

COMPOSIZIONE QUANTITATIVA E QUALITATIVA OTTIMALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

BCC dei Colli Albani

18 dicembre 2019

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduzione | 3 |
| 2. Composizione quantitativa e qualitativa del Consiglio di Amministrazione..... | 5 |
| 2.1. Composizione quantitativa..... | 5 |
| 2.2. Composizione qualitativa | 5 |
| 2.2.1. Requisiti di indipendenza (guida ai contenuti)..... | 5 |
| 2.2.2. Requisiti di onorabilità e correttezza (guida ai contenuti) | 6 |
| 2.2.3. Requisiti di professionalità e criteri di competenza (guida ai contenuti) | 7 |
| 2.2.4. Rappresentanza territoriale (guida ai contenuti) | 7 |
| 2.2.5. Categorie economiche (guida ai contenuti)..... | 8 |
| 2.2.6. Disponibilità di tempo (guida ai contenuti)..... | 9 |
| 2.2.7. Incompatibilità (guida ai contenuti) | 9 |
| 2.2.8. Criteri di adeguata composizione collettiva degli organi aziendali (guida ai contenuti)..... | 9 |
| Allegato 1. Caratteristiche personali..... | 11 |

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 12/06/2019.

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.

¹ Cfr. Regolamento Elettorale e assembleare.

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 dei Colli Albani stabilisce che il Consiglio di Amministrazione è composto dal Presidente e da otto amministratori (art. 32, 1° comma), in conformità con quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti. La richiamata disposizione del primo comma dell'art. 32, relativa al numero massimo degli amministratori, si applica a partire dalla scadenza del mandato successivo a quello in corso al momento dell'adozione della medesima previsione. Sino a tale data, il Consiglio di Amministrazione sarà composto dal Presidente e da dieci amministratori (cfr. art. 53 Statuto).

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

L'art. 32 (Composizione del consiglio di amministrazione), 2° comma, lett. B, dello Statuto della Banca di Credito Cooperativo dei Colli Albani prevede che *"Non possono essere nominati, e se eletti decadono coloro che non siano in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza determinati ai sensi dell'art. 26 del D. Lgs. 1/9/1993, n. 385."*

2.2.1. Requisiti di indipendenza

Secondo la Guida alla Verifica dei Requisiti di Professionalità e Onorabilità emanata dalla Banca Centrale Europea, *l componenti degli organi di amministrazione dovrebbero essere in grado di pervenire a decisioni e giudizi fondati, obiettivi ed indipendenti (ossia agire con indipendenza di giudizio). L'indipendenza di giudizio può essere compromessa dai conflitti di interesse.*

Relativamente ai requisiti di indipendenza l'art. 32 dello Statuto sociale disciplina quindi i casi di incompatibilità prevedendo che non possano essere nominati amministratori:

- i parenti, coniugi o affini con altri amministratori o dipendenti della Società, fino al secondo grado incluso
- i dipendenti della Società

- 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, ferma restando l'applicazione dell'articolo 36 della legge n. 214/2011;
- 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, di consigliere provinciale o regionale, di assessore o di sindaco in Comuni il cui numero di abitanti è superiore a 3.000, 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.

2.2.2. Requisiti di onorabilità e correttezza

In riferimento a tali requisiti la Guida BCE indica che *I componenti dell'organo di amministrazione soddisfano sempre i requisiti di onorabilità in modo da garantire la sana e prudente gestione dell'ente vigilato. (...) Un esponente di nuova nomina sarà considerato in possesso dei requisiti di onorabilità in assenza di elementi che suggeriscano il contrario e in assenza di dubbi fondati sull'onorabilità del soggetto stesso.*

Nell'ordinamento italiano il D.M. 18/3/1998 n. 161 disciplina, fra l'altro, la materia dei requisiti di onorabilità degli esponenti aziendali delle banche. All'art. 5 "Requisiti di onorabilità" dispone che:

1. *Le cariche, comunque denominate, di amministratore, sindaco e direttore generale in banche non possono essere ricoperte da coloro che:*
 - a) *si trovano in una delle condizioni di ineleggibilità o decadenza previste dall'articolo 2382 del codice civile;*
 - b) *sono stati sottoposti a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria ai sensi della legge 27 dicembre 1956, n. 1423, o della legge 31 maggio 1965, n. 575, e successive modificazioni ed integrazioni, salvi gli effetti della riabilitazione;*
 - c) *sono stati condannati 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 del 16 marzo 1942, n. 267;*
 - 3) *alla reclusione per un tempo non inferiore 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 non inferiore a due anni per un qualunque delitto non colposo.*
2. *Le cariche, comunque denominate, di amministratore, sindaco e direttore generale in banche non possono essere ricoperte da coloro ai quali sia stata applicata su richiesta delle parti una delle pene previste dal comma 1, lettera c), salvo il caso dell'estinzione del reato; le pene previste dal comma 1, lettera c), n. 1) e n. 2) non rilevano se inferiori a un anno.*

3. Con riferimento alle fattispecie disciplinate in tutto o in parte da ordinamenti stranieri, la verifica dell'insussistenza delle condizioni previste dai commi 1 e 2 è effettuata sulla base di una valutazione di equivalenza sostanziale a cura della Banca d'Italia.

2.2.3. Requisiti di professionalità e criteri di competenza

Sotto il profilo qualitativo i componenti il Consiglio di Amministrazione devono assicurare un livello di professionalità adeguato alla dimensione e complessità operativa della Banca. Relativamente ai requisiti di professionalità e ai criteri di competenza la Guida BCE prevede: *I componenti dell'organo di amministrazione devono possedere le conoscenze, le competenze e l'esperienza necessarie per l'esercizio delle loro funzioni.*

Va sottolineato che il D.M. 18/03/1998 n. 161, tutt'ora vigente, esplicita solo per la figura del presidente del consiglio di amministrazione le casistiche che configurano il possesso di tale requisito.

Infatti all'art. 2 (*Requisiti di professionalità dei soggetti che svolgono funzioni di amministrazione e direzione di banche di credito cooperativo*) si prevede che:

1. *Il presidente del consiglio di amministrazione delle banche di credito cooperativo deve aver svolto per un periodo non inferiore a un anno:*
 - a) *le attività o le funzioni di cui al precedente articolo 1, comma 1 (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 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 d'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 pubbliche amministrazioni che non hanno attinenza con i predetti settori purché le funzioni comportino la gestione di risorse economico finanziarie)*
 - b) *attività di insegnamento in materie attinenti al settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;*
 - c) *attività di amministrazione, direzione o controllo nel settore della cooperazione o in enti a carattere mutualistico.*

Deve comunque essere tenuta presente l'esigenza che gli amministratori siano in possesso di specifiche competenze.

In particolare i candidati devono possedere una buona conoscenza ed esperienza nelle seguenti aree:

- mercati finanziari;
- contesto normativo di riferimento e obblighi giuridici derivanti;
- programmazione strategica;
- gestione dei rischi;
- contabilità e revisione;
- valutazione dell'efficacia dei meccanismi di governance dell'ente creditizio, finalizzati ad assicurare un efficace sistema di supervisione, direzione e controllo;
- conoscenze delle caratteristiche socio-economiche e di mercato dei territori di competenza della Banca, acquisita mediante l'esperienza svolta presso aziende, o l'esercizio di attività imprenditoriale o professionale o l'esercizio di ruoli di responsabilità presso enti, istituzioni, fondazioni o associazioni nei territori presidiati;

- conoscenza della normativa in materia di cooperazione e delle finalità mutualistiche delle banche di credito cooperativo
- interpretazione dei dati finanziari di un ente creditizio, individuazione delle principali problematiche nonché di adeguati presidi e misure sulla base di tali informazioni.

Vanno altresì considerate le caratteristiche personali individuate dalle autorità europee di vigilanza (EBA – ESMA) declinate nell’Allegato 1 al presente documento.

L’esperienza maturata dai candidati amministratori deve inoltre rispettare le soglie di presunzione della professionalità fissate dalle autorità di vigilanza europee ed estrinsecate nello schema che segue:

Presunzione di adeguata esperienza con riferimento all’organo di amministrazione con funzione di supervisione strategica e di controllo

| Presidente | Componente |
|--|--|
| <p>Presidente non esecutivo: dieci anni di esperienza professionale specifica maturata di recente. Tale esperienza deve includere una proporzione significativa di posizioni dirigenziali di alto livello e conoscenze tecniche significative in ambito bancario o equivalente.</p> | <p>Non esecutivo: tre anni di esperienza professionale specifica maturata di recente in posizioni dirigenziali di alto livello² (comprese le conoscenze tecniche nel settore bancario). A seconda della posizione ricoperta potrebbe rilevare anche l’esperienza maturata nei settori accademico e pubblico.</p> |

2.2.4. Rappresentanza territoriale

I soci della BCC risiedono essenzialmente nei Comuni ove sono collocate le sue filiali con prevalenza nelle piazze di Genzano di Roma e Marino. Al fine di garantire nell’ambito del Consiglio di amministrazione un’adeguata rappresentanza dell’intero territorio di competenza, si ritiene opportuno prevedere che in ciascuna lista di candidati almeno il 10% provengano da Comuni diversi da quelli sopra descritti.

2.2.5. Categorie economiche

Al fine di garantire coerenza tra la composizione del Consiglio di Amministrazione e quella della base sociale del territorio di riferimento in termini di settori di operatività, le liste devono prevedere la presenza di candidati appartenenti alle seguenti macro-categorie nella misura minima indicata:

- Imprenditore min 10%
- Artigiano/Agricoltore min 10%
- Libero professionista min 20%
- Pensionato min 20%
- Lavoratore dipendente min 10%

2.2.6. *Disponibilità di tempo*

Ciascun candidato alla carica di amministratore deve possedere tempo e disponibilità adeguate allo svolgimento dell'incarico, da valutarsi in considerazione degli altri incarichi eventualmente ricoperti e dall'attività professionale e lavorativa svolta.

In proposito si rende noto che nell'ultimo triennio il Consiglio di Amministrazione si è riunito, mediamente, 2 volte al mese e così pure il Comitato Esecutivo. La durata media di ciascuna riunione del Consiglio di Amministrazione è stata di 4 – 5 ore e la durata media di ciascuna riunione del Comitato Esecutivo è stata di 2 – 3 ore. Ai fini della determinazione del tempo necessario all'espletamento dell'incarico occorre inoltre tener presente che il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 35 dello Statuto Sociale, può nominare dei comitati endoconsiliari, con funzioni consultive, istruttorie e propositive.

Ancora, ai fini della determinazione del tempo necessario allo svolgimento dell'incarico, i candidati devono tener presente il tempo da dedicare alla formazione obbligatoria, che, se si considera il Regolamento dei crediti formativi in uso, ha impegnato ciascun amministratore, nell'ultimo triennio, allo svolgimento di un minimo di 12 giornate formative, della durata media di 5 ore ciascuna.

2.2.7. *Incompatibilità*

Ai sensi dell'art. 36 del D.L. 201/2011 "Tutela della concorrenza e partecipazioni personali incrociate nei mercati del credito e finanziari" (convertito con modificazione dalla legge 214/2011):

1. E' 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.

2. Ai fini del divieto di cui al comma 1, si intendono concorrenti le imprese o i gruppi di imprese tra i quali non vi sono rapporti di controllo ai sensi dell'articolo 7 della legge 10 ottobre 1990, n. 287 e che operano nei medesimi mercati del prodotto e geografici.

2.bis. Nell'ipotesi di cui al comma 1, i titolari di cariche incompatibili possono optare nel termine di 90 giorni dalla nomina. Decorso inutilmente tale termine, decadono da entrambe le cariche e la decadenza è dichiarata dagli organi competenti degli organismi interessati nei trenta giorni successivi alla scadenza del termine o alla conoscenza dell'inosservanza del divieto. In caso di inerzia, la decadenza è dichiarata dall'Autorità di vigilanza di settore competente.

2.ter In sede di prima applicazione, il termine per esercitare l'opzione di cui al comma 2 bis, primo periodo, è di 120 giorni decorrenti dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto.

Nelle liste dei candidati al Consiglio di Amministrazione dovranno necessariamente essere indicati candidati per i quali sia stata preventivamente verificata l'insussistenza delle suddette cause di incompatibilità.

2.2.8. *Criteri di adeguata composizione collettiva degli organi aziendali*

Fermo restando quanto rappresentato al punto 2.2.3 relativamente ai requisiti di professionalità e competenze necessari a garantire un'adeguata composizione collettiva del Consiglio di Amministrazione, ciascuna lista di candidati deve essere

predisposta in modo tale da tenere conto, in conformità alle Politiche di Governo Societario del GBCI, dei seguenti principi (quale previsione minima):

- 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 5 mandati.

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.