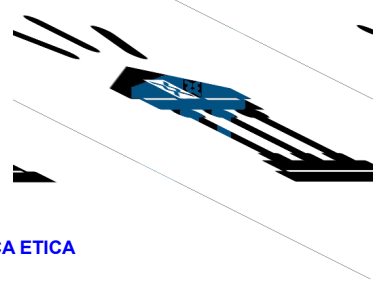




REQUISITOS de los Administradores, de la Junta de Revisión y del Colegio de Árbitros



índice



PREMISAS NECESARIAS: LOS PLAZOS, EL CONTEXTO, LA NORMATIVA

Renovación de los órganos sociales

Contexto y Normativa de referencia

LOS REQUISITOS DE LAS PERSONAS QUE PRETENDEN PRESENTAR SU CANDIDATURA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA ETICA

Evaluación de idoneidad

Requisitos propios de Banca Etica:

Conocimientos y experiencia

Requisitos de independencia

Requisitos de normativa:

La experiencia, los conocimientos, las competencias

Honorabilidad e integridad

Autonomía de opinión

Disponibilidad de tiempo

LA CREACIÓN DE UNA LISTA: CARACTERÍSTICAS NECESARIAS

Promover una lista:

Presentación del programa

Diversidad

Idoneidad global del Consejo de Administración (y de la Lista)

Formación

EL PERFIL DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Premisa: planes de sucesión

El perfil ideal del Presidente: Requisitos inderogables - requisitos necesarios - requisitos opcionales

Apéndice

LOS REQUISITOS DE LAS PERSONAS QUE PRETENDEN PRESENTAR SU CANDIDATURA A LA JUNTA DE REVISIÓN DE BANCA ETICA

Requisitos de los componentes de la Junta de Revisión

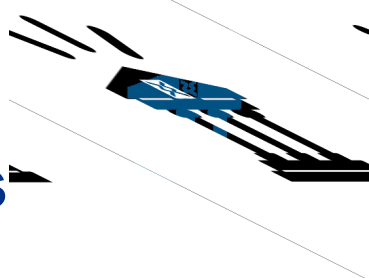
LOS REQUISITOS DE LAS PERSONAS QUE PRETENDEN PRESENTAR SU CANDIDATURA AL COLEGIO DE ÁRBITROS DE BANCA ETICA

Requisitos de los componentes del Colegio de Árbitros

APÉNDICE - lista requisitos de honorabilidad (según las normas) - causas impeditivas - lista de las competencias (según las directrices EBA)



PREMISAS NECESARIAS: LOS PLAZOS, EL CONTEXTO, LA NORMATIVA



Renovación de los órganos sociales

La Asamblea de personas socias de mayo de 2019 reelegirá:

- al Consejo de Administración
- la Junta de Revisión
- al Colegio de Árbitros

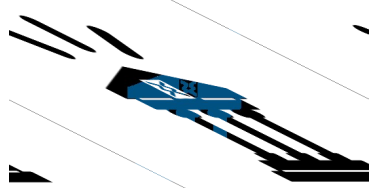
Se aplicará lo que prevé el Estatuto social, el Reglamento asambleario, con la nueva formulación aprobada en la Asamblea 2018, por la normativa de referencia.

A continuación facilitamos la **información útil** para **identificar** a las posibles personas **candidatas** y la composición de las posibles **listas electorales**.

Esta presentación concierne a las personas candidatas y a las listas para renovar el Consejo de Administración y la Junta de Revisión



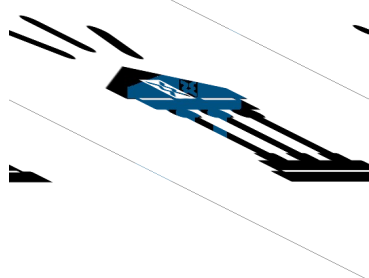
El contexto



La crisis del sistema bancario del último decenio también tiene profundas raíces en la gestión muy débil de la governance.

La EBA (European Banking Agency) y el MEF (Ministerio de Economía y Hacienda) están revisando las características del “management body” (componentes del Consejo y del órgano de control, alta gerencia y funcionarios principales). La revisión se centra en los criterios de: **honorabilidad e integridad; profesionalidad, competencia y experiencia; disponibilidad de tiempo; independencia; diversidad.**

También **Banca Etica**, respetando el Estatuto y su especificidad, está adaptando sus praxis internas. El Consejo de Administración del banco, en materia de Planes de Sucesión, ha concluido una trayectoria de alineación con las prácticas adecuadas italianas e internacionales y cumpliendo plenamente las Disposiciones del Banco de Italia (cfr. Circular n.º 285 del 17 de diciembre de 2013- Acatamiento en Italia de la CRD IV) y por tanto ha elaborado un proceso conforme con las normas y al mismo tiempo original para el grupo Banca Etica. Forman parte de la trayectoria la definición del perfil ideal del Presidente incluido en este documento y presentado a la Asamblea de personas socias 2018.



La normativa de referencia

El 30 de junio de 2018 entran en vigor las **ORIENTACIONES EBA** (EBA/GL/2017/12) sobre la evaluación de la idoneidad de los componentes del Consejo de Administración y del personal que desempeña roles clave. El presente documento se inspira en la siguiente documentación y normativa:

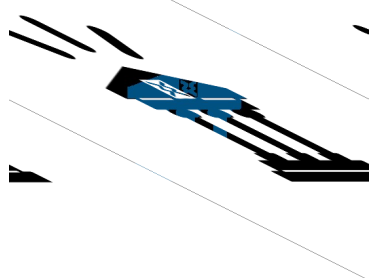
- orientaciones EBA sobre el gobierno interno (EBA/GL/2017/11)
- Reglamento 161 del Ministerio del Tesoro del 18 de marzo de 1998; se sustituirá, en cuanto entre en vigor, por el **decreto MEF** con arreglo al art. 26 del TUB (consulta finalizada el 28 de junio)
- Guía para verificar los requisitos de profesionalidad y honorabilidad, documento del BCE actualizado en mayo de 2018 (promulgado en mayo de 2017)
- la **Circular Banco de Italia 285** del 17 de diciembre de 2013
- el **Estatuto de Banca Etica** y el **Reglamento Asambleario** (plazos, listas y composición).

NOTA GENERAL

Este documento tiene una forma sintética y un fin informativo; se invita a las personas interesadas en el proceso electoral a consultar también la normativa de referencia.



LOS REQUISITOS DE LAS PERSONAS QUE PRETENDEN PRESENTAR SU CANDIDATURA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA ETICA



La evaluación de idoneidad...

La evaluación inicial y permanente **de la idoneidad individual y en su conjunto de los componentes del órgano de gestión (Consejo de Administración) es responsabilidad de las entidades de las entidades de crédito, y por tanto del Consejo de Administración en funciones, sin perjuicio de la evaluación realizada por las autoridades competentes para la vigilancia** (Banco de Italia).

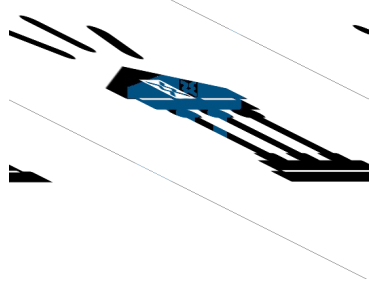
(ref. punto 25 y 31 documento EBA)

...individual

Las personas que presentan su candidatura se someten a la evaluación de los requisitos que indican las normas internas y externas.

...en su conjunto del órgano de gestión (Consejo de Administración)

El órgano de gestión (Consejo de Administración) tiene que contar, en conjunto, con los conocimientos, las capacidades y las experiencias adecuados para **ser capaz de comprender las actividades de la entidad de crédito, incluidos los principales riesgos**.



Requisitos de los consejeros/as

Las personas consejeras tienen que contar con los requisitos de **autoridad, honorabilidad, profesionalidad e independencia** que exige la normativa además de garantizar una dedicación adecuada de tiempo al cargo asumido.

(art. 31, Estatuto de Banca Popolare Etica)

Todas las personas consejeras tienen que cumplir con sus funciones con **diligencia y fidelidad a los valores y los principios de Banca Etica**, en especial con referencia al Estatuto y a su artículo 5.

A continuación se detallan los requisitos que derivan de las directrices internas del banco y de la normativa externa.

NOTA

La normativa prevé una verificación por parte del Consejo de Administración de la idoneidad de los candidatos/as y de las listas; la verificación de las experiencias, de los conocimientos y de las competencias podrá producirse mediante entrevistas u otras modalidades que se consideren oportunas.



Los requisitos de Banca Etica - conocimientos y experiencia (1)

Sin perjuicio de los requisitos previstos por las normas vigentes, el currículum profesional y social de los candidatos/as tendrá que tener un perfil alto y prever, en especial, conocimientos y experiencia como mínimo en uno de los siguientes sectores o materias:

1. **organizaciones del Tercer Sector**
2. **economía social y solidaria**
3. **cooperación social e internacional**
4. **finanzas de orientación ética**
5. **medio ambiente y energías renovables**

En esos ámbitos los candidatos/as tendrán que haber contribuido **durante tres años como mínimo** desempeñando al menos uno de los siguientes roles:

- **administrador de sociedad**
- **operador y/o voluntario**
- **estudioso y/o investigador**
- **formador.**

Las competencias específicas y la autoridad de los candidatos/as tendrán que garantizar una aportación significativa en los debates del consejo contribuyendo a la adopción de decisiones conformes con el interés social.

(art. 31, Estatuto de Banca Popolare Etica)



Los requisitos de Banca Etica - conocimientos y experiencia (2)

El Consejo de Administración considera que los requisitos de Banca Etica se pueden detallar como sigue:

1. **organizaciones del Tercer Sector** - en general conocimientos del mercado, las características financieras del sector y la normativa de referencia. En especial ...

... conocimientos:

- nacimiento y desarrollo del tercer sector
- valores y normativa de referencia
- principales actores y pluralidad de visiones
- ámbitos de actividad y mercado de referencia
- tipo de relaciones con organismos locales y empresas
- principales contribuciones a la sostenibilidad social y ambiental

... participación (experiencia como):

- voluntario, patrocinador
- operador, administrador

1. **economía social y solidaria** - en general conocimientos del mercado y la normativa de referencia, características de las realidades que trabajan con especial referencia a la inclusión de las franjas más desfavorecidas de la población. En especial ...

... conocimientos:

- elementos caracterizadores de la economía social y solidaria: rasgos comunes y diferencias, mutualidad y tipos organizativos, puntos críticos
- valores y principios, normativa de referencia
- actividad, servicios, mercado de referencia
- modalidades de producción y distribución de la riqueza
- principales contribuciones a la sostenibilidad social y ambiental

... participación (experiencia como):

- operador, administrador
- destinatario de los bienes y servicios
- voluntario, patrocinador (financiador)



Los requisitos de Banca Etica - conocimientos y experiencia

3. **cooperación social e internacional** - en general conocimiento (3) de los ámbitos de referencia, los principales operadores y los países del sur del mundo. En especial ...

... conocimientos:

- paradigma de los valores en los que se basa la cooperación: entre mutualidad y solidaridad
- historia y desarrollo de los dos sectores, peculiaridades y puntos críticos
- normativa de referencia
- principales actividades, ámbitos de intervención, modelos organizativos y redes
- sistemas de financiación
- relaciones con organismos locales y empresas
- principales contribuciones a la sostenibilidad social y ambiental

... participación (experiencia como):

- voluntario o cooperante
- operador, administrador
- patrocinador/financiador

3. **finanzas de orientación ética** - en general conocimiento de los principales mecanismos y de las redes de al menos uno de los siguientes sectores: finanzas éticas, finanzas mutualísticas y solidarias y microfinanzas. En especial ...

... conocimientos:

- valores, principios, criterios e historia de las finanzas éticas (Italia, Europa, mundo)
- elementos caracterizadores del microcrédito, las microfinanzas, el crédito y la inversión. Función social del ahorro. Sistemas de garantía (tutela del ahorro) y apoyo de los sujetos más frágiles (mutualidad y solidaridad)
- principales actores y modelos organizativos según las actividades
- políticas de RSE e interacción/cooperación entre los distintos accionistas; políticas de apoyo a la sostenibilidad social

... participación (experiencia como):

- socio/a (accionista), ahorrador/destinatario del crédito (cliente)
- operador, administrador
- voluntario



Los requisitos de Banca Etica - conocimientos y experiencia (4)

5. medio ambiente y energías renovables - en general conocimientos del mercado y la normativa de referencia, las características financieras del sector, en especial de las actividades de inversión. En especial ...

... conocimientos:

- origen y desarrollo de los movimientos para el medio ambiente (elementos caracterizadores y diversidad)
- principios y criterios de la economía circular y la bioeconomía (reciclaje, reutilización, vida de los materiales y de las materias primas, movilidad y construcción sostenible, etc.); ciclo y gestión de los desechos, normativa de referencia
- energías renovables y eficiencia energética
- certificaciones ambientales y normativa de referencia
- agricultura biológica, biodinámica, producciones ecocompatibles
- medición impacto ambiental

... participación (experiencia como):

- productor, operador
- administrador
- financiador/patrocinador
- certificador

Es oportuno para Banca Etica que todos las personas candidatas y luego las elegidas conozcan las **finanzas éticas** y posean competencias lingüísticas en italiano, español e inglés.

Con arreglo al art. 5 del Estatuto la persona consejera no proporciona ninguna contribución de tipo profesional en actividades económicas que, incluso indirectamente, obstaculizan el desarrollo humano y contribuyen a violar los derechos fundamentales de la persona. En especial se pretende que la persona consejera no pueda desempeñar otros cargos o funciones en sociedades de cualquier tipo, Asociaciones u otros Organismos que actúen incluso a través de terceros, **en los sectores que no forman parte de la política de crédito de Banca Etica ni de la política de inversión de Etica sgr** (por ej.: armamento y defensa, tabaco, juego, energía nuclear, empresas que producen pesticidas, empresas que testan en animales para fines no médicos).



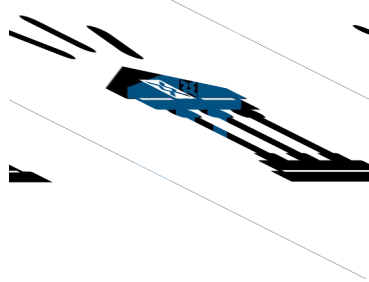
Los requisitos de Banca Etica - requisito de independencia

Cada Consejo de Administración debe tener un número adecuado de consejeros/as independientes.

Para Banca Etica **el número mínimo de consejeros/as independientes es 4**, tal como resulta del proceso de autoevaluación aplicado por el Consejo de Administración respecto a su estructura cualitativa-cuantitativa.

El consejero/a elegido/a, para cualificarse como tal:

- no tiene que ser, o haber sido los 3 años anteriores a la presentación de la candidatura, empleado de la sociedad, de otra sociedad del grupo, de una vinculada suya ni de una sociedad frente a la que se haya ejercido el control, incluso de hecho, o una influencia notable;
- los 3 años anteriores a la presentación de la candidatura no debe haber suministrado, directa o indirectamente incluso mediante relaciones familiares, a la sociedad, a otra sociedad del grupo, a una vinculada suya, controlada, incluso de hecho, o sujeta a una influencia notable, ningún servicio ni producto, ni ser empleado de una empresa que haya suministrado, como se ha indicado anteriormente, o suministre al banco productos o servicios;
- no debe ser cónyuge, pariente o afín hasta el cuarto grado de ningún empleado, administrador, accionista de control de la sociedad ni de otra sociedad que suministre bienes o servicios;
- no debe recibir de la sociedad ninguna remuneración más allá de las que le corresponde como administrador o accionista; si presta servicios o asesoramientos el umbral máximo del contravalor económico del servicio o del bien se establece en un máximo de 5.000 €.



Los requisitos según la normativa:

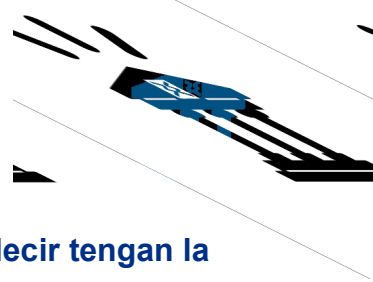
Las personas candidatas al Consejo de Administración y luego las elegidas:

- A. poseen **la experiencia, los conocimientos y las competencias** suficientes para desempeñar los cometidos que se les asignan;
- B. cumplen el criterio de **honorabilidad** (honestidad, integridad y reputación);
- C. son capaces de actuar con honestidad, **integridad y autonomía de opinión** para evaluar y recurrir eficazmente las decisiones de la dirección del banco y las otras decisiones de gestión pertinentes, cuando se dé el caso, y para vigilar y monitorizar eficazmente los procedimientos de adopción de decisiones;
- D. son capaces de dedicar **el tiempo suficiente** para desempeñar sus funciones en el organismo.

(punto 26 documento EBA)



Requisitos según la normativa - La experiencia



Es fundamental que las personas candidatas cumplan los **requisitos de profesionalidad, es decir tengan la experiencia suficiente** y adecuada para administrar la sociedad.

(Art.1 del Reglamento del Ministerio del Tesoro, del Balance y de la Programación económica del 18/03/1988 n.º 161)

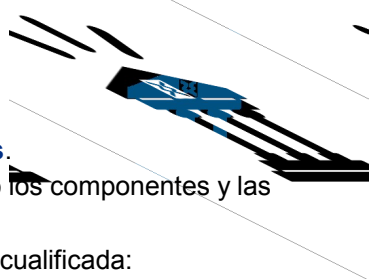
Los Consejeros/as de Administración de los bancos constituidos en sociedades anónimas y de los bancos populares se tienen que elegir según criterios de profesionalidad y competencia entre personas que tengan una **experiencia en conjunto de un trienio como mínimo** mediante el ejercicio de:

- A. actividades de Administración, control o tareas directivas en empresas;
- B. actividades profesionales en materia pertinente al sector crediticio, financiero, mobiliario, de seguros o en cualquier caso relacionadas con la actividad del banco;
- C. actividades de enseñanza universitaria en temas jurídicos o económicos;
- D. funciones administrativas o de dirección en organismos públicos o administraciones públicas pertinentes al sector crediticio, financiero, mobiliario o de seguros o bien en organismos públicos o administraciones públicas no pertinentes a los citados sectores siempre que las funciones conlleven la gestión de recursos económico-financieros.

El Presidente del Consejo de Administración tendrá que ser elegido según criterios de profesionalidad y competencia entre las personas que posean **una experiencia en conjunto de un quinquenio como mínimo** mediante el ejercicio de las actividades o las funciones indicadas anteriormente.



Requisitos según la normativa - Los conocimientos



El Consejo de Administración debe contar con **conocimientos que permitan el cumplimiento de sus responsabilidades**.

En conjunto el órgano debe poseer una comprensión adecuada de los ámbitos de los que son responsables en su conjunto los componentes y las competencias para gestionar y vigilar eficazmente al organismo.

Las personas candidatas tendrán que indicar en cuáles de los siguientes ámbitos son capaces de aportar una contribución cualificada:

-**mercados bancarios y financieros** - conjunto de los conocimientos/competencias sobre las dinámicas del sistema económico-financiero, principales variables económicas y sus interdependencias, conocimientos del mercado monetario y financiero y del conjunto de los mecanismos de los medios de pago.

-**obligaciones jurídicas y marco normativo** - conjunto de los conocimientos/competencias relativos a la principal normativa de sector (ej. reglamentación de los mercados financieros, gobierno, fiscal, antiblanqueo de dinero, transparencia bancaria, privacidad, etc.).

-**directrices y programación estratégica** - conjunto de los conocimientos/competencias correspondientes a la identificación y la inclinación y la consiguiente evaluación de las intervenciones operativas necesarias para garantizar la sostenibilidad del negocio del banco (ej. definición planes industriales, evaluación de los procesos de presupuesto, etc.)

- **estructuras organizativas y de gobierno societario** - conjunto de los conocimientos/competencias en materia de gobierno societario, relaciones con accionistas, responsabilidad social de empresa, procesos de gestión empresarial y estructuras organizativas

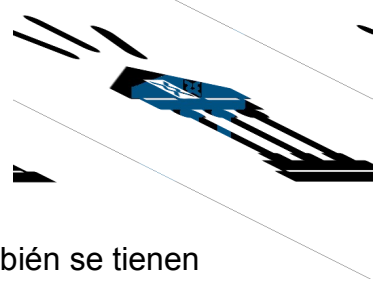
-**gestión y control de riesgos** - conjunto de conocimientos/competencias sobre: metodologías de cálculo y gestión de los riesgos (ej. ICAAP, RAF, etc.); metodologías y modelos para la evaluación de las actividades empresariales, gestión de los créditos no rentables, metodologías de stress test.

-**sistemas de control interno y otros mecanismos operativos** - conjunto de conocimientos/competencias sobre temas relacionados con el sistema de controles internos (Cumplimiento, Gestión de Riesgo y Auditoría Interna).

-**actividades y productos bancarios y financieros** - conjunto de conocimientos/competencias respecto a los principales procesos de: servicios a la clientela, crédito, servicios de inversión, tesorería y gestión de la liquidez, etc.

-**información contable y financiera** - conjunto de conocimientos/competencias en materia de balance e información de carácter financiero, identificación de los aspectos clave basándose en esos datos y controles y medidas adecuados.

(ref. punto 64 documento EBA y artículo 10 decreto MEF en consulta)



Requisitos según la normativa - Las competencias

Además de los requisitos de profesionalidad (a los que se ha hecho referencia anteriormente) también se tienen en cuenta las características y las capacidades personales de los componentes del Consejo de Administración. La normativa EBA proporciona una lista no exhaustiva de las competencias necesarias *(a partir del párrafo 61 del documento EBA)*:

- a. **Autenticidad**
- b. **Lenguaje**
- c. **Determinación**
- d. **Comunicación**
- e. **Criterio**
- f. **Enfoque orientado a la calidad y la clientela**
- g. **Liderazgo**
- h. **Lealtad**
- i. **Conciencia externa**
- j. **Negociación**
- k. **Persuasivo**
- l. **Trabajo en equipo**
- m. **Perspicacia estratégica**
- n. **Resistencia al estrés**
- o. **Sentido de la responsabilidad**
- p. **Presidir reuniones**

Las personas candidatas tendrán que indicar competencias personales especiales que son capaces de aportar al Consejo de Administración.

(véase el apéndice para las definiciones)



Requisitos según la normativa - Honorabilidad e integridad

Un componente del órgano de gestión (Consejo de Administración) debe tener buena reputación, ser honesto e íntegro y no debe haber motivos objetivos y demostrables que indiquen lo contrario.

(punto 73 documento EBA)

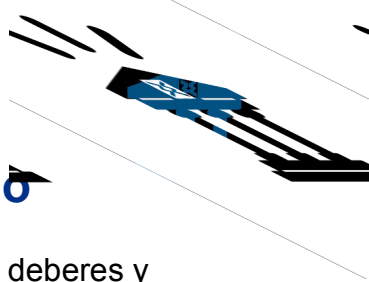
Para cumplir los requisitos de honorabilidad, a los que hacen referencia los **artículos 4, 5 y 6 del D.M.**

161/98, el administrador no tiene que estar en uno de los casos de inelegibilidad (**causas impeditivas**) o preclusión previstos por el art. 2382 del Código Civil.

Honorabilidad: buena reputación, honestidad e integridad. *(puntos 77 y 78 documento EBA)*

Por tanto, además de los elementos que derivan de fuentes oficiales (registros, procedimientos...) se deben tener en cuenta:

1. situaciones relativas a los resultados de la actividad pasados y presentes y a la solidez financiera (ej. ser deudor incumplidor, fracaso personal, causas civiles existentes, sin perjuicio de la presunción de inocencia...)
2. pruebas que demuestren la falta de transparencia, apertura y colaboración del sujeto (revocaciones, denegaciones, supresión de registros...)
3. cualquier prueba de otro tipo por la que el sujeto actúa de manera no conforme con una conducta respetable
4. situaciones que avergüencen institucionalmente respecto a los valores incluidos en el art. 5 del Estatuto.



Requisitos según la normativa - Autonomía de criterio

Todos los administradores deben actuar con plena autonomía de criterio y concienciación de los deberes y derechos propios del cargo, en interés de la gestión sana y prudente del banco y con arreglo a la ley y cualquier otra norma aplicable.

Las personas candidatas deben tener en cuenta:

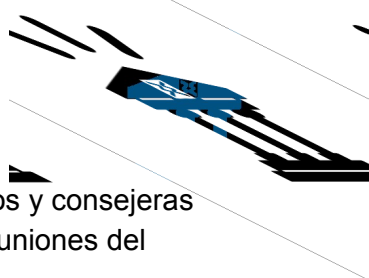
1. la necesidad de **competencias comportamentales**, entre ellas:
 - a. valor, convicción y entereza para evaluar y recurrir eficazmente las decisiones de otros miembros del Consejo de Administración
 - b. ser capaz de plantear preguntas a los miembros de la dirección
 - c. ser capaz de resistir a la 'mentalidad de grupo'
2. la existencia de **conflictos de intereses** que obstaculizarían la capacidad de desempeñar los cometidos asignados de forma autónoma y objetiva.

La existencia de conflictos de intereses tendrá que documentarse de la forma oportuna.

(de punto 82 documento EBA)



Requisitos según la normativa - Disponibilidad de tiempo



La complejidad que deriva de la actividad del banco hace que sea indispensable que todos los consejeros y consejeras garanticen una cantidad de tiempo adecuada al cargo asumido tanto para preparar y asistir a las reuniones del consejo como para posibles compromisos fuera del consejo relacionados con el rol.

La persona candidata deberá tener en cuenta que en Banca Etica:

- el Consejo de Administración se reúne unas 15 veces al año, la reunión dura un día completo
- el Comité Ejecutivo se reúne 2 veces al mes y dura como media 5 horas
- está prevista la participación en comisiones de consejo y en grupos de trabajo fuera del consejo.
- el programa de formación es de unas 20 horas anuales

Para las reuniones se ha previsto la conexión por videoconferencia.

El cálculo del tiempo disponible podrá identificarse objetivamente por el número de cometidos del administrador en otras sociedades.

El **reglamento MEF, que traspone las disposiciones del art. 91 de la directiva 2013/36/UE** prevé actualmente indicaciones numéricas, respecto a los cometidos, solo para los bancos de gran envergadura (art.17). La materia aún no se ha reglamentado oficialmente.

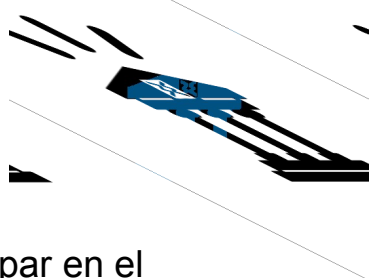
A título informativo el art. 17 prevé: *“cada exponente de bancos de gran envergadura o complejidad operativa no puede asumir un número total de cometidos en otras sociedades superior a una de las siguientes combinaciones:*

a) 1 cargo ejecutivo y 2 cargos no ejecutivos; b) 4 cargos no ejecutivos.”

(Se tiene que considerar como un solo cargo el conjunto de los cargos desempeñados en el ámbito del mismo grupo y en sociedades en las que el banco posea una participación cualificada)



LA CREACIÓN DE UNA LISTA: CARACTERÍSTICAS NECESARIAS



Para Fomentar una Lista

Para quienes pretenden fomentar una Lista Participativa o Autónoma y participar en el proceso electoral hay que tener en cuenta lo siguiente:

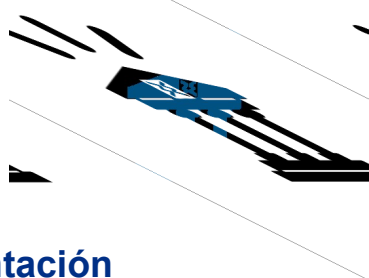
1. presentación programa
2. diversidad
3. idoneidad global
4. oportunidad de formación

Los requisitos de competencia, conocimiento, diversidad y presencia de consejeros/as independientes se refieren al Consejo de Administración en conjunto pero cada lista debe tenerlo en cuenta en su formación.

La lista está formada por 9 personas candidatas, entre ellas la figura de la persona candidata a Presidente.



Presentación del programa



Cada lista que pretende presentarse tendrá que preparar un programa de orientación estratégica para orientar a las personas socias a la hora de elegir la lista.

Los plazos y las modalidades de presentación del programa y de la lista de las personas candidatas se indican en el Reglamento Asambleario vigente.

Como máximo el 30 de septiembre el banco pondrá a disposición de las personas socias el formato para redactar el programa y el esquema de currículum vitae de cada candidato/a.

(Reglamento Asambleario de Banca Etica)



Diversidad

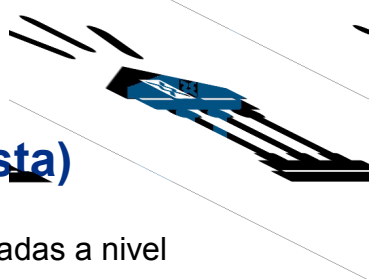
La política de diversidad debería concernir, además de a los requisitos sociales distintivos del banco, **a la trayectoria profesional y formativa, el género, la edad y la procedencia geográfica**, sobre todo si se trabaja en varios países.

(punto 105 documento EBA)

El Estatuto de Banca Etica, en el art.31 dice lo siguiente: **como mínimo un tercio de los consejeros y las consejeras debe ser elegido entre los candidatos/as del género menos representados.**

Es necesario que las distintas competencias y los conocimientos se representen de forma equilibrada en el seno del Consejo (y de la Lista) para que se garantice una auténtica complementariedad de los perfiles profesionales y se favorezcan la dialéctica y el funcionamiento eficiente del Consejo.

Basándose en la experiencia acumulada en estos 20 años y en las indicaciones EBA, el banco considera que para garantizar la diversidad es importante que las personas candidatas posean **experiencia de perfil alto** en el campo de la gestión de dirección y organizativa, con conocimiento de las praxis de gestión cooperativa, de las modalidades de relaciones con las redes sociales, de las dinámicas participativas internas de la organización y que se garantice la procedencia geográfica de los países en los que se trabaja (**Italia y España**).



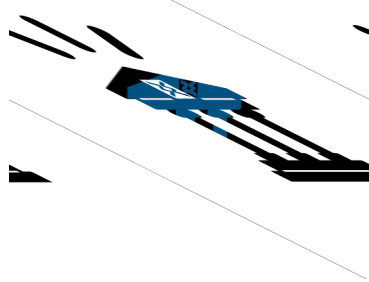
Idoneidad global del Consejo de Administración (y de la Lista)

Los componentes del Consejo de Administración deben ser capaces de adoptar decisiones apropiadas a nivel global **teniendo en cuenta el modelo de negocio, la propensión al riesgo, la estrategia y los mercados** en los que el banco trabaja. *(punto 68 documento EBA)*

La composición del Consejo de Administración debe **reflejar los conocimientos y la experiencia necesarios para cumplir con sus responsabilidades**. [...] Los componentes son responsables en conjunto. *(punto 71 documento EBA)*

El Consejo de Administración debe tener, a nivel global, competencias de dirección suficientes para organizar sus cometidos de forma eficaz y para ser capaz de comprender y, cuando se dé el caso, recurrir las prácticas de gestión y las decisiones adoptadas por la dirección. *(punto 72 documento EBA)*
(véase la lista de los conocimientos y las competencias de Banca Etica y los que indica la normativa)

La lista que presenta su candidatura también tiene que cumplir, entre los 9 candidatos/as, los requisitos mínimos previstos para el Consejo de Administración. Por ejemplo, para conseguir una composición global idónea, es necesario que la lista prevea ya en su seno como mínimo tres personas candidatas del género menos representado, tres candidatos/as independientes y al menos un candidato/a procedente de España.



Oportunidad de Formación

En caso de que uno o más componentes de la Lista o del Consejo de Administración (cuando se elija) no dispongan de competencias o conocimientos adecuados en uno o más ámbitos, el Consejo tiene como máximo 6 meses de tiempo para adquirir los conocimientos que faltan.

La formación de los distintos componentes o del Consejo de Administración puede ser una herramienta para garantizar la idoneidad a nivel individual y en conjunto del Consejo de Administración.

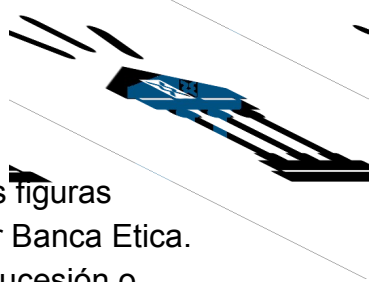
El Consejo de Administración indicará de la forma adecuada el plan formativo a la autoridad de vigilancia (Banco de Italia).



EL PERFIL DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Premisa: planes de sucesión



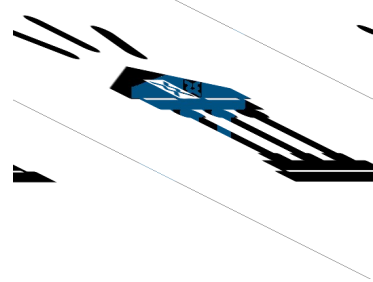
El Consejo de Administración ha decidido ocuparse de identificar cuáles son los perfiles para las figuras principales con el objeto de simplificar la selección de la persona más apropiada para dirigir Banca Etica. Esto para adaptarse a modelos de autodisciplina que, comúnmente, se llaman Planes de Sucesión o sistemas que ayudan a seleccionar a quien viene después.

En esta fase el Consejo de Administración ha elaborado el perfil de la persona candidata a presidente de Banca Etica como contribución a las personas socias que deriva de su experiencia. Se debe considerar como un estímulo para reflexionar y una base de debate para todos los que desean presentar su candidatura para ese rol.

Se han identificado los requisitos:

- inderogables
- necesarios
- opcionales

Para cada categoría se da una definición puntual.



Perfil ideal del Presidente: requisitos inderogables

Requisitos Generales (Art. 31 Estatuto, art.5 Estatuto y Código Ético)

Conocimiento o experiencia como mínimo trienal en al menos uno de los siguientes ámbitos:

1. Economía Social y Solidaria
2. Cooperación Social e Internacional
3. Finanzas de Orientación Ética
4. Medio Ambiente y Energías Renovables

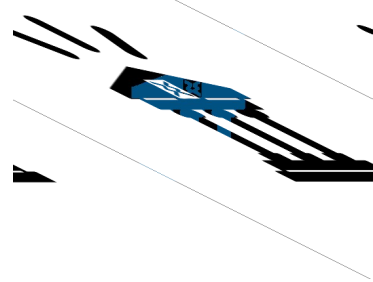
habiendo desempeñado al menos uno de los siguientes roles: Administrador, directivo, operador y/o voluntario, estudioso y/o investigador, formador.

Requisitos de Profesionalidad

Experiencia en conjunto de un quinquenio como mínimo mediante el ejercicio de:

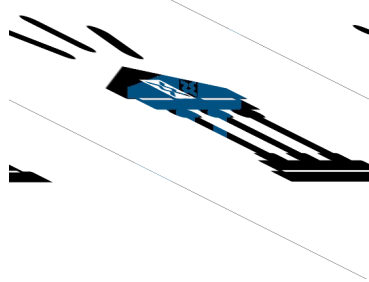
- actividades de Administración, control o tareas directivas en empresas;
- actividades profesionales en materia pertinente al sector crediticio, financiero, mobiliario, de seguros o en cualquier caso relacionadas con la actividad del banco;
- actividades de enseñanza universitaria en temas jurídicos o económicos;
- funciones administrativas o de dirección en organismos públicos o administraciones públicas relacionadas con el sector crediticio, financiero, mobiliario o de seguros o bien en organismos públicos o administraciones públicas que no tengan relación con los citados sectores con tal de que las funciones conlleven la gestión de recursos económico-financieros.

Requisitos de Honorabilidad (con arreglo a la normativa)



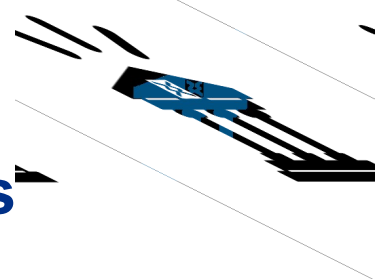
Perfil ideal del Presidente: requisitos necesarios

1. Características personales, de aptitud (cfr. detalles en el Apéndice 1)
 - a. Alto nivel de integridad y sólida reputación
 - b. Perfil ético de la persona y rigor moral
 - c. Estilo de liderazgo con especial atención a la colectividad
2. Conocimientos y profesionalidad (cfr detalles en el Apéndice 1)
 - a. Conocimiento de las Finanzas Éticas
 - b. Sensibilidad respecto a la experiencia de las prácticas recomendadas de Gobierno Corporativo
 - c. Experiencia pasada directa en la gestión de una organización de complejidad similar
 - d. Aptitudes de gestión (Capacidad de gestión del Consejo de Administración y de su dialéctica)
 - e. Capacidades relacionales e institucionales (relaciones internas con los órganos de la Sociedad y del grupo, externas, conocimientos de los otros actores, lobby)
 - f. Excelente conocimiento del italiano, comprensión del inglés y el español.
3. Disponibilidad
 - a. Inexistencia de cargos ejecutivos u otras funciones administrativas relevantes/a tiempo completo fuera del Grupo
 - b. Plena dedicación de tiempo al cargo (4 días/semana: preparación, asistencia a las reuniones y posibles compromisos fuera del consejo relacionados con el rol)
 - c. Disponibilidad inmediata para aceptar el cargo
 - d. Ser persona socia de Banca Etica



Perfil ideal del Presidente: Requisitos opcionales

1. Características personales, de aptitud
 - a. Liderazgo reconocido
 - b. Capacidades oratorias (relator de congresos o conferencias).
 - c. Capacidades comunicativas (experiencia de comunicación en los medios de comunicación).
2. Conocimientos y profesionalidad
 - a. Excelente experiencia de las prácticas recomendadas de Gobierno Corporativo.
 - b. Conocimientos de español y otros idiomas.
3. Disponibilidad
 - a. Disponibilidad para dirigir el Consejo durante dos mandatos como mínimo cuando no haya impedimentos estatutarios debidos al vínculo de mandato.
 - b. Disponibilidad para viajar y desplazarse



Apéndice - perfil del Presidente

Parte I: Requisitos Inderogables - Generales

Respecto al requisito: “*Conocimiento o experiencia como mínimo trienal en Economía Social y Solidaria, Cooperación Social e Internacional, Finanzas de orientación Ética, Medio Ambiente y Energías Renovables, habiendo desempeñado al menos uno de los siguientes roles: Administrador, directivo, operador y/o voluntario, estudioso y/o investigador, formador.*”

Se sobreentiende que el rol debe ser relevante por lo que respecta a:

experiencia al menos trienal en un cargo de primer nivel o de responsabilidad adecuada de Organismos o movimientos similares, caracterizados por una complejidad comparable a Banca Etica, respecto a:

1. Dimensión Financiera:
 - a. concesión del crédito o gestiones financieras (a título indicativo al menos 1/20 de los volúmenes de Banca Etica)
 - b. balance de la organización de al menos 500 mil euros.

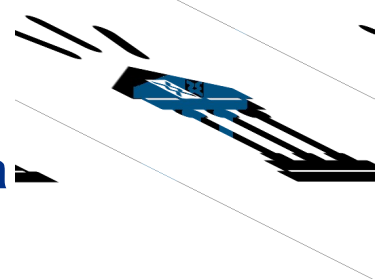
2. Complejidad:
 - a. presencia territorial: al menos nacional o internacional (en varios países a nivel europeo).
 - b. número significativo de personas clientes, asociadas (a título indicativo superior a 1.000).

Nota: no se consideran suficientes los roles de operador y/o voluntario, estudioso y/o investigador, formador sin poderes de gestión significativos.



Apéndice - perfil del Presidente

Parte II: Requisitos necesarios – de forma detallada



Sobre el punto 1. **Características personales, de aptitud**

Alto nivel de integridad y sólida reputación

Ninguna contribución de tipo profesional en actividades económicas que, incluso indirectamente, obstaculizan el desarrollo humano y contribuyen a violar los derechos fundamentales de la persona.

Obligación de no desempeñar y no haber desempeñado cargos o cometidos en Sociedades de cualquier tipo en el último periodo (**5 años**), Asociaciones u otros Organismos que trabajen incluso a través de terceros en los sectores que no forman parte de la política del crédito de Banca Etica y de la política de inversión de Etica sgr (por ej.: armamento y defensa, tabaco, juego, energía nuclear, empresas que producen pesticidas, empresas que testan en animales para fines no médicos).

Perfil ético de la persona y rigor moral

Currículum social adecuado y referencias positivas de sujetos relevantes para el grupo Banca Etica/portadores de valor.

Estilo de liderazgo con especial atención a la colectividad

Reputación positiva al respecto.

Buenas capacidades relacionales, gestión constructiva de las relaciones.

Capacidad de equilibrar la capacidad de visión y liderazgo con la aptitud de group leading y la colectividad

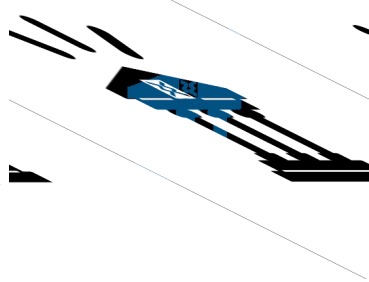
Capacidad de escucha, de valorización de las opiniones de las otras personas.

Aptitud para la mediación, capacidad de agrupar alrededor de un objetivo los distintos componentes del Consejo para que sea un órgano colegiado.



Apéndice - perfil del Presidente

Parte II: Requisitos necesarios – de forma detallada



Sobre el punto 2. **Conocimientos y profesionalidad**

Conocimiento de las Finanzas Éticas

1. Conocimiento directo de las finanzas éticas en al menos uno de los siguientes sectores: Microfinanzas y microcréditos, de inversiones éticas de acciones y obligaciones, Concesión de crédito e iniciativas en el campo del medio ambiente, del desarrollo sostenible, de los servicios sociales, de la cultura o de la cooperación internacional, Seguros u otras actividades financieras socioambientales, Impact investing. Con conocimiento directo si hace referencia a. experiencia directa al menos trienal como operador, responsable, directivo o componente de órganos sociales.
2. Reconocimiento incluso externo a Banca Etica como experto en la materia (libros, conferencias, evaluación y análisis de impacto).

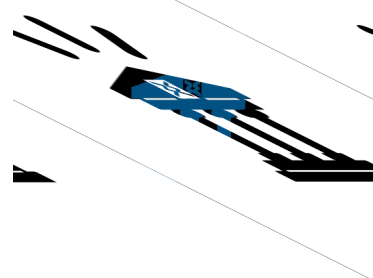
Sensibilidad en términos de experiencia de las prácticas recomendadas de Gobierno Corporativo: Experiencia al menos trienal en el rol de coordinador de grupos de trabajo complejos e interdisciplinarios en Sociedades u Organizaciones sin ánimo de lucro, no gubernamentales, ONG o movimientos similares de una complejidad comparable a Banca Etica.

Aptitudes de gestión (Capacidad de gestión del Consejo de Administración y de su dialéctica): Eficacia y capacidad reconocida como consecuencia de experiencia directa en consejos de administración u organismos ejecutivos en la gestión de las dinámicas de grupo: gestión de los plazos, concretización de la visión, capacidad de solución, capacidad de cambiar de idea, asunción de responsabilidades decisorias.

Capacidades relacionales e institucionales (relaciones internas con los órganos de la Sociedad y del grupo, externas, conocimiento de los otros actores, lobby): Experiencia en actividades de presión o campaña incluso internacional, Experiencia laboral con organismos institucionales.



Parte III: otros requisitos opcionales



Características personales, de aptitud

1. Liderazgo reconocido (varias experiencias de liderazgo en el currículum)
2. Capacidades oratorias (experiencia como relator de de congresos o conferencias en el currículum)
3. Capacidades comunicativas (experiencia de comunicación en los medios de comunicación en el currículum).

Conocimientos y profesionalidad

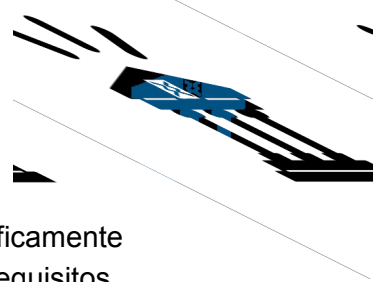
Excelente experiencia de las prácticas recomendadas de Gobierno Corporativo (instituciones reconocidas de prácticas recomendadas de gobierno en el campo cooperativo, de organizaciones por una causa justa y de empresa con fines sociales, ambientales o culturales)

Disponibilidad

4. Disponibilidad para dirigir el Consejo durante dos mandatos como mínimo cuando no haya impedimentos estatutarios debidos al vínculo de mandato.
5. Disponibilidad para viajar y desplazarse



LOS REQUISITOS DE LAS PERSONAS QUE PRETENDEN PRESENTAR SU CANDIDATURA A LA JUNTA DE REVISIÓN DE BANCA ETICA



Requisitos de los componentes de La Junta de

Revisión

Además de los **requisitos de honorabilidad, de independencia y de competencia**, más específicamente respecto a la profesionalidad de los componentes de la Junta de Revisión, se piden los siguientes requisitos profesionales:

- la inscripción en el registro de auditores legales y el ejercicio de la actividad de auditoría legal de cuentas por un periodo no inferior a tres años adquirida en instituciones financieras vigiladas;
- una **experiencia al menos trienal** adquirida alternativamente en:
 - actividades profesionales en materia de sector crediticio, financiero, de seguros;
 - actividades de enseñanza universitaria, como docente titular o adjunto, en materias jurídicas o económicas;
 - ejercicio de funciones directivas o de primer nivel en organismos públicos o administraciones públicas relacionadas con el sector crediticio y financiero y que tengan una envergadura y complejidad comparable a la del banco.

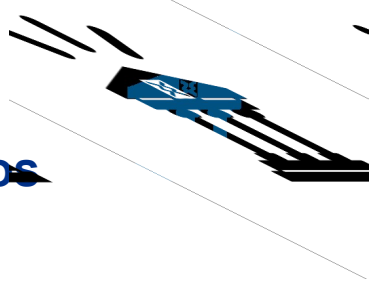
En el caso de la persona candidata al cargo de presidente del comité la experiencia debe ser de **cinco años**.

A la Junta de Revisión también se aplica el principio de la **disponibilidad de tiempo** que hay que dedicar al cargo previendo una "asistencia" real a las reuniones del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, con disponibilidad para desplazamientos.

Es importante, de igual modo que se pide para el Consejo de Administración, que en la lista se tenga en cuenta el requisito de **diversidad** respecto a: **trayectoria profesional y competencias, género, edad y procedencia geográfica**.



LOS REQUISITOS DE LAS PERSONAS QUE PRETENDEN PRESENTAR SU CANDIDATURA AL COLEGIO DE ÁRBITROS DE BANCA ETICA



Requisitos de los componentes del Colegio de Árbitros

Las cinco personas candidatas a la lista del Colegio de Árbitros (3 titulares y 2 suplentes) tendrán que cumplir los **requisitos de honorabilidad e integridad**, al igual que los otros candidatos/as a los órganos sociales.

Para cumplir los requisitos de honorabilidad, al igual que los administradores, el candidato no tendrá que estar en uno de los casos de inelegibilidad (causas impeditivas) o preclusión previstos por el art. 2382 del Código Civil.

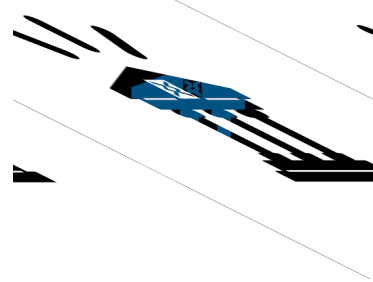
Las personas candidatas tendrán que presentar una declaración en la que se certifique la inexistencia de causas de inelegibilidad o incompatibilidad; a este respecto hágase referencia, para la inelegibilidad a las diapositivas “requisitos según la normativa - honorabilidad e integridad” y para la incompatibilidad a la diapositiva “causas impeditivas” y al apéndice.

Es importante, de igual modo que se pide para el Consejo de Administración, que en la lista se tenga en cuenta el requisito de **diversidad** respecto a: **trayectoria profesional y competencias, género, edad y procedencia geográfica.**



APÉNDICE - índice

- requisitos de honorabilidad (*según las normas*)
- causas impeditivas
- las competencias (*según las directrices EBA*)



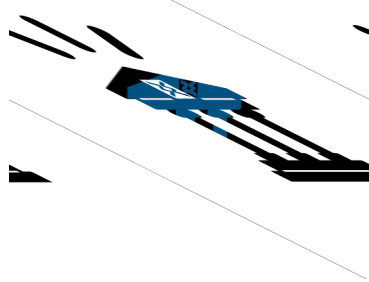
requisitos de honorabilidad (1)

art. 5 del Reglamento del Ministerio del Tesoro, del balance y de la programación económica del 18 de marzo de 1998 n.º 161

Para los REQUISITOS DE HONORABILIDAD a los que hacen referencia los artículos 4, 5 y 6 del decreto ministerial 161/98, el administrador no tendrá que estar en uno de los casos de inelegibilidad o preclusión previstos por el art. 2382 del Código Civil.

Asimismo, con arreglo al mismo artículo 5 y al siguiente artículo 6 del decreto ministerial 161/98:

- no tendrá que estar sometido a medidas de prevención dispuestas por la autoridad judicial con arreglo al D. Leg. del 6 de septiembre de 2011 n.º 159 que ha derogado las anteriores disposiciones de la ley del 27 de diciembre de 1956, n.º 1423 y de la ley del 31 de mayo de 1965, n.º 575.
- no tendrá que haber sido condenado con sentencia irrevocable, sin perjuicio de los efectos de la rehabilitación:
 1. a pena de prisión por uno de los delitos previstos por las normas que regulan la actividad bancaria, financiera, mobiliaria, de seguros y por las normas en materia de mercados y valores mobiliarios, de instrumentos de pago;
 2. a la reclusión por uno de los delitos previstos en el título XI del libro V del Código Civil y en el real decreto del 16 de marzo de 1942, n.º 267;
 3. a la reclusión por un tiempo igual o superior a un año por un delito contra la administración pública, la fe pública, el patrimonio, el orden público, la economía pública o por un delito en materia tributaria;
 4. a la reclusión por un tiempo igual o superior a dos años por cualquier delito no imprudente;
- no tendrá que haber sido condenado con sentencia definitiva que aplica la pena a petición de las partes, salvo el caso de la extinción del delito:
 5. a pena de prisión por un tiempo igual o superior a un año por uno de los delitos previstos por las normas que regulan la actividad bancaria, financiera, mobiliaria, de seguros y por las normas en materia de mercados y valores mobiliarios, de instrumentos de pago;
 6. a la reclusión por un tiempo igual o superior a un año por uno de los delitos previstos en el título XI del libro V del Código Civil y en el real decreto del 16 de marzo de 1942, n.º 267;
 7. a la reclusión por un tiempo igual o superior a un año por un delito contra la administración pública, la fe pública, el patrimonio, el orden público, la economía pública o por un delito en materia tributaria;
 8. a la reclusión por un tiempo igual o superior a dos años por cualquier delito no imprudente;
- no deberá tener en países extranjeros condenas penales u otras medidas sancionadoras en el caso en cuestión correspondientes a las que conllevarían, según la ley italiana, a la pérdida de los requisitos de honorabilidad.



requisitos de honorabilidad (2)

Cuando sea elegido no tendrá que estar en ninguna de las siguientes situaciones bajo pena de suspensión del cargo:

- no haber sido condenado con sentencia no definitiva:

a) a pena de prisión por uno de los delitos previstos por las normas que regulan la actividad bancaria, financiera, mobiliaria, de seguros y por las normas en materia de mercados y valores mobiliarios, de instrumentos de pago;

b) a la reclusión por uno de los delitos previstos en el título XI del libro V del Código Civil y en el real decreto del 16 de marzo de 1942, n.º 267;

c) a la reclusión por un tiempo igual o superior a un año por un delito contra la administración pública, la fe pública, el patrimonio, el orden público, la economía pública o por un delito en materia tributaria;

d) a la reclusión por cualquier delito no imprudente por un tiempo igual o superior a dos años;

- no haber sido condenado con sentencia no definitiva que aplica la pena a petición de las partes.

a) a pena de prisión por un tiempo igual o superior a un año por uno de los delitos previstos por las normas que regulan la actividad bancaria, financiera, mobiliaria, de seguros y por las normas en materia de mercados y valores mobiliarios, de instrumentos de pago;

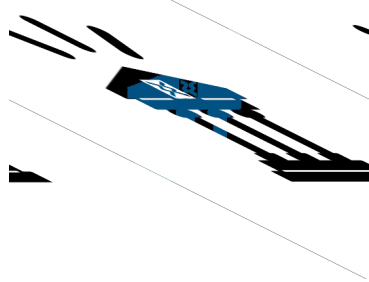
b) a la reclusión por un tiempo igual o superior a un año por uno de los delitos previstos en el título XI del libro V del Código Civil y en el real decreto del 16 de marzo de 1942, n.º 267;

c) a la reclusión por un tiempo igual o superior a un año por un delito contra la administración pública, la fe pública, el patrimonio, el orden público, la economía pública o por un delito en materia tributaria;

d) a la reclusión por cualquier delito no imprudente por un tiempo igual o superior a dos años;

- no estar sujeto de forma provisional a una de las medidas previstas por el artículo 10, párrafo 3, de la Ley del 31 de mayo de 1965, n.º 575, sustituido por el artículo 3 de la Ley del 19 de marzo de 1990, n.º 55, y sucesivas modificaciones e integraciones y con referencia a las disposiciones del D.Leg. del 6 de septiembre de 2011 n.º 159.

- no estar sujeto a medidas cautelares de tipo personal.



causas impeditivas (3)

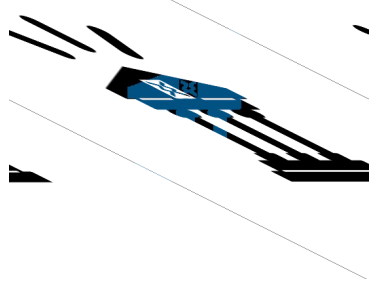
art. 4 del Reglamento del Ministerio del Tesoro, del balance y de la programación económica del 18 de marzo de 1998 n.º 161

1. No pueden desempeñar los cargos de administrador en bancos quienes, al menos durante los dos ejercicios anteriores a la adopción de las correspondientes medidas, han desempeñado funciones de administración, dirección o control en empresas sometidas a quiebra, liquidación forzosa administrativa o procedimientos similares. Las partes del último ejercicio superiores a seis meses equivalen a un ejercicio completo.
2. El párrafo 1 también se aplica a quienes:
 - han desempeñado funciones de administración, dirección o control en empresas que trabajan en el sector crediticio, financiero, mobiliario o de seguros sometidas al procedimiento de administración extraordinaria;
 - en el ejercicio de la profesión de agente de cambio, no han afrontado los compromisos previstos por la ley o han sido excluidos de las negociaciones en un mercado regulado.
3. La prohibición a la que hacen referencia los párrafos 1 y 2 dura tres años a partir de la adopción de las medidas. El periodo se ha reducido a un año en los casos en los que la medida se haya adoptado a petición del emprendedor o de los órganos administrativos de la empresa.

art. 31 del Estatuto de Banca Etica

Sin perjuicio de las causas de incompatibilidad previstas por la normativa vigente, no pueden desempeñar el cargo de administrador quienes sean o se conviertan en administradores o auditores de otros bancos o sociedades controladas, a no ser que se trate de organismos centrales de sector, bancos o sociedades participadas.

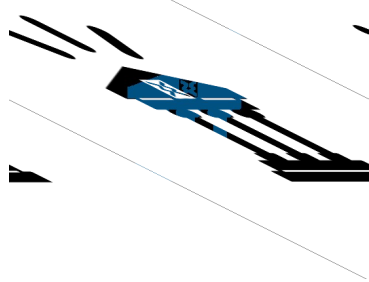
Asimismo no pueden desempeñar el cargo de administrador quienes sean o se conviertan en Parlamentario italiano o europeo, Ministro, Subsecretario, Presidente o Vicepresidente de Región, Asesor Regional o componente de la Junta Regional, Secretario o Presidente de Partido a nivel regional o nacional.



Las competencias (1)

Definiciones presentes en el anexo 2 y correspondientes al párrafo 61 del documento EBA:

- a. **Autenticidad:** coherencia de palabras y hechos de conformidad con los valores y convicciones establecidos. Comunica abiertamente sus intenciones, ideas y sensaciones, promueve un contexto de apertura y honestidad e informa correctamente al supervisor sobre la situación actual reconociendo al mismo tiempo los riesgos y problemas.
- b. **Lenguaje:** es capaz de comunicar oralmente de forma articulada y convencional y de escribir en su idioma nacional o en el idioma de trabajo del organismo.
- c. **Determinación:** asume decisiones inmediatas y conscientes actuando con rapidez o adoptando un comportamiento preciso, por ejemplo expresando sus opiniones y sin aplazar.
- d. **Comunicación:** es capaz de transmitir un mensaje de forma comprensible y aceptable y de una manera apropiada. Aspira a proporcionar y conseguir claridad y transparencia y estimula una escucha activa.
- e. **Criterio:** es capaz de ponderar datos y comportamientos heterogéneos y de llegar a una conclusión lógica. Examina, reconoce y comprende los elementos del mismo modo que las cuestiones esenciales. Dispone de amplitud de miras para ver más allá de su área de competencia, en especial a la hora de afrontar problemas que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa.
- f. **Enfoque orientado a la calidad y la clientela:** se concentra para garantizar la calidad y, en la medida de lo posible, para identificar formas para mejorarla. En especial esto significa oponerse al desarrollo y la comercialización de productos y servicios y a los gastos de capital, por ej. en productos, oficinas o empresas, en circunstancias en las que no es capaz de evaluar correctamente los riesgos por falta de comprensión de la arquitectura, los principios o los casos básicos. Identifica y estudia los deseos y las exigencias de los clientes, garantiza que los clientes no corran riesgos inútiles y se ocupa de presentar información correcta, completa y equilibrada a los clientes.
- g. **Liderazgo:** proporciona indicaciones y orientaciones a un grupo, desarrolla y mantiene el trabajo en equipo, motiva y estimula a los recursos humanos disponibles y garantiza que los miembros del personal dispongan de la competencia profesional para conseguir un objetivo específico. Es receptivo a las críticas y da espacio al debate crítico.



Las competencias (2)

- h. **Lealtad:** se identifica con la empresa y tiene sentido de implicación. Demuestra que es capaz de dedicar suficiente tiempo al trabajo y que puede desempeñar correctamente sus cometidos, defender los intereses de la empresa y actúa de forma crítica y objetiva. Reconoce y anticipa potenciales conflictos de intereses personales y empresariales.
- i. **Conciencia externa:** monitoriza los desarrollos, las bases de poder y la conducta en el seno de la empresa. Está bien informado sobre los desarrollos pertinentes de tipo financiero, económico, social y de otro tipo a nivel nacional e internacional que pueden influir en la empresa, del mismo modo que sobre los intereses de las partes interesadas y es capaz de aprovechar la información de forma eficaz.
- j. **Negociación:** identifica y revela los intereses comunes para crear un consenso persiguiendo al mismo tiempo los objetivos de negociación.
- k. **Persuasivo:** es capaz de influir en las opiniones de los demás ejercitando poderes persuasivos y utilizando una autoridad y un tacto naturales. Posee una fuerte personalidad y es capaz de soportar la presión.
- l. **Trabajo en equipo:** es consciente del interés del grupo y contribuye a perseguir un resultado común; es capaz de actuar como parte de un equipo.
- m. **Perspicacia estratégica:** es capaz de desarrollar una visión realista de los desarrollos futuros y de traducirla en objetivos a largo plazo, por ejemplo aplicando un análisis de escenarios. A la hora de hacerlo tiene en cuenta de la forma adecuada los riesgos a los que está expuesta la empresa y adopta las medidas apropiadas para limitarlos.
- n. **Resistencia al estrés:** es resistente y capaz de actuar de forma coherente incluso si está sometido a una gran presión y en periodos de incertidumbre.
- o. **Sentido de la responsabilidad:** comprende los intereses internos y externos, los evalúa con atención y da cuenta de ellos. Tiene la capacidad de aprender y comprender que sus acciones influyen en los intereses de las partes interesadas.
- p. **Presidir reuniones:** es capaz de presidir reuniones de forma eficiente y eficaz y de crear un ambiente abierto que anima a todos a la participación en condiciones de igualdad; es consciente de los deberes y las responsabilidades de otros sujetos.

