministrazione, siano adeguata espressione dei vari settori operanti nel territorio di riferimento, utili ad una eterogenea composizione funzionale del Consiglio stesso. All'interno dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica, infatti, è preferibile siano rappresentate in maniera adeguatamente diversificata almeno tre delle seguenti categorie: artigianato, industria, agricoltura, commercio e servizi, cooperazione, terzo settore, libera professione e lavoratori dipendenti.

2.2.6. Disponibilità di tempo

Oltre a quanto previsto nella documentazione necessaria alla presentazione delle candidature, come rappresentato nell'articolo 19 del Regolamento Assembleare ed Elettorale, il Consiglio di Amministrazione ricorda che nella valutazione della disponibilità di tempo da dedicare allo svolgimento dell'incarico occorre tenere in considerazione gli ulteriori incarichi ricoperti dal candidato nonché l'attività lavorativa e professionale svolta dallo stesso.

A tale riguardo, la Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità, della Banca Centrale Europea, aggiornata a maggio 2018 identifica, tra gli altri requisiti necessari per ricoprire la carica di amministratore, la disponibilità di tempo sufficiente all'esercizio delle funzioni. Tale requisito risente di eventuali altri incarichi di cui si è titolari e della natura e complessità di questi ultimi, nonché dell'impegno inerente l'attività lavorativa e professionale svolta dal singolo. In tal senso, la Guida individua un limite quantitativo in termini di numero di incarichi ricopribili nonché limiti qualitativi quali le dimensioni degli enti presso cui essi sono ricoperti, la natura e la portata delle attività svolte.

Al fine di consentire ai soci di valutare il possesso del presente requisito da parte dei candidati, si forniscono le seguenti informazioni riferite al triennio 2017-2019:

- si sono tenute 81 riunioni del consiglio di amministrazione, pari in media di 27 riunioni annue; la cui durata è stata mediamente di c.a. 4,5 ore;
- tutti gli amministratori sono stati impegnati mediamente in n. 11 sessioni formative, seminari o convegni svolti nell'arco del triennio, della durata media di 4 ore.

2.2.7. Incompatibilità

Il Consiglio di Amministrazione fa presente, in base all'art. 36 del d.l. 201/2011 (c.d decreto Salva Italia) convertito nella legge n. 214/2011, che i soci che intendono candidarsi alla carica di amministratore non possono assumere o esercitare cariche tra imprese o gruppi di imprese concorrenti operanti nei mercati del credito, assicurativo e finanziario (c.d divieto di interlocking). Se i titolari di cariche incompatibili non optano per una di esse entro il termine previsto, decadono da entrambe e la decadenza è dichiarata dai competenti organi aziendali o, in caso di inerzia di quest'ultimi, dall'autorità di vigilanza di settore competente. Per chiarire le modalità di applicazione del divieto e risolvere i dubbi interpretativi emersi con riferimento alla nuova norma la Banca d'Italia ha condiviso e reso pubblico i criteri ai quali si atterrà nell'esame delle situazioni previste dall'art. 36 al quale si fa rinvio (http://www.bancaditalia.it/vigilanza/att-vigilanza/accordi-altre-autorita/accordi-aut-italiane/Criteri_div_interlocking.pdf)

Il Consiglio di Amministrazione fa presente inoltre che, ferma restando l'applicazione dell'art. 36 della Legge 214/2011, ai sensi dell'art. 32, comma 2, lett. e) dello Statuto sociale, non possono essere nominati e, se eletti, decadono coloro che sono legati da un rapporto di lavoro subordinato o di collaborazione, i componenti di organi amministrativi o di controllo di altre banche o di società finanziarie o assicurative operanti nella zona di competenza territoriale della Società. Detta causa di ineleggibilità e decadenza non opera nei confronti dei soggetti che si trovano nelle situazioni sopra descritte in società finanziarie di partecipazione, in società finanziarie di sviluppo regionale, in enti anche di natura societaria della categoria, in società partecipate, anche indirettamente, dalla Società, in consorzi o in cooperative di garanzia.

2.2.8. Criteri di adeguata composizione collettiva degli organi aziendali

I candidati devono possedere dei requisiti tali da consentire una composizione del Consiglio di Amministrazione adeguatamente diversificata, oltre che sotto un profilo di professionalità e competenze (si rinvia al par. 2.2.3), anche in termini di età, genere e durata di permanenza nell'incarico.

La diversificazione della composizione dell'organo si ritiene un elemento fondamentale per alimentare il confronto e la dialettica interna, favorire l'emersione di una pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei temi e nell'assunzione delle decisioni, supportare efficacemente i processi aziendali di elaborazione delle strategie, nonché tener conto dei molteplici interessi che concorrono alla sana e prudente gestione della banca.

A tal fine, si ritiene opportuno rammentare ai soci che ciascuna candidatura deve essere predisposta in modo tale da tenere conto, in conformità alle Politiche di Governo Societario del GBCI, dei seguenti principi:

- età media dei componenti del CdA pari al massimo a 65 anni;
- presenza di almeno un componente del genere meno rappresentato;
- anzianità di carica complessiva media dei componenti – data dal numero dei mandati già ricoperti nella Banca da ciascun componente diviso il numero degli amministratori – non superiore a 15 esercizi.

Ad oggi il Consiglio di Amministrazione, rispetta i suddetti criteri.

Allegato 1. Caratteristiche personali

- **Conoscenza della Cooperazione di Credito e delle caratteristiche della mutualità:** agisce in coerenza con i principi e i valori dichiarati nell'interesse della base sociale tutta e delle Comunità locali in cui la Banca opera, in attuazione dell'art. 2 dello Statuto della stessa. Comunica apertamente le proprie idee e valutazioni, favorisce un clima di apertura e onestà, informa opportunamente la Vigilanza sulla situazione corrente, valutando congiuntamente rischi e problemi.
- **Credibilità:** agisce in coerenza con i principi e i valori dichiarati. Comunica apertamente le proprie idee e valutazioni, favorisce un clima di apertura e onestà, informa opportunamente la Vigilanza sulla situazione corrente, valutando congiuntamente rischi e problemi.
- **Risolutezza:** assume decisioni in maniera tempestiva e informata agendo prontamente, esprimendo le proprie opinioni senza rinvii.
- **Comunicazione:** è in grado di trasmettere un messaggio in forma comprensibile e adeguata ricercando chiarezza e trasparenza reciproche e incoraggiando attivamente il riscontro.
- **Giudizio:** è in grado di valutare opzioni e percorsi alternativi e di giungere a una conclusione logica. Esamina, riconosce e comprende gli elementi essenziali delle questioni. Ha una visione ampia che consente di guardare oltre la propria area di responsabilità, soprattutto quando si tratta di problemi che possono compromettere la continuità dell'impresa.
- **Orientamento alla clientela e alla qualità:** si concentra sulla ricerca della qualità e, ove possibile, di migliorarla. In particolare è contrario allo sviluppo e alla commercializzazione di prodotti, servizi e investimenti (ad esempio, prodotti, immobili o investimenti), quando non sia in grado di valutarne correttamente i rischi a causa di una conoscenza e preparazione non complete. Identifica e studia gli obiettivi e le esigenze dei clienti, si assicura che non corrano rischi inutili e fa in modo che ricevano informazioni corrette e complete.
- **Leadership:** fornisce orientamento e guida di un gruppo, sviluppa e sostiene il lavoro di squadra, motiva e incoraggia le risorse, si assicura che i membri dell'organo abbiano le competenze professionali per raggiungere un determinato obiettivo. È aperto alle critiche e favorisce dibattiti aperti.
- **Lealtà:** si identifica con l'impresa e ha il senso della partecipazione. Mostra di poter dedicare sufficiente tempo al lavoro e assolvere i propri compiti correttamente, difende gli interessi aziendali ed agisce in maniera oggettiva e critica. Riconosce e gestisce preventivamente i potenziali conflitti di interesse personali e aziendali.
- **Conoscenza dei fattori esterni:** monitora i comportamenti e le interazioni all'interno dell'impresa. È ben informato sulle vicende finanziarie, economiche, sociali e generali, a livello nazionale e internazionale, che possono avere impatti sull'impresa nonché sugli interessi dei soci ed è in grado di utilizzare queste informazioni in modo efficace.

- **Negoziazione:** nella ricerca degli obiettivi identifica e evidenzia gli interessi comuni per costruire il consenso.
- **Autorevolezza:** è in grado di influenzare le opinioni degli altri con persuasività, autorevolezza e diplomazia. È una personalità forte e capace di fermezza.
- **Teamwork:** riconosce gli interessi del gruppo e contribuisce al risultato comune; è in grado di lavorare in squadra.
- **Pensiero strategico:** è in grado di sviluppare una visione realistica degli sviluppi futuri e di tradurla in obiettivi a lungo termine, ad esempio mediante analisi di scenario. In tal modo, tiene adeguatamente in considerazione i rischi a cui l'impresa è esposta e adotta le misure appropriate per la loro gestione.
- **Resistenza allo stress:** è in grado di portare a termine i propri compiti regolarmente in ogni circostanza anche in situazioni di forte pressione e incertezza.
- **Senso di responsabilità:** comprende gli interessi interni ed esterni e li valuta attentamente. Ha capacità di apprendimento ed è consapevole che le proprie azioni impattano sugli interessi degli stakeholder.
- **Capacità di presiedere le riunioni:** è in grado di presiedere le riunioni in modo efficiente ed efficace creando un clima aperto che incoraggi la partecipazione di tutti su base paritaria; è consapevole dei doveri e delle responsabilità altrui.