

**| POLÍTICA DE SUCESSÃO PARA MEMBROS DE ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO E TITULARES DE FUNÇÕES ESSENCIAIS NO BISON BANK, S.A. (“BISON BANK”, “BANCO” OU “SOCIEDADE”)**

Versão Portuguesa >> [Página 3](#)

**| SUCCESSION POLICY FOR MEMBERS OF MANAGEMENT AND SUPERVISORY BODY AND KEY FUNCTION HOLDERS IN BISON BANK, S.A. (“BISON BANK”, “BANK” OR “COMPANY”)**

English Version >> [Page 35](#)

**Disclaimer:**

Em caso de divergência entre as versões, as Partes declaram que prevalece o disposto na versão portuguesa.

In the event of any discrepancy between the versions, the Parties hereby declare that the provisions set forth in the Portuguese version shall prevail



## DOCUMENT CONTROL INFORMATION

Title	Succession policy for members of management and supervisory body and key function holders in bison bank, SA		
Department Owner	HRD		
Version	1.0	Approval Date:	26-11-2021
Responsible for the version/ Revision	HRD	Publication Date:	28-12-2021
Responsible for the approval	Board of Directors	Effective Date:	26-11-2021
Main changes	Policy implementation		
Key words	Succession policy		



## ÍNDICE

1. Enquadramento legal
2. Âmbito e competência para aplicação
3. Objectivo
4. Participantes e Responsabilidades
5. Procedimento interno
6. Tipos de Sucessão
7. Aprovação e Revisão
8. Publicação
9. Diversidade
10. Anexo I – Perfil de funções dos membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização
11. Anexo II – Perfil de funções dos titulares de funções essenciais
12. Glossário



## POLÍTICA DE SUCESSÃO PARA MEMBROS DE ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO E TITULARES DE FUNÇÕES ESSENCIAIS NO BISON BANK, S.A. (“BISON BANK”, “BANCO” OU “SOCIEDADE”)

### 1. Enquadramento legal

A Política de Sucessão para membros de Órgãos de Administração e Fiscalização e titulares de Funções Essenciais no Bison Bank, S.A. (“Banco”), garante que o Banco segue a regulamentação nacional e europeia relativamente ao governo interno e aos critérios e princípios relacionados com a continuidade do negócio.

Esta Política considera o enquadramento legal e regulamentar aplicável, que inclui:

- As recomendações sobre os sistemas, processos e mecanismos de governo interno decorrentes das Orientações conjuntas da *European Banking Authority* (“EBA”) e da *European Securities and Markets Authority* (“ESMA”) sobre a avaliação da adequação dos membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização e Titulares de funções essenciais com a ref.<sup>a</sup> número EBA/GL/2017/12, parágrafo número 134, as Orientações da EBA com a ref.<sup>a</sup> número EBA/GL/2017/11, e EBA/GL/2021/06, em vigor, a partir de 31.12.2021, relativas ao governo interno.

Estas recomendações estabelecem que os Órgãos de Administração e Fiscalização devem identificar e selecionar membros qualificados e experientes e garantir um plano de sucessão apropriado para os membros de Órgãos de Administração e de Fiscalização que seja consistente com todos os requisitos legais, considerando a respetiva composição, nomeação e sucessão.

- O Aviso do Banco de Portugal com a ref.<sup>a</sup> número 03/2020, Artigo no. 5, 6) e 7) Diário da República, DR, 2<sup>a</sup> série, número 136, Parte E, de 15-07-2020.



Este aviso estabelece que cada instituição dispõe de uma Política de Sucessão e que, a mesma está de acordo com a “Política de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros do Órgão de Administração e Fiscalização e dos titulares de funções essenciais no Bison Bank SA”.

A Política de Sucessão inclui a identificação e descrição detalhada dos perfis de funções, incluindo a função organizacional no Banco, principais responsabilidades e interações, formação académica, experiência profissional e capacidade de gestão e outras competências relevantes.

Além disso, a Política de Sucessão deve especificar a descrição dos processos internos e externos, se aplicável, que suportem a seleção e avaliação dos potenciais sucessores, dos principais responsáveis pelo processo, o cronograma de cada fase e a elaboração de uma lista, permanentemente atualizada, com os potenciais candidatos a membros de Órgãos de Administração e Fiscalização, que podem ser submetidos à Assembleia Geral.

Deste modo, divulgamos a Política de Sucessão para membros de Órgãos de Administração e Fiscalização e titulares de Funções essenciais do Banco (a “Política”).

## 2. Âmbito e competência para aplicação

A presente Política aplica-se aos seguintes dirigentes do Banco:

- Membros de Órgãos de Administração e Fiscalização.
- Titulares de Funções Essenciais do Banco.

Os titulares de funções essenciais incluem todos os responsáveis cujo adequado desempenho tenha impacto na gestão sã e prudente das instituições de crédito e que não sejam membros dos órgãos sociais. Estas são as funções de Controlo Interno que incluem os responsáveis pelos departamentos de *Compliance*, Gestão de Risco e Auditoria Interna e que foram identificados com base no risco pelo Banco.



O Banco elaborou os perfis de funções para membros de Órgãos de Administração e Fiscalização, descritos no Anexo 1 e perfis de funções para os titulares de funções essenciais, descritos no Anexo 2.

### 3. Objetivo

A presente Política visa garantir a continuidade do negócio, o crescimento e a mitigação de riscos em caso de necessidade face a mudanças súbitas nos Órgãos de Administração e Fiscalização e nos Titulares de funções essenciais, por renúncia, denúncia de contrato, reforma ou qualquer outro evento repentino.

O Banco garante a identificação e seleção de futuros sucessores internos ou externos necessários para as posições críticas ao negócio e as ações de desenvolvimento para prepará-los para as futuras funções de liderança.

### 4. Participantes e responsabilidades

A presente Política materializa-se por via do Plano de Sucessão, o qual requer a participação de diversos intervenientes, com diferentes responsabilidades, incluindo:

#### 4.1. Departamento de Recursos Humanos

- Apoiar o Órgão de Administração e o CNR, na avaliação anual do Plano de Sucessão sujeito à aprovação do Conselho de Administração.
- Apoiar no processo de identificação e avaliação de colaboradores com elevado potencial, que podem constituir-se como sucessores.
- Apoiar na elaboração e implementação de planos de desenvolvimento específicos para colaboradores com elevado potencial.
- Apoiar a preparação e acompanhamento periódico da lista de candidatos externos, incluindo a articulação com agências de recrutamento externas.



#### 4.2. Comité de Nomeação e Remuneração ("CNR")

De acordo com o Regulamento do Comité de Nomeação e Remuneração, relativamente a Competências e Atribuições, são destacadas as seguintes:

- Identificar os potenciais candidatos, em tempo oportuno e com o perfil necessário ao desempenho das funções de membro do Órgão de Administração e Fiscalização.
- Assegurar a avaliação competente e independente, inicial e sucessiva, e a seleção dos membros de Órgãos de Administração e Fiscalização.
- Assessorar e apoiar o Conselho de Administração e a Assembleia Geral em matéria de nomeações, avaliações e remunerações dos membros de Órgãos de Administração e Fiscalização e dos titulares de funções essenciais do Banco.
- Identificar parceiros externos que suportem a definição do perfil do candidato, seleção dos métodos de identificação dos candidatos, avaliação inicial e seleção.
- Assessorar e apoiar o Conselho de Administração na definição dos perfis de cada função.

#### 4.3. Órgão de Administração

- Aprovação do plano de sucessão dos membros de Órgãos de Administração e Fiscalização e titulares de funções essenciais, após a conclusão das avaliações referidas em 4.1.
- Conhecer os resultados dos processos de avaliação interna dos colaboradores com elevado potencial e a avaliação de candidatos externos.
- Assegurar o desenvolvimento dos planos de desenvolvimento específicos para os colaboradores identificados com elevado potencial, com o apoio do Departamento de Recursos Humanos ("DRH").
- Avaliação e aprovação anual da Política de Sucessão.



## 5. Procedimento interno

O DRH realiza, anualmente, o exercício de Mapeamento de Talentos, considerando o resultado do processo anual de avaliação de desempenho e de identificação do potencial, realizado pelo Órgão de Administração para Diretores de departamento e pelos Diretores para os elementos das suas equipas.

Este processo envolve quatro fases:

- Fase 1: Identificação de colaboradores com elevado potencial
- Fase 2: Realização de Reuniões de talentos
- Fase 3: Aprovação de candidatos e planos de desenvolvimento
- Fase 4: Implementação dos planos de desenvolvimento

### 5.1. Fase 1: Identificação de colaboradores com elevado potencial

Esta fase é realizada em janeiro de cada ano, que inclui o seguinte:

5.1.1. Identificação prévia, por parte do DRH, de colaboradores com elevado potencial, elevado impacto de saída, elevado risco de perda e titulares direcionados para o plano de sucessão, tendo por base os resultados do exercício anual de avaliação de desempenho e de potencial.

### 5.2. Fase 2: Realização de Reuniões de talentos

Esta fase é realizada em janeiro de cada ano, que inclui o seguinte:

#### 5.2.1 Reuniões de talentos:

- Lideradas pelos Diretores de departamento, relativamente aos elementos das suas equipas, sendo estas segmentadas por áreas de negócio, de controlo e de suporte. O DRH apoia os Diretores, no exercício de calibração e discussão dos resultados, com uma estrutura previamente definida tendo por base os resultados do exercício anual de avaliação de desempenho e de potencial.



- Lideradas pelo Órgão de Administração, relativamente aos Diretores de departamentos. O DRH apoia o Órgão de Administração, no exercício de calibração e discussão dos resultados, com uma estrutura previamente definida tendo por base os resultados do exercício anual de avaliação de desempenho e de potencial.

#### 5.2.2 Identificação e confirmação dos seguintes colaboradores:

- *Colaboradores com Elevado Potencial* (Seguindo a matriz da *Nine Grid Box*, o resultado é o posicionamento em termos de desempenho vs potencial; capacidade para desempenhar funções especializadas, seniores ou mais amplas).

- *Elevado impacto de saída* (Impacto para o Banco ao nível da perda de conhecimento, reputação e gestão do relacionamento com os clientes).

- *Elevado risco de perda* (Probabilidade de saída, como nível de empregabilidade, competências, posicionamento salarial, mentalidade multicultural ou deficit do perfil no mercado).

- *Titulares direcionados para o plano de sucessão* (Elevado Potencial), que possuam as competências e habilidades para substituir os Diretores de departamento, membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização e titulares de funções essenciais e avaliação da prontidão para o cargo, em caso de emergência ou a longo prazo. Essas informações constituirão a lista de candidatos potenciais para cada posição essencial em cada área de negócio.

5.2.3 Proposta de possíveis planos de desenvolvimento, para colaboradores e Diretores, identificados como sucessores de Emergência, Sucessor Natural a curto prazo (Prontidão imediata) e Sucessor Natural a Médio/Longo Prazo (3-5 anos).

### 5.3. Fase 3: Aprovação de candidatos e planos de desenvolvimento

Esta fase é realizada em fevereiro de cada ano, que inclui o seguinte:

5.3.1 Aprovação dos candidatos selecionados: Anualmente, o DRH fornecerá ao CRN uma lista atualizada de possíveis candidatos aos cargos de membro do Órgão de Administração e Fiscalização, titulares de funções essenciais, Diretores de



Departamento e outros cargos essenciais, que estarão sujeitos à aprovação do Conselho de Administração.

Esta lista é permanentemente atualizada com os possíveis candidatos, que podem ser submetidos à Assembleia Geral.

As vagas serão preenchidas internamente ou, no caso de não existir um candidato adequado disponível, numa base de “atuação” enquanto o recrutamento externo é conduzido.

**5.3.2** Candidatos Externos: Caso as substituições não sejam identificadas dentro do Banco, uma lista de potenciais candidatos externos deve ser preparada e monitorizada periodicamente pelo DRH.

A adequação dos candidatos externos deve ser avaliada de forma simples, com base nas informações disponíveis (perfil do *LinkedIn*, por exemplo) para avaliar se os requisitos legais e internos são cumpridos. Não serão contatados para confirmação da disponibilidade, exceto se houver necessidade de Sucessão, e neste caso, os candidatos externos estarão sujeitos à aprovação prévia do Conselho de Administração com o apoio do CNR.

Caso seja selecionado um Candidato Externo para ser o sucessor, o CNR procederá à recolha das informações relevantes para a avaliação inicial, através do Questionário de Avaliação.

É aconselhável que os candidatos aos cargos de membros não executivos do Órgão de Administração, sejam oriundos, de preferência, de mais do que uma agência de recrutamento externo de forma a promover a independência dos candidatos.

É aconselhável que, para a seleção e avaliação de potenciais candidatos a cargos de Órgão de Administração, seja preferencialmente considerada uma proporção igual de candidatos internos e externos, de forma a promover a diversidade de experiências, mentalidades e valor acrescentado ao atual Órgão de Administração.

**5.3.3** Aprovação de planos de desenvolvimento pelo Conselho de Administração, que inclui os planos de sucessão para preparar os indivíduos identificados para assumir um



papel de maior responsabilidade no futuro. Os planos de desenvolvimento para sucessores de Emergência, Sucessor Natural a curto prazo (Prontidão agora) e Sucessor Natural a Médio/Longo Prazo (3-5 anos) serão acompanhados pelo DRH. Podem incluir, não exclusivamente, sessões de formação, sessões de *Coaching* externas, *Mentoring*, *Feedback 360°*, *Job rotation*, exposição ao Órgão de Administração em projetos estratégicos ou a outras áreas de negócio.

O Órgão de Administração deve assegurar a continuidade dos processos decisórios e, na medida do possível, por recomendação do DRH ou do CRN, conforme os casos, evitar a substituição de vários membros ao mesmo tempo e a aplicação de medidas transitórias.

#### **5.4. Fase 4: Implementação dos planos de desenvolvimento**

Esta fase é iniciada em março de cada ano e pode ser concluída até ao final de cada ano.

O DRH assegura a implementação dos planos de desenvolvimento e o acompanhamento periódico ao Órgão de Administração e Diretores de departamento em relação ao progresso de desenvolvimento de cada candidato visado, bem como fornecerá um relatório com os resultados ao Órgão de Administração.

### **6. Tipos de sucessão**

#### **6.1. Sucessão em caso de fim do mandato**

Em caso de fim de mandato, três meses antes da data final do mandato, o CNR efetua as necessárias diligências para identificar os membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização mais aptos para a função, considerando o desempenho expectável dos membros existentes e a atração de novos talentos para a melhoria da eficiência da gestão e supervisão. O CNR deve considerar a oportunidade de renovar e trazer diversidade para a equipa, com o suporte de empresas profissionais de identificação de talentos, caso necessário.

#### **6.2. Sucessão em caso de eventos inesperados**



Em caso de imprevisto que provoque a cessação imediata do mandato por um membro de Órgãos de Administração ou de Fiscalização, o processo de sucessão ocorrerá nos seguintes termos:

- Os Órgãos de Administração e Fiscalização, em conjunto com o CNR, analisam a necessidade de substituição.
- Caso se conclua pela necessidade de substituição o CNR deverá proceder nos termos previstos no ponto 6.1. antecedente.

### **7. Aprovação e revisão**

A presente Política é revista anualmente ou sempre que necessário e, aprovada pelo Conselho de Administração.

### **8. Publicação**

A presente Política é publicada no site do Banco.

### **9. Diversidade**

O Banco promove a diversidade de género, idade, origem geográfica e formação académica e profissional no exercício de cargos de Órgãos de Administração e Fiscalização, para garantir um leque mais alargado de experiências, conhecimentos, competências e valores, de forma a reduzir o fenómeno do “pensamento de grupo” e facilitar opiniões independentes e desafiar construtivamente o processo de tomada de decisão.

O Banco promove a não discriminação baseada em raça, cor, origem étnica ou social, traços genéticos, religião ou crença, pertença a minorias nacionais, propriedade, nascimento, deficiência ou orientação sexual.



## 10. Anexo I – Perfil de funções dos membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização

Os membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização devem possuir idoneidade, honestidade e integridade, independência e disponibilidade para o exercício pleno das competências que lhes são atribuídas, a dimensão da sociedade e a complexidade da sua atividade.

### 10.1. Perfil de funções dos membros do Órgão de Administração

#### 10.1.1. Estrutura organizacional

O Órgão de Administração é globalmente responsável pelo Banco, com todos os poderes de representação e gestão.

#### 10.1.2. Principais responsabilidades

- Define, aprova e supervisiona a implementação da estratégia geral de negócio e as políticas-chave da instituição dentro do enquadramento legal e regulamentar aplicável, considerando os interesses financeiros de longo prazo e a solvência da instituição.
- Contruir e desenvolver oportunidades de negócio.
- Define a organização interna do Banco e a preparação dos regulamentos e instruções necessários para assegurar a implementação das estruturas de controlo interno, gestão de riscos, *reporting*, supervisão e orçamento.
- Em conformidade com o artigo 88.º, n.º 1, da Instrução 2013/36 / UE, o Órgão de Administração deve ter a responsabilidade final e geral pela instituição e definir, supervisionar e ser responsável pela implementação dos mecanismos de governação dentro da instituição que garantam a eficácia e gestão prudente da instituição.



- Promove o governo interno adequado e eficaz e uma estrutura de controlo interno que inclui uma estrutura organizacional clara e uma gestão de risco interna independente e funcional, funções de conformidade e auditoria que tenham autoridade, tamanho e recursos suficientes para desempenhar suas funções.
- Define e implementa uma estratégia de risco prudente adequada à estratégia geral da instituição, tamanho e complexidade, incluindo o apetite de risco da instituição e sua estrutura de gestão de risco, bem como uma sólida matriz de risco de PBC/CFT, políticas e procedimentos.
- Define as normas e procedimentos internos que promovam uma cultura institucional de risco de integridade ética, escrutínio interno e transparência e robustez organizacional. que aborda a consciência de risco da instituição e o comportamento de assunção de riscos.
- Define os montantes, tipos e distribuição do capital interno e do capital regulamentar para cobrir adequadamente os riscos da instituição.
- Define os processos de avaliação e controlo da instituição para adequação de capital, gestão de capital e liquidez e respetivos planos.
- Assegura que deveres e políticas de conformidade, e que os sistemas de controlo interno são compreendidos, implementados e monitorizados.
- Procede com as providências que visam assegurar o funcionamento interno de cada comissão do Órgão de Administração, quando instituída, detalhando: i) o papel, a composição e as atribuições de cada uma delas; ii) fluxo adequado de informações, incluindo a documentação de recomendações e conclusões, e linhas de reporte entre cada comité e o Órgão de Administração, autoridades competentes e outras partes.



- Garante a integridade dos sistemas de relatórios financeiros e contabilísticos, incluindo controlos financeiros e operacionais e em conformidade com a lei e as normas relevantes.
- Administra os assuntos corporativos e executa as ações relacionadas ao objeto social.
- Supervisiona o processo de divulgação e comunicação com partes interessadas externas e autoridades competentes.
- É informado sobre o desempenho de cada unidade de negócio e os riscos associados à prossecução dos interesses do Banco, das atribuições dos Diretores de Departamento, bem como das Comissões em vigor.

#### 10.1.3. Qualificações académicas

- Licenciatura ou Mestrado numa disciplina relevante ou MBA.

#### 10.1.4. Experiência e Conhecimento

- Experiência substancial em cargos séniores, ou em cargos de gestão e supervisão, com pelo menos 5 anos de experiência de gestão relevante em ambiente/empresas regulamentados.
- Experiência substancial na área de atividade do Banco ou área afim.
- Experiência substancial no sector bancário.
- Experiência na definição de estratégias de negócios em torno de conceitos de *banking-as-a-service* e *business to business*.
- Planeamento estratégico e entendimento da estratégia ou plano de negócios do Banco e sua execução. Definição e implementação de planos de negócios e *budget* e planos estratégicos de médio e longo prazo.



- Gestão de riscos (identificação, avaliação, monitorização, controlo e mitigação dos principais tipos de risco do Banco e *Compliance* (PBC/CFT, intermediação financeira, conflito de interesses e documentação interna).
- Avaliação da eficácia dos mecanismos do Banco, criação de um efetivo governo interno, supervisão, controlos e medidas eficazes.
- Finanças, contabilidade e relatórios financeiros.
- Auditoria e Controlo Interno.
- Tecnologias e sistemas de informação.
- Áreas relevantes de competência setorial / financeira, incluindo mercado financeiro e de capitais, solvência e modelos.
- Liquidez e gestão de capital.
- Políticas de gestão e remuneração de recursos humanos.
- Comunicação e divulgação interna e externa de informações.
- Requisitos legais e quadro regulamentar.
- Sistemas de governo interno

#### 10.1.5. Competências

- Orientação para o negócio
- Forte sentido de empreendedorismo.
- Elevado comportamento ético.



- Capacidade de inspirar e promover liderança.
- Excelente capacidade de comunicação com *stakeholders* e acionistas.
- Desafiar construtivamente as decisões do Conselho de Administração e supervisionar de forma eficaz a função de gestão.
- Capacidade de negociação.
- Capacidade de resistir ao “pensamento de grupo”, com comprovada independência de espírito.
- Excepcional competência interpessoal.
- Boas capacidades de planeamento e organização.



## 10.2. Perfil de funções dos membros do Órgão de Fiscalização

### 10.2.1. Estrutura organizacional

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização do Bison Bank, constituído nos termos do disposto no artigo 23.º dos Estatutos do Bison Bank, na modalidade prevista na alínea a) do n.º 1 do artigo 278.º do Código das Sociedades Comerciais, conjugado com a alínea b) do n.º 1 do artigo 413.º e do n.º 1 do artigo 3.º da Lei 148/2015, de 09 de setembro, com as competências previstas, nomeadamente, no artigo 420.º do Código das Sociedades Comerciais, no artigo 115.º-A do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF).

No exercício daquelas competências, o Conselho Fiscal deve supervisionar as atividades de auditoria, controlo interno, gestão de risco, controlo do cumprimento (“compliance”), contabilidade e a atividade e a independência do revisor oficial de contas.

### 10.2.2. Principais Responsabilidades

- Fiscalizar a administração do Bison Bank.
- Vigiar pela observância da lei e dos Estatutos do Bison Bank, bem como das disposições regulamentares e das normas emitidas pelas autoridades de supervisão e das políticas, normas e práticas instituídas internamente.
- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte.
- Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas.
- Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório, contas e propostas apresentados pelo Conselho de Administração, bem como sobre os relatórios das funções de controlo interno a que se refere o Aviso 3/2020, do Banco de Portugal, artigos 27.º/4, 28.º/4 e 32.º/5.



- Convocar a Assembleia Geral, quando o Presidente da respetiva mesa não o faça, devendo fazê-lo.
- Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores do Bison Bank ou outros.
- Supervisionar a revisão das contas do Bison Bank.
- Elaborar anualmente uma avaliação sobre a adequação e eficácia da cultura organizacional em vigor na instituição e os seus sistemas de governo e controlo interno.
- Assegurar a elaboração de pareceres prévios no que respeita a matérias relativas a conduta, estrutura organizacional, regulamentos e planos de atividade das funções de controlo interno, política e procedimentos para apoiar o sistema de gestão de risco, partes relacionadas, conflitos de interesses, subcontratação de tarefas operacionais das funções de controlo interno, política de seleção e designação do revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas e de contratação de serviços distintos de auditoria não proibidos, por lei ou regulamentos aplicáveis ao exercício da atividade de revisão legal das contas de entidades de interesse público (na aceção do artigo 3.º do Regime Jurídico de Supervisão de Auditoria, aprovado pela Lei 148/2015), bem como a adequada implementação da mesma e revisão periódica.
- Supervisionar a adequação e a eficácia dos sistemas de controlo interno, de gestão de riscos e de controlo do cumprimento (“compliance”) da instituição.
- Acompanhar o processo de elaboração e divulgação de informação financeira e apresentar recomendações ou propostas para assegurar a sua integridade.
- Informar o Conselho de Administração dos resultados da revisão legal das contas e explicar o modo como esta contribuiu para a integridade do processo de



preparação e divulgação da informação financeira, bem como o papel que o Conselho Fiscal desempenhou neste processo.

- Acompanhar a revisão legal das contas anuais, tendo em conta eventuais constatações e conclusões da CMVM, enquanto entidade competente pela supervisão da auditoria.
- Selecionar o Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de revisores oficiais de contas do Bison Bank e propor à Assembleia Geral a respetiva nomeação, bem como aprovar previamente a prestação de serviços distintos da auditoria e as condições da prestação do serviço de revisão legal das contas e auditoria do Grupo Bison Bank e de outros serviços.
- Fiscalizar a independência do Revisor Oficial de Contas ou da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, nomeadamente examinando com o mesmo as ameaças à sua independência e as medidas de salvaguarda aplicadas para atenuar essas ameaças, bem como a adequação dos serviços prestados.
- Aprovar o plano da revisão legal das contas e da auditoria ao sistema de controlo interno do Bison Bank, bem como supervisionar a respetiva execução.
- Apreciar a adequação dos planos anuais das Direções de Compliance e de Auditoria Interna, bem como apreciar com a Administração e cada Diretor dessas áreas as respetivas responsabilidades, dotações de recursos e metodologias de atuação e relatórios anuais.
- Supervisionar a atividade da auditoria interna do Bison Bank e dar parecer prévio ao Conselho de Administração sobre a designação, substituição e destituição dos responsáveis pela função de auditoria interna.
- Assegurar que os responsáveis das unidades de exercício das funções de controlo interno são capazes de atuar com independência.



- Realizar ações de controlo dentro das suas competências legais e regulamentares, mantendo um plano plurianual de atividades aprovado e atualizado.
- Garantir a realização de avaliações periódicas e independentes, a realizar por entidade externa à instituição, sobre a conduta e valores do próprio órgão.
- Promover a existência de uma cultura organizacional assente em elevados padrões de exigência ética, assegurando uma cultura de risco integrada por forma a garantir a identificação, avaliação, acompanhamento e controlo dos riscos a que a instituição está ou pode vir a estar exposta.
- Promover uma conduta profissional responsável e prudente, a observar por todos os colaboradores e membros dos órgãos sociais no desempenho das respetivas funções, pautada por elevados padrões de exigência ética.
- Participar no processo de avaliação de desempenho das funções de controlo interno e dos respetivos responsáveis.
- Elaborar um resumo do relatório de autoavaliação previsto no artigo 55.º do Aviso 3/2020 do Banco de Portugal, o qual é divulgado em anexo aos documentos anuais de prestação de contas do Bison Bank.
- Cumprir as demais atribuições constantes da lei, do contrato de sociedade e das disposições regulamentares aplicáveis, nomeadamente do Banco de Portugal e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

### 10.2.3. Qualificações académicas

- Licenciatura ou Mestrado numa disciplina relevante ou MBA.

### 10.2.4. Experiência e Conhecimento

- Forte experiência na área financeira em cargos de alta administração ou supervisão, com preferência no sector bancário.



- Experiência substancial na área de atividade do Banco ou área afim.
- Planeamento estratégico e entendimento da estratégia ou plano de negócios do Banco e sua execução. Definição e implementação de planos de negócios e orçamentos e planos estratégicos de médio e longo prazo.
- Gestão de riscos (identificação, avaliação, monitorização, controlo e mitigação dos principais tipos de risco do Banco).
- Avaliação da eficácia dos mecanismos do Banco, criação de um governo interno eficiente, supervisão, controlos e medidas eficazes.
- Finanças, contabilidade e relatórios financeiros.
- Auditoria, Controlo Interno e Compliance.
- Tecnologias e sistemas de informação.
- Áreas relevantes de competência setorial / financeira, incluindo mercado financeiro e de capitais, solvência e modelos.
- Liquidez e gestão de capital.
- Políticas de gestão e remuneração de recursos humanos.
- Comunicação e divulgação interna e externa de informações.
- Requisitos legais e quadro regulamentar.
- Sistemas de governo.



### 10.2.5. Competências

- Elevado comportamento ético.
- Excelente capacidade de comunicação com *stakeholders*.
- Elevado sentido crítico.
- Desafiar construtivamente as decisões do Órgão de Administração.
- Eficaz imparcialidade ao supervisionar a função de gestão.
- Capacidade de resistir ao “pensamento de grupo”.
- Boas capacidades de planeamento e organização.



## 11. Anexo II – Perfil de funções de titulares de funções essenciais

### 11.1. Perfil de funções de titulares de funções essenciais - Director do Departamento de Auditoria Interna

#### 11.1.1. Estrutura organizacional

O Departamento de Auditoria Interna (DAI) está na primeira linha da estrutura organizacional do Banco. Possui uma linha de reporte hierárquico ao *CEO* (meramente administrativa) e uma linha de reporte funcional ao Conselho de Administração e ao Órgão de Fiscalização como um todo.

#### 11.1.2. Principais Responsabilidades

- Contribui para a formação inicial/melhoria contínua do conhecimento dos Colaboradores em relação às técnicas e práticas de auditoria e de todas as competências decorrentes das atribuições que estão assignadas ao Diretor.
- Sugere normas e procedimentos internos e/ou participa na elaboração/emissão de pareceres sobre regulamentos internos, de forma a contribuir para a melhoria contínua dos processos, nomeadamente no que se refere à mitigação de riscos.
- Analisa os novos processos e controlos implementados, analisando a sua eficácia e sugerindo melhorias quando pertinentes.
- Garante a revisão e contínua adequação dos procedimentos de auditoria a serem usados de acordo com os padrões nacionais e internacionais reconhecidos e aceites e os princípios de auditoria interna.
- Partilha e coordena as atividades de Auditoria Interna com Auditores Externos e Órgãos de Fiscalização, nos limites do acesso à informação, minimizando a duplicação de esforços.



- Elabora e mantém atualizado um Plano Plurianual de Auditoria para examinar e avaliar a adequação e eficácia da cultura organizacional da Instituição e das estruturas de governo interno e sistema de controlo interno, garantindo a sua implementação de acordo com o calendário proposto, propondo alterações sempre que necessário.
- Identifica e discute com os Órgãos de Administração e Fiscalização as principais prioridades a serem tratadas no Plano Plurianual de Auditoria.
- Submete o Plano Plurianual de Auditoria, bem como as suas revisões periódicas e eventuais alterações, à apreciação dos Órgãos de Administração e Fiscalização, anualmente, quanto à sua adequação para assegurar uma compreensiva orientação de risco de todas as atividades do Banco, sistemas e processos, de forma a permitir uma avaliação global da adequação e eficácia da cultura organizacional do Banco, estrutura de governo interno e sistema de controlo interno, e a sua posterior aprovação.
- Revê regularmente (semestralmente ou sempre que necessário) o Plano Plurianual de Auditoria e a respetiva adequação ao perfil de risco de todas as atividades, sistemas e processos da Instituição.
- Reporta periodicamente aos Órgãos de Administração e Fiscalização (trimestralmente) a atividade desenvolvida pela Direção de Auditoria Interna sobre a evolução e cumprimento do Plano Anual de Auditoria, sobre as principais deficiências de controlo interno identificadas, sobre o estado de implementação das recomendações sobre as deficiências identificadas e sobre a subsequente evolução do perfil de risco do Banco.
- Após a conclusão de cada trabalho de auditoria, elabora um relatório que contém as conclusões sobre a avaliação global com a identificação das fragilidades/deficiências do controlo interno e a respetiva classificação em diferentes níveis de deficiências, tendo em consideração a metodologia de classificação definida pelo



Banco das instruções de Portugal e também recomendações subsequentes emitidas.

#### **11.1.3. Qualificações académicas**

- Licenciatura em Finanças, Economia, Negócios ou Contabilidade.
- Pós-graduação ou mestrado em Auditoria é considerada uma vantagem.
- MBA com especialização em Gestão, Finanças, Auditoria ou Gestão de Riscos é considerada uma vantagem.

#### **11.1.4. Experiência e Conhecimento**

- Experiência consolidada em Auditoria, principalmente em controlos internos, melhoria de processos e redução de risco operacional.
- Experiência na área bancária.
- Experiência em Auditoria Externa é uma vantagem.

#### **11.1.5. Competências**

- Abordagem independente e imparcial.
- Prudente e competente no desempenho de suas funções.
- Influenciador(a) positivo(a) da Instituição, liderando pelo exemplo.
- Promove a comunicação entre os diversos departamentos como facilitador(a), com um único objetivo de melhorar o desempenho da Instituição.
- Ética profissional e confiabilidade.



- Proatividade
- Análise rigorosa e crítica.
- Elevada atenção aos detalhes e excelentes habilidades analíticas.
- Comportamento positivo e esforços para atingir metas.

## 11.2. Perfil de funções dos titulares de funções essenciais – Director do Departamento de Compliance

### 11.2.1. Estrutura organizacional

O Departamento de Compliance (COD) está na primeira linha da estrutura organizacional do Banco. Possui linha hierárquica de reporte ao Conselho de Administração, através do Administrador do Pelouro.

### 11.2.2. Principais Responsabilidades

- Elabora, mantém-se atualizado e obtém a aprovação do Órgão de Administração para: (I) O Estatuto Organizacional e Funcional do COD, (ii) o Universo de Risco de Conformidade, (iii) o Plano de Compliance e o Plano de Formação de Compliance.
- Elabora, mantém atualizado e dá conhecimento ao Órgão de Administração de um relatório periódico, que contém pelo menos um resumo das principais atividades desenvolvidas pelo Departamento, uma descrição do ambiente de controlo existente e uma descrição dos principais riscos e violações identificadas para o período, que envia também ao Órgão de Fiscalização; a regulamentação de *Compliance*, Políticas e Normas, as informações de gestão do COD e toda a



documentação de referência sobre os deveres de *Compliance* e mantê-los atualizados.

- Coordena o processo de identificação e avaliação dos riscos de *compliance* no âmbito da atividade do Banco e realizado pelos órgãos subordinados, de forma a mitigá-los de forma eficaz e eficiente, conforme na regulamentação de *Compliance*, Políticas e Normas; o processo de avaliação das políticas em vigor, princípios éticos, regras de conduta e regras de *compliance* aprovadas pelo Órgão de Administração; a resposta às Consultas Públicas relacionadas com as atividades do Banco e as atividades desenvolvidas pelo COD.
- Mantém os colaboradores informados sobre Leis e Tendências e regras internas de acordo com o processo definido na regulamentação de *Compliance*, Políticas e Normas.
- Colabora com o DRH na identificação e preparação de programas de Formação e Sensibilização em matérias de *Compliance* (Função e Risco) e Crime Financeiro, garantindo o cumprimento das Políticas de Formação em Crime Financeiro.
- Propõe ao Conselho de Administração, a atribuição ou alteração de procurações para a equipa do COD em estrito cumprimento da norma interna em vigor.
- Atua como departamento de apoio, a pedido do Órgão de Fiscalização, para questões relacionadas com irregularidades (ou seja, denúncias).
- Supervisiona: Elaboração do Relatório de Conflito de Interesses e Serviços Externos; a preparação do Relatório Depositário do Banco Custodiante; a preparação do Relatório de Controlo Interno; a análise dos relatórios do IAD sobre a atividade do COD e a implementação das recomendações aplicáveis.
- Aconselha os Órgãos de Governo, o Secretário do Banco e demais Departamentos em questões de *compliance* e gestão de risco reputacional.



- Divulga ao Órgão de Administração, informações sobre indícios de incumprimento de deveres que possam levar o Banco a incorrer em infrações administrativas graves ou muito graves.
- Conduz o relacionamento formal e informal com as Autoridades de Supervisão em matérias da sua competência.
- Participa ou é representado em projetos de todo o Banco que têm implicações na estrutura e / ou operações da Divisão Organizacional.
- Participa no Comité de Risco e Compliance.

#### **11.2.3. Qualificações académicas**

- Licenciatura em Finanças, Gestão, Contabilidade, Direito (ou similar).
- MBA com especialização adicional em Gestão de Riscos ou Governo Corporativo é considerado uma vantagem.

#### **11.2.4. Experiência e Conhecimento**

- Experiência no sector bancário (mais de 5 anos).
- Experiência em matérias de Compliance, Legal ou Auditoria (Mais de 3 anos).
- Conhecimento dos requisitos regulamentares relevantes.
- Atualização sobre as últimas táticas e tendências em crimes financeiros e branqueamento de capitais.



### 11.2.5. Competências

- Ética e integridade.
- Rigor e análise crítica.
- Elevada atenção aos detalhes e excelentes capacidades analíticas.
- Resolução de problemas eficaz.
- Atenção ao enquadramento geral.
- Capacidades de avaliação de risco.
- Relacionamento interpessoal
- Capacidade de comunicação, em todos os níveis da organização.

## 11.3. Perfil de funções dos titulares de funções essenciais – Director do Departamento de Risco

### 11.3.1. Estrutura organizacional

O Departamento de Risco está na primeira linha da estrutura organizacional do Banco. Possui linha hierárquica de reporte ao Conselho de Administração, através do Administrador do Pelouro.

### 11.3.2. Principais Responsabilidades

- Aconselha o Órgão de Administração na elaboração das políticas de risco/estratégia de risco da Instituição, em linha com os seus objetivos estratégicos e de negócio, propondo regras gerais e específicas. / Participa na definição e implementação das políticas de gestão de riscos e respetivos procedimentos, garantindo a coerência e alinhamento com os objetivos estratégicos de risco



definidos, em estreita ligação com outras áreas (gestão ou negócio), salvaguardando o mapeamento dos diversos riscos.

- Desenvolve práticas que permitam a identificação, avaliação, monitorização e controlo de todos os riscos materialmente relevantes a que o Banco está sujeito, tanto interna como externamente, de forma que se mantenham dentro dos limites fixados pelo Órgão de Administração, e não afetem materialmente a situação financeira do Banco.
- Divulga as políticas de riscos definidas e supervisiona a sua aplicação e implementação, ao mesmo tempo que efetua o reporte necessário.
- Assegura o reporte regular da avaliação global do perfil de risco ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal, através de relatórios de gestão de risco, que inclui informação qualitativa e quantitativa, sobre a exposição ao risco global e evolução nas principais categorias de risco assumidas, de acordo com a periodicidade estabelecida.
- Reporta atempadamente ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal, a ocorrência de não conformidades relevantes em relação às políticas de gestão de risco aprovadas (nomeadamente, quanto aos limites e tolerância ao risco definidos), bem como qualquer potencial situação de incumprimento, e recomendar a sua mitigação através de medidas previamente estabelecidas.
- Assegura a elaboração do relatório prudencial pelo qual é responsável, no seu âmbito de atuação, nomeadamente no âmbito do *Common Reporting* (Rácio de solvabilidade – COREP OF, rácio de alavancagem - COREP\_LR, de grande exposição COREP\_LE, bem como rácios de liquidez – Rácio de Cobertura de Liquidez (LCR), Rácio de Financiamento Estável Líquido (NSFR) e Métricas Adicionais de Monitorização de Liquidez (ALMM)/ Assegura a elaboração do relatório de risco de taxa de juros (IRRBB).



- Analisa e aconselha os Órgãos de Administração e de Fiscalização relativamente a decisões relativa à assunção de riscos relevantes.
- Participa na implementação de medidas de controlo interno que garantam a conformidade com os requisitos e recomendações das Autoridades Reguladoras e Supervisoras, dentro da gestão de risco e relatórios.
- Coordena o exercício anual de autoavaliação de riscos, de forma a permitir a identificação e avaliação de todos os riscos relevantes na instituição (Elaboração de matrizes de risco), dos controlos em vigor, bem como a definição de mitigação adequada quando necessário.
- Coordenação dos exercícios do ICAAPP e ILAAP.
- Coordenação das reuniões do Comité de *Asset and Liability e Risk Management* em questões de gestão de riscos.
- Participa no Comité de Risco e *Compliance*.
- Participa em reuniões regulares com o Conselho Fiscal.
- Prepara, mantém atualizado e obtém a aprovação do Órgão de Administração para: (i) O Estatuto Organizacional e Funcional da RID, (ii) Universo de Funções de Gestão de Risco, (iii) e o Plano de Atividades do Departamento de RID.
- Participa ou é representado em projetos de toda a instituição que tenham implicações na estrutura e/ou operações do Departamento.
- Assegura o relacionamento com o Conselho de Administração e demais entidades externas da sua área de competência.



### 11.3.3. Qualificações académicas

- Licenciatura em Administração ou Gestão, Finanças, Economia ou Contabilidade.
- MBA ou especialização em Gestão de Riscos é considerado uma vantagem.

### 11.3.4. Experiência e Conhecimento

- Experiência consolidada em Gestão de Riscos.
- Experiência na área bancária ou como consultor(a) na área de gestão de riscos.
- Boa compreensão / conhecimento das práticas de governo, sistemas de controlo interno e capacidade de monitorizar as atividades de gestão de risco.

### 11.3.5. Competências

- Capacidades analíticas de avaliação de risco.
- Elevada atenção aos detalhes e excelentes habilidades analíticas.
- Capacidade de entender questões de negócios mais amplas.
- Resolução de problemas.
- Proatividade.
- Pensamento estratégico.
- Rigor regulamentar.



- Capacidade de influenciar uma cultura de consciência de risco na organização.
- Planeamento e habilidades organizacionais.
- Adaptável a novos desafios e ambientes em mudança.
- Ética profissional e confiabilidade.
- Comportamento positivo e esforços para atingir metas.
- Capacidades de comunicação e apresentação.

## 12. Glossário

- **Política de Sucessão:** O presente documento.
- **Plano de Sucessão:** O documento referente à identificação de colaboradores ou terceiros para membros de Órgãos de Administração e Fiscalização e titulares de funções essenciais.
- **Exercício de mapeamento de talentos:** Exercício realizado pelos DRH, que permite que o Órgão de Administração e Diretores de departamento, avaliem o desempenho atual dos colaboradores vs potencial, capacidade para desempenhar outras funções e prontidão para quaisquer mudanças futuras de função, bem como o plano estratégico para preencher as habilidades identificadas e lacunas de talento.
- **Matriz *Nine Grid*:** Ferramenta de gestão de talentos e planeamento sucessório em que os colaboradores são divididos em nove grupos. Ao avaliar o desempenho dos colaboradores, o Órgão de Administração e os Diretores irão avaliar o nível de desempenho atual (eixo horizontal - abaixo das expectativas, de encontro às expectativas e acima das expectativas) e a probabilidade de desempenho no futuro (eixo vertical - sem mudança, com capacidade de promoção e futuro líder).



## Table of Contents

1. Legal Framework
2. Scope and powers of application
3. Purpose
4. Participants and Responsibilities
5. Internal Procedure
6. Types of Succession
7. Approval and review
8. Publication
9. Diversity
10. Appendix I – Job description for Management and Supervisory body members
11. Appendix II – Job description for Key function holders
12. Glossary



## SUCCESSION POLICY FOR MEMBERS OF MANAGEMENT AND SUPERVISORY BODY AND KEY FUNCTION HOLDERS IN BISON BANK, S.A. ("BISON BANK", "BANK" OR "COMPANY")

### 1. Legal Framework

The Succession Policy for members of Management and Supervisory Body and Key function holders in Bison Bank, S.A. ("The Bank"), ensures that the Bank follows the national and European regulations regarding internal governance and the criteria and principles related with business continuity.

This Policy considers the applicable legal and regulatory framework, that includes:

- The recommendations on internal governance systems, processes and mechanisms arising from the joint Guidelines of European Banking Authority ("EBA") and the European Securities and Markets Authority ("ESMA") on the evaluation of the adequacy of the members of the Management Body and holders of essential functions issued with the number EBA/GL/2017/12, paragraph no. 134, the EBA Guidelines with reference number EBA/GL/2017/11, and EBA/GL/2021/06 applicable as of 31.12.2021, regarding internal governance.

These guidelines establishes that the Management and Supervisory Body must identify and select qualified and experienced members and ensure appropriate succession planning for the Management and Supervisory Body that is consistent with all legal requirements considering due composition, nomination, and succession.

- The Banco de Portugal Notice no. 03/2020, Article no. 5, 6) and 7) Diário da República [Portuguese Official Journal], DR, 2nd series, number 136, Part E, from 15-07-2020.



This establishes that each institution has a Succession Policy and that is in accordance with the “Selection and Assessment Policy for the Suitability of Management and Supervisory Body members and of Key function holders in Bison Bank S.A”.

The Succession Policy includes the detailed identification and description of the job profiles, including organizational role in the Bank, main responsibilities and interactions, academic background, professional experience and management and other relevant skills.

Furthermore, the Succession Policy should specify the description of internal and external processes, if applicable, that support the selection and evaluation of potential successors, the main responsible for the process, the timeline of each phase and the elaboration of a list, permanently updated, with the potential candidates to members of the Management and Supervisory body positions, that can be submitted to General Meeting.

Following this, we hereby disclose the Succession Policy for members of Management and Supervisory Body and Key function holders of the Bank. (the “Policy”).

## 2. Scope and powers of application

The present Policy applies to the following Bank senior officers:

- Management and Supervisory Body members.
- Key function holders of the Bank.

The “Key functions holders” include all responsible persons whose suitable performance impact the sound and prudent management of credit institutions and who are not members of the governing bodies. These are the Internal Control functions that include responsible heads for the Compliance, Risk Management and Internal Audit Departments and were identified on a risk-based approach by the Bank.



The Bank prepared the job descriptions for the Management and Supervisory body members described in Appendix 1 and the job descriptions for the Key function holders described in Appendix 2 for.

### 3. Purpose

This Policy that aims to ensure business continuity, growth, and risk mitigation in case of the need for sudden changes, from Management and Supervisory bodies and Key function holders, due to resignation, contract termination, retirement, or any other sudden event.

The Bank ensures the identification and selection of internal or external future successors needed for the business-critical positions and the development actions to prepare them for the future leadership roles.

### 4. Participants and Responsibilities

This Policy is materialized through the Succession Planning, that requires the participation of several intervenient, with different responsibilities, including:

#### 4.1. Human Resources Department

- Support the Management body and NRC, with the yearly assessment of Succession Planning subject to approval of the Board of Directors.
- Support in the process of identification and evaluation of employees with high potential, that can be constituted as the successors.
- Support in the elaboration and implementation of specific development plans for high potentials.



- Support the preparation and periodically monitoring of the list of external candidates, including the liaison with external recruitment agencies.

#### **4.2. Nomination and Remuneration Committee ("NRC")**

Following the Regulations of the Nomination and Remuneration Committee of the Bank, in regard to powers and functions, it is highlighted the following ones:

- Identify potential candidates, in a timely manner, with the high profile necessary to carry out the duties as Management and Supervisory body member.
- Ensure competent and independent evaluation, initial and successive, and selection of management and supervisory body members.
- To advise and support the Board of Directors and the General Meeting in relation to matters of nominations, assessments, and remunerations of the members of the Management and Supervisory Board, and of the Bank's key function holders.
- To identify external partners that support the definition of candidate's profile, selection of the methods for the identification of candidates, initial evaluation, and selection.
- Advise and support the Board of Directors in definition of the profiles of each function.

#### **4.3. Management Body**

- Approval of the succession plan of the members of Management and Supervisory body members and key function holders, after the conclusion of the assessments referred in 4.1.
- Be aware of the results of internal evaluation processes of employees with high potential and external evaluation of candidates.



- Ensure the development of specific development plans for identified high potential employees, with the support of Human Resources Department (“HRD”).
- Yearly evaluation and approval of the Succession Policy.

## 5. Internal Procedure

HRD conducts the Talent Mapping exercise, on a yearly basis, considering the outcome of the annual performance review process and identification of potential, conducted by the Management Body for the Heads of departments and Heads of departments for their team members.

This process involves four phases:

- Phase 1: Identification of high potentials employees
- Phase 2: Talent Meetings
- Phase 3: Approval of candidates and development plans
- Phase 4: Implementation of development plans

### 5.1. Phase 1: Identification of high potentials employees

This phase is held in January of each year and includes:

5.1.1. Previous identification, from HRD, of employees with high potential and high performers, high impact of leaving, high risk of loss and Incumbents targeted for succession planning, based on the results from the annual performance review process and identification of potential.

### 5.2. Phase 2: Talent meetings

This phase is held in January of each year, that includes:



### 5.2.1 Talent meetings:

- Led by Head of departments, regarding their team members, segmented by business, control and support areas. HRD supports the Heads of department, in the calibration and discussion exercise, with a previous structure based on the results of the annual performance review process and potential.

- Led by the Management Body regarding the Heads of departments. HRD supports the Management Body, in the calibration and discussion exercise, with a previous structure based on the annual performance review process and potential.

### 5.2.2 Identification and confirmation of the following employees:

- *High performers* (Following the *Nine Grid matrix*, the result is the positioning in terms of performance vs potential; capacity to do specialized, senior, or broader roles).

- *High impact of leaving* (Impact for the Bank in terms of loss of knowledge, reputation, and relationship management with clients).

- *High risk of loss* (Probability of leaving, such as employability level, competencies, payment conditions, multicultural mindset, or deficit market).

- *Incumbents targeted for succession planning* (High performers), that possess the capabilities and skills to replace the Heads of department, Management and Supervisory body members and key function holders and assessment of readiness for the role, on an emergent event or for the future. This information will then constitute the list of potential candidates for each key position on each business area.

**5.2.3** Proposal of possible development plans, for employees and Heads of department, identified as either Emergency Successors, Natural Successor Short time (Readiness now) and Natural Successor Mid/Long Term (3-5 years).

## 5.3. Phase 3: Approval of candidates and action and development plans

This phase is held in February of each year, that includes:



**5.3.1** Approval of the targeted candidates: On yearly basis, HRD will provide an updated list of possible candidates to the positions of Management and Supervisory body member, Key function holders, Head of Departments, and other key positions, that will be subject to approval of the Board of Directors.

This list is permanently updated with possible candidates that can be submitted to the General Meeting.

Vacancies will be filled from within or, in the event of no suitable candidate is available, on an “acting” basis while an external recruitment effort is conducted.

**5.3.2** External Candidates: In case replacements are not identified within the Company, a high-level list of potential external candidates should be prepared and monitored periodically by the HRD.

External candidates’ suitability should be assessed in a simple way, based on the available information (*LinkedIn* profile, for example) to evaluate if legal and internal requirements are met. They will not be contacted to confirm availability, except if Succession is necessary, and in this case, external candidates will be subject to prior approval of Board of Directors with the support of the NRC.

In case an External candidate is selected to be the successor, NRC will proceed with the collection of relevant information for the initial evaluation, through the Assessment Questionnaire.

It is advisable that candidates to the positions of non-executive members of Management Body, should preferably come from more than on external recruitment agency to promote independency of the candidates.

It is advisable that for the selection and evaluation of potential candidates to Management Body positions, preferably should be considered an equal proportion of internal and external candidates, to promote the diversity of experience, mindset and added value to current management body.



**5.3.3** Approval of development plans by the Board of Directors, that includes succession planning to prepare identified individuals to assume a greater role of responsibility in the future. The Development plans for either Emergency Successors, Natural Successor Short time (Readiness now) and Natural Successor Mid/Long Term (3-5 years) will be followed up by HRD. This can include, not exclusively, Training sessions, External Coaching, Mentoring, 360° Feedback, Job rotation, exposure to Board of Directors in strategic projects or to other business areas.

The Management Body must ensure the continuity of decision-making processes and, as far as possible, under HRD recommendation, prevent the replacement of many members at the same time and transitory measures to be applicable.

#### **5.4. Phase 4: Implementation of development plans**

This phase is held in March of each year and may be concluded until the end of each year.

HRD will ensure the implementation of development plans and will periodically follow up with the Management Body and Heads of department regarding the development progress of each targeted candidate and will provide a report with the outcomes to Management Body.

### **6. Types of Succession**

#### **6.1. Succession in case of end of mandate**

In case of end of mandate, three months before the date of expiry of the mandate, the NRC proceeds with the necessary diligences to find the members of the Management and Supervisory Body more fitted for the function, considering expected performance of the existing ones and attraction of new talents for the improvement of the management and supervision efficiency. The NRC should consider the opportunity of refreshing and the diversity of the team on the search, getting the support of professional firms on hunting talents if necessary.



## 6.2. Succession in case of unexpected events

In case of an unexpected event that causes immediate termination of mandate by a member of the Management and Supervisory Body, the succession process will occur in the following terms:

- The Management and Supervisory Body members, together with the NRC, analyze the need for replacement.
- In case it is concluded the need for replacement, the NRC will proceed according to the point 6.1.

## 7. Approval and review

The present Policy is reviewed on a yearly basis or whenever deemed necessary and approved by the Board of Directors.

## 8. Publication

The present Policy is published on the Company's website.

## 9. Diversity

The Bank promotes the diversity of gender, age, geographical provenance, and educational and professional background within the Management and Supervisory Body, to ensure a broader range of experience, knowledge, skills and values, to reduce the phenomenon of groupthink and to facilitate independent opinions and constructive challenging in the process of decision-making.

The Bank promotes no discrimination based on race, color, ethnic or social origin, genetic features, religion or belief, membership of a national minority, property, birth, disability, or sexual orientation.



## 10. Appendix I – Job description for Management and Supervisory body members

The members of Management and Supervisory body shall be considered to have suitability, honesty and integrity, independency, and availability for the full exercise of the competences attributed to them, the size of the company and the complexity of their activity.

### 10.1. Job Profile of Management body members

#### 10.1.1. Organizational Structure

The Management Body has overall responsibility for the Bank, with all the powers of representation and management.

#### 10.1.2. Main Responsibilities

- Defines and oversees the implementation of the key policies of the institution within the applicable legal and regulatory framework, considering the institution's long term financial interests and solvency.
- To build and develop cross-border business opportunities.
- Defines the internal organization of the Bank and the preparation of the necessary regulations and instructions to ensure the implementation of internal control, risk management, reporting, supervision, and budget structures.
- In accordance with Article 88 (1) of Directive 2013/36/EU, the Management Body must have ultimate and overall responsibility for the institution and defines, oversees and is accountable for the implementation of the governance arrangements within the institution that ensure effective and prudent management of the institution.
- Promotes an adequate and effective internal governance and internal control framework that includes a clear organizational structure and well-functioning independent internal risk management, compliance and audit functions that have sufficient authority, stature, and resources to perform their functions.



- Defines and implements a prudent risk strategy suitable to the Company's overall strategy, size, and complexity, including the institution's risk appetite and its risk management framework, as well as a sound AML/ CFT related risk matrix, policies and procedures.
- Defines the internal rules and procedures that promote an institutional risk culture of ethical integrity, internal scrutiny and organizational transparency and robustness. which addresses the institution's risk awareness and risk-taking behavior.
- Defines the amounts, types and distribution of both internal capital and regulatory capital to adequately cover the risks of the institution.
- Defines the Company's assessment and control processes for capital and liquidity adequacy, capital and liquidity management and respective plans.
- Ensures that compliance duties and policies, and the internal control system are well understood, implemented, and monitored.
- Proceeds with arrangements aimed at ensuring the internal functioning of each committee of the Management Body, when established, detailing the: i) role, composition, and tasks of each of them; ii) appropriate information flow, including the documentation of recommendations and conclusions, and reporting lines between each committee and the Management Body, competent authorities, and other parties.
- Ensures the integrity of the accounting and financial reporting systems, including financial and operational controls and compliance with the law and relevant standards.
- Manages corporate affairs and carry out actions related with the corporate purpose.
- Oversees the process of disclosure and communications with external stakeholders and competent authorities.



- To be informed about the performance of each business unit and the risks related to the pursuit of the interests of the Bank, the duties of Head of Departments, as well the Committees in force.

### 10.1.3. Academic Qualifications

- Bachelor's degree or master's degree in a relevant discipline or MBA.

### 10.1.4. Experience and Knowledge

- Substantial experience in senior management or management or supervision positions of at least five years of relevant management experience in a regulatory environment/company.
- Substantial experience in the activity area of the Bank or similar area.
- Robust banking experience.
- Experience in building business strategies around the concepts of banking-as-a-service and business to business.
- Strategic planning and understanding of the Bank's strategy or business plan and its execution. Defining and implementing business plans and budgets and medium- and long-term strategic plans.
- Risk management (identification, evaluation, monitoring, control, and mitigation of the Bank's main types of risk) and compliance (AML/ CFT, financial intermediation, conflict of interest and internal documentation).
- Evaluation of the effectiveness of the Bank's mechanisms, creation of effective governance, oversight, controls, and measures.
- Finance, accounting, and financial reporting.
- Audit and Internal Control.
- Technologies and information systems.



- Relevant areas of sectoral / financial competence, including financial and capital markets, solvency, and models.
- Liquidity and capital management.
- Human resources management and remuneration policies.
- Communication and internal and external disclosure of information.
- Legal requirements and regulatory framework.
- Governance systems.

#### 10.1.5. Competencies

- Business oriented.
- Strong entrepreneurial drive.
- Highly ethical behavior.
- Ability to inspire and to promote leadership.
- Excellent communication skills with stakeholders and shareholders.
- Constructively challenge the decisions of the Board of Directors and effectively oversee the management function.
- Proven negotiation skills.
- Ability to resist to “group thinking”, with proven independence of mind.
- Exceptional interpersonal skills.
- Good planning and organizational skills.



## 10.2. Job Profile of Supervisory body members

### 10.2.1. Organizational Structure

The Supervisory Board is the supervising body of Bison Bank, created pursuant to the provisions of Article 23 of the Articles of Association of Bison Bank, as stipulated in subparagraph a), no. 1 of Article 278 of the Portuguese Companies Act, together with subparagraph b), no. 1 of Article 413 and no. 1 of Article 3 of Law 148/2015, of 9 September, with the powers established namely in Article 420 of the Companies Act, in Article 115-A of the Legal Framework of Credit Institutions and Financial Companies (RGICSF –Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras).

In exercising these powers, the Supervisory Board shall supervise the activities related to audit, internal control, risk management, compliance control and accounting, as well as the Statutory Auditor's activity and independence.

### 10.2.2. Main Responsibilities

- Supervising the management of Bison Bank.
- Ensuring compliance with the law and Articles of Association of Bison Bank, as well as the regulatory provisions and standards issued by the Supervisory Authorities and the internal policies, standards and practices.
- Checking that the ledgers, accounting records and documents substantiating them are all in order.
- Checking the accuracy of the financial reporting documents.
- Drafting the annual report on its supervisory activities and issuing an opinion on the report, accounts and proposals presented by the Board of Directors, as well as on internal control functions reports under the provision of the Notice of Bank of Portugal nº. 3/2020, Articles 27/4, 28/4 and 32/5.
- Calling the General Meeting, when the Chairperson of the respective board fails to do so, when he/she should have.



- Receiving irregularity reports from shareholders or employees of Bison Bank or others.
- Supervising the statutory audit of the accounts of Bison Bank.
- Prepare an annual assessment of the adequacy and effectiveness of the organizational culture in the institution and its government and internal control systems.
- Ensure the preparation of prior opinions on matters relating to conduct, organizational structure, internal control function regulations and activity plans, policies and procedures for support of risk management, related parties, conflicts of interest and subcontracting of operational tasks of internal control functions, policy of selection and appointment of the statutory auditor or audit firm and hiring of non-audit services not prohibited by law or regulations applicable to the performance of the activity of statutory audit of public-interest entities (according to the definition of article 3.º of legal framework of audit supervision, approved by the Law 148/2015), a well as the adequate implementation of said policy and periodical revision.
- Monitoring the adequacy and effectiveness of the internal control, risk management and compliance control systems of the institution.
- Monitoring the process of preparation and disclosure of financial information and presenting recommendations or proposals to ensure its integrity.
- Informing the Board of Directors on the results of the statutory audit and explaining how it contributed to the integrity of the process of preparation and disclosure of financial information, as well as the role of the Supervisory Board in the process.
- Monitoring the statutory audit of annual accounts, taking into consideration any findings and conclusions of the Portuguese Securities Market Commission (CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários), as the competent authority for audit supervision.
- Selecting the Statutory Auditor or Audit Firm of Bison Bank and proposing their appointment to the General Meeting, as well as previously approving the provision



of services other than audit and the conditions for the provision of statutory audit and audit services within the Bison Bank Group and other services.

- Supervising the independence of the Statutory Auditor or Audit Firm, namely by jointly examining the threats to their independence and the safeguarding measures applied to mitigate those threats, as well as the adequacy of the services provided.
- Approving the statutory audit plan, as well as the plan for the audit of the internal control system of Bison Bank and supervising their implementation.
- Appraising the adequacy of the annual plans of the Departments of Compliance and Internal Audit, in addition to appraising with the Management and each Senior Officer of these areas the respective responsibilities, allocation of resources, action methods and annual reports.
- Supervising the internal audit activities of Bison Bank and issuing a prior opinion to the Board of Directors on the appointment, replacement, and dismissal of those in charge of internal audit operations.
- Ensuring that those in charge of the units exercising internal control duties are capable of acting with independence.
- Perform control actions within its legal and regulatory powers, maintaining a multiannual activities plan approved and updated.
- Ensure periodic and independent evaluations, to be carried out by an external entity, on the conduct and values of the supervisory body.
- Promote the existence of an organizational culture based on high standards of ethical requirement, ensuring an integrated risk culture in order to ensure the identification, assessment, monitoring and control of the risks to which the institution is or may be exposed.
- Promote responsible and prudent professional conduct, to be observed by all employees and members of the governing bodies in the performance of their duties, guided by high standards of ethical requirement.



- Participate in the process of assessment of the internal control functions assessment and of the respective heads.
- Prepare a summary of the self-assessment report mentioned in the article 55.º of the Notice 3/2020 from Bank of Portugal, which is disclosed in attachment to the annual financial reports of the Bison Bank
- Carrying out other duties established by law, the Articles of Association and the applicable regulatory provisions, namely of the Portuguese Central Bank and CMVM.

#### 10.2.3. Academic Qualifications

- Bachelor's degree or master's degree in a relevant discipline or MBA.

#### 10.2.4. Experience and Knowledge

- Substantial experience in the financial area in top management or supervision positions, with preference on banking sector.
- Substantial experience in the activity area of the Bank or similar area.
- Strategic planning and understanding of the Bank's strategy or business plan and its execution. Defining and implementing business plans and budgets and medium- and long-term strategic plans.
- Risk management (identification, evaluation, monitoring, control, and mitigation of the Bank's main types of risk).
- Evaluation of the effectiveness of the Bank's mechanisms, creation of effective governance, oversight, controls, and measures.
- Finance, accounting, and financial reporting. and Auditing.
- Audit, Internal Control and Compliance.
- Technologies and information systems.
- Relevant areas of sectoral / financial competence, including financial and capital markets, solvency, and models.



- Liquidity and capital management.
- Human resources management and remuneration policies.
- Communication and internal and external disclosure of information.
- Legal requirements and regulatory framework.
- Governance systems.

#### 10.2.5. Competencies

- Highly ethical behavior.
- Excellent communication skills with stakeholders.
- High level of critical thinking.
- Constructively challenge the decisions of Management Body.
- Efficient impartiality when supervising management function.
- Ability to resist to “group thinking”.
- Good planning and organizational skills.



## 11. Appendix II – Job description for Key function holders

### 11.1. Job Profile of Key functions holders – Internal Audit Department Head

#### 11.1.1. Organizational structure

The Internal Audit Department (IAD) is at the first line of the organizational structure of the Bank. It has a hierarchical reporting line to the Chief Executive Officer (merely administrative) and a functional reporting line to the Board of Directors and the Supervisory body as a whole.

#### 11.1.2. Main Responsibilities

- Contributes to the initial training/continuous improvement of knowledge of the Employees in relation to the techniques and practices of audit and of all competences derived from the attributions that are committed to the Head.
- Suggests internal rules and procedures and/or participates in the elaboration / issuance of opinions on internal regulation, to contribute to the continuous improvement of the processes, namely regarding the mitigation of risks.
- Analyzes the new processes and controls implemented, analyzing their effectiveness, and suggesting changes for improvement when pertinent.
- Ensures the review and continued appropriateness of audit procedures to be used in line with recognized and accepted national and international standards and internal audit principles.
- Shares and coordinates Internal Audit activities with External Auditors and Supervisory Bodies, within the limits of access to information, minimizing duplication of efforts.
- Prepares and keeps updated a Pluriannual Audit Plan to examine and assess the adequacy and effectiveness of the Institution's organizational culture and internal governance structures and internal control system, ensuring its implementation according to the proposed schedule, proposing change whenever necessary.



- Identifies and discusses with Management and Supervisory bodies the main priorities to be addressed in the Pluriannual Audit Plan.
- Submits the Pluriannual Audit Plan, as well as their periodic reviews and possible amendments, for the Management and Supervisory bodies' appraisal, on an annual basis, as to its adequacy in ensuring a comprehensive risk-orientation of all the Bank's activities, systems and processes, so as to allow for an overall assessment of the adequacy and effectiveness of the Bank's organizational culture, internal governance structure and internal control system, and for its subsequent approval.
- Regularly reviews (bi-annually or whenever necessary) the Pluriannual Audit Plan and its respective adequacy to the risk profile of all the activities, systems and processes of the Institution.
- Regularly reports to the Management and Supervisory bodies (on a quarterly basis) on the activity carried out by the Internal Audit Department on the evolution and compliance of the Annual Audit Plan, on the main internal control deficiencies identified, on the status of implementation of recommendations for the identified deficiencies and on the subsequent evolution of the Bank's risk profile.
- After the completion of each audit work, prepares a report which contains the conclusions on the overall assessment with the identification of the internal control weaknesses/deficiencies and its respective classification as different levels of deficiencies, taking into consideration the classification methodology set by the Bank of Portugal's instructions and subsequent issued recommendations.

### 11.1.3. Academic Qualifications

- A degree in Finance, Economics, Business or Accounting.
- Post-degree or master's degree in Audit is a plus.
- MBA with specialization in Management, Finance, Audit or Risk Management is a plus.



#### 11.1.4. Experience and Knowledge

- Consolidated experience in Auditing, especially in internal control, improvement of processes and operational risk reduction.
- Experience in banking area.
- Experience in External Audit is a plus.

#### 11.1.5. Competencies

- Independent and impartial approach
- Prudent and competent while performing its duties.
- Positive influencer of the Institution, leading by example.
- Promotes communication between several departments as a facilitator, towards one single objective of improving the Institution's performance.
- Professional ethics and reliability.
- Proactivity.
- Rigorous and critical analysis.
- High attention to detail and excellent analytical skills.
- Positive behavior and efforts to achieve goals.



## 11.2. Job Profile of Key functions holders – Compliance Department Head

### 11.2.1. Organizational structure

The Compliance Department (COD) is at the first line of the organizational structure of the Bank. It has a hierarchical reporting line to the Board of Directors, through its responsible Director.

### 11.2.2. Main Responsibilities

- Prepares, keep updated and obtain Management Body sign off to: (I) The Organizational and Functional Statute of the COD, (ii) the Compliance Risk Universe, (iii) the Compliance Plan and the Compliance Training Plan.
- Prepares, keeps updated and provides awareness to the Management Body of a regular report containing at least a summary of the main activities carried out by the Department, a description of the existing control environment and a description of the main risks and identified breaches for the period and send it also to the Supervisory Body; the Compliance's Regulation, Policies and Norms, the COD's management information, and all reference documentation on Compliance duties and keep updated.
- Coordinates the process of identifying and assessing compliance risks within the Bank's activity and carried out by the bodies subordinated, to mitigate them effectively and efficiently, as in the Compliance's Regulation, Policies and Norms; the process of assessing the policies in place, ethical principles, rules of conduct and compliance rules as approved by the Management Body; the response to Public Consultations related to the Bank's activities and the activities developed by the COD.
- Keeps Employees informed about Laws & Trends and internal rules in accordance with the process defined within the Compliance's Regulation, Policies and Norms.



- Cooperates with HRD in the identification and preparation of Compliance Training & Awareness programs on matters of compliance (Function and Risk) and Financial Crime, ensuring compliance with the Financial Crime Training Policies.
- Proposes to Board of Directors the attribution or amendment of powers of attorney for COD's team in strict compliance with the internal rule in place.
- Act as support department, as per request by the Supervisory Board, for issues related to irregularities (i.e. whistleblowing).
- Supervises: The preparation of the Report on the Conflict of Interests and External Engagements; the preparation of the Depositary Report of the Custodian Bank; the preparation of the Internal Control Report; the analysis of the IAD reports on the COD's activity and the implementation of the applicable recommendations.
- Advises the Governance Bodies, the Company Secretariat, and other Departments on matters of compliance and reputational risk management.
- Provides the Management Body with information on signs of the breach of duties that may cause the Bank to incur in serious or very serious administrative infractions.
- Conducts the formal and informal relationship with the Supervisory Authorities on matters of its responsibility.
- Participates or is represented in Bank-wide projects that have implications on the Organizational Division's structure and/or operations.
- Participate in the Risk and Compliance Committee.

### 11.2.3. Academic Qualifications

- A degree in Finance, Business, Accounting, Law (or similar).
- MBA with additional specialization in Risk Management or Corporate Governance is a plus.



#### 11.2.4. Experience and knowledge

- Experience in banking area (more than 5 years).
- Experience in Compliance, Legal or Audit Matters (more than 3 years).
- Knowledge of relevant regulatory requirements.
- Updated on the latest tactics and trends in financial crime and money laundering.

#### 11.2.5. Competencies

- Ethics and integrity.
- Rigor and critical analysis.
- High attention to detail and excellent analytical skills.
- Effective problem solving.
- Attention to the big picture.
- Risk assessment capabilities.
- People skills.
- Communication skills, at all levels of the organization.



## 11. Job Profile of Key functions holders – Risk Department Head

### 11.3.1. Organizational structure

The Risk Department is at the first line of the organizational structure of the Bank. It has a hierarchical reporting line to the Board of Directors, through its Director.

### 11.3.2. Main Responsibilities

- Advise the Management Body on the drawing up of the Institution's risk policies/risk strategy, in line with its strategic and business objectives proposing general and specific rules. / Participate in the definition and implementation of the risk management policies and respective procedures, ensuring the coherency and alignment with the defined risk strategic goals, in close conjunction with other areas (management or business), safeguarding the mapping of the several risks.
- Develop practices that allow the identification, assessment, monitoring and control of all materially relevant risks to which the Bank is subject, both internally and externally, so that they remain within the limits established by the Management Body, and do not affect materially the Bank's financial situation.
- Disseminate the defined risk policies and supervises its application and implementation, while carrying out the required reporting.
- Ensure the regular reporting of the assessment on the global risk profile to the BoD and Supervisory Board (SB), through reports on risk management, which includes qualitative and quantitative information, about the global risk exposure and evolution of the main categories of risks assumed according to the established periodicity.
- Report on a timely basis to the BoD and SB the occurrence of relevant non-compliances in relation to the approved risk management policies (namely regarding limits and risk tolerance defined), as well as any potential non-compliance



situation, and recommending any mitigation measures that may be triggered by previously established measures.

- To ensure the elaboration of the prudential reporting for which it is responsible, within its scope of action, namely within Common Reporting (solvability ratio - COREP OF, leverage ratio-COREP LR, large exposures-COREP\_LE. as well as liquidity ratios - Liquidity Coverage Ratio (LCR), Net Stable Funding Ratio (NSFR) and Additional Liquidity Monitoring Metrics (ALMM)/ ensure the elaboration of interest rate risk report (IRRBB).
- Analyze and advise the Management and Supervision bodies regarding the decision related to the assumption of relevant risks.
- Participate in implementing internal control measures that ensure compliance with the Regulatory and Supervisory Authorities' requirements and recommendations, within risk management and reporting.
- Coordinate the annual Risk self-assessment exercise, in order to allow the identification and assessment of all relevant risks in the institution (preparation of risk matrices), the controls in place, as well as the definition of appropriate mitigation when necessary.
- Coordination of the ICAAP and ILAAP exercises.
- Coordination of the Asset and Liability and Risk Management Committee meetings regarding risk management matters.
- Participate in the Risk and Compliance Committee.
- Participate in the regular meeting with the SB.
- Prepare, keep updated and obtain Management Body sign off to: (i) The Organizational and Functional Statute of RID, (ii) Risk Management Function Universe, (iii) and RID Department Activity Plan.
- Participate or be represented in Institution-wide projects that have implications on the Organizational Division's structure and/or operations.



- To ensure the relationship with supervisory bodies and other external entities in his area of competence.

#### 11.3.3. Academic Qualifications

- A degree in Management or Business studies, Finance, Economics or Accounting.
- MBA or specialization in Risk Management is a plus.

#### 11.3.4. Experience and knowledge

- Consolidated experience in Risk Management.
- Experience in the banking area or as consultant in risk management area.
- Good understanding / knowledge of governance practices, internal control systems and ability to monitor risk management activities.

#### 11.3.5. Competencies

- Analytical risk assessment skills.
- High attention to detail and excellent analytical skills.
- Ability to understand broader business issues.
- Problem-solving.
- Proactivity.
- Strategic thinking.
- Regulation rigor.
- Ability to influence a culture of risk awareness in the organization.
- Planning and organizational skills.
- Adaptable to new concerns and changing environments.



- Professional ethics and reliability.
- Positive behavior and efforts to achieve goals.
- Communication and presentation skills.

## 12. Glossary

- **Succession Policy:** The present document.
- **Succession Planning:** The document referent to the identification of employees or third ones for the Management and Supervisory bodies and Key function holders' positions.
- **Talent Mapping exercise:** Human Resources exercise that allows Management body and Heads to assess current performance of employee's vs potential, capacity to do other roles and readiness for any future role changes, as well as the strategic plan to fill identified skills and talent gaps.
- **Nine Grid matrix:** A talent management and succession planning tool in which employees are divided into nine groups. When assessing employee performance, Management body and Heads will evaluate current performance level (Horizontal axis - below expectations, meet expectations and above expectations) and how likely they will perform in the future (Vertical axis - No change, promotable and future leader).