

PLANEAMENTO DE SUCESSÃO

9.12.2021

1. Contexto

Este documento aborda o planeamento de sucessão do Grupo Banco Comercial Português, de acordo com as Diretrizes Europeias e a legislação e regulamentos nacionais.

1.1. Finalidade, âmbito de aplicação e objetivos

- Este documento tem o objetivo de estabelecer o enquadramento metodológico e os respetivos procedimentos para o planeamento de sucessão do Grupo Banco Comercial Português, abrangendo os membros do Conselho de Administração, tanto nas suas funções de supervisão (Secção 2) como de gestão (Secção 3), bem como os Responsáveis pelas Funções de Controlo Interno (Secção 4).
- A metodologia aqui definida deve ser adotada e adaptada por todos os bancos e outras instituições financeiras (Entidades do Grupo), dentro do perímetro de consolidação prudencial do BCP, para efeitos de planeamento de sucessão. Ao adaptar o processo de planeamento de sucessão a diferentes geografias, é importante ter em consideração os modelos de governo e o contexto regulatório local.
- As Entidades do Grupo devem preparar o seu próprio planeamento de sucessão e, antes da sua aprovação pelos organismos locais competentes, devem submetê-los à Comissão de Nomeações e Remunerações do BCP para emissão de um parecer.
- Um Plano de Sucessão devidamente executado tem um propósito claro: fornecer aos decisores um instrumento que resuma os requisitos para o cargo, bem como identifique estrutural e regularmente potenciais candidatos para as posições críticas, incluindo a necessidade de preencher vagas imprevistas e a cooptação pelo Conselho de Administração.
- O Plano de Sucessão é um instrumento para ajudar a identificar gestores capazes de assumir posições estratégicas no banco, dentro do quadro de objetivos estabelecidos no Plano Estratégico do BCP, ao mesmo tempo que promove a mitigação do risco para os acionistas e para o sistema bancário em geral.
- Um Plano de Sucessão não interfere com o processo final de eleger, cooptar ou confirmar um determinado profissional numa determinada posição; este deve seguir o contexto regulatório local e os estatutos do Banco.

1.2. Processo de aprovação e revisão

- O Conselho de Administração do BCP é o órgão competente para aprovar este documento e subsequentes atualizações, considerando o parecer prévio da Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR) e da Comissão de Auditoria (Com Aud).
- As alterações ao presente documento devem seguir os mesmos procedimentos de aprovação que a aprovação original.
- Em circunstâncias normais, a reavaliação deste documento deve iniciar-se, no mínimo, seis meses antes do termo de cada mandato e encerrar até final do ano. No primeiro ano de execução, o prazo pode ser reduzido se os procedimentos terminarem até final de janeiro.

- Deverá ainda ser revisto mais cedo se a CNR, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, aconselhar este a fazê-lo, ou se o próprio Conselho de Administração decidir iniciar tal processo em qualquer altura.
- A CNR e o Conselho de Administração poderão utilizar quaisquer recursos que considerem adequados para a revisão deste processo de planeamento de sucessão, nomeadamente consultores externos.

1.3. Princípios gerais

- Na generalidade, este documento segue as orientações estabelecidas pela ESMA, EBA, ECB e legislação e regulamentos nacionais sobre planeamento de sucessão, assegurando a independência e a transparência adequadas.
- Os estatutos e regulamentos internos do BCP e de qualquer Entidade do Grupo definem a sua estrutura de gestão, em plena conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis (reguladores e societários), incluindo o que diz respeito à composição do órgão de gestão e das suas comissões, aos requisitos de independência, à estrutura de governo e às funções e responsabilidades para o desempenho das funções de gestão e supervisão no seio da Entidade do Grupo.

1.4. Definições

- Conselho de Administração: é o órgão de governo, tanto na sua função de supervisão como de gestão, incluindo os seus membros não executivos e executivos.
- Administradores Não Executivos (NED): é o grupo de membros do Conselho de Administração, sem funções executivas, responsável por supervisionar e monitorizar a tomada de decisões de gestão. Inclui também os membros da Comissão de Auditoria
- Comissão Executiva (CE): é o grupo de membros do Conselho de Administração, com funções executivas, responsável pela direção efetiva dos negócios de uma entidade.
- Responsáveis pelas Funções de Controlo Interno (*Heads of Internal Control Functions - HICF*) que são responsáveis máximos de funções-chave (KFH): são os gestores que não são membros do Conselho de Administração e gerem efectivamente o funcionamento diário das funções independentes de gestão de risco, compliance e auditoria interna (tal como definido pelas diretrizes conjuntas da ESMA e da EBA sobre a avaliação da adequação dos membros do órgão de administração e dos responsáveis de funções-chave, 09/2017).
- Matriz de Competências do Conselho de Administração: como parte do processo de planeamento de sucessão, este é um documento que resume os requisitos requeridos para a função, listando as características-chave mais relevantes a serem consideradas para desempenhar funções como membros do Conselho de Administração e das Comissões, incluindo a Comissão Executiva (CE), Comissão de Auditoria (Com Aud), Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR), Comissão de Avaliação de Riscos (CAvR) e Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia (CGSED), assegurando uma combinação adequada de competências e experiência no Conselho de Administração.

2. Plano de Sucessão do Conselho de Administração

A fim de garantir a sustentabilidade a longo prazo do governo societário do banco, deverá existir um Plano de Sucessão do Conselho de Administração regularmente atualizado, incluindo uma lista permanentemente atualizada de possíveis candidatos, de acordo com as orientações do BCE e a legislação portuguesa (nomeadamente o n.º 7 do artigo 5.º do "Aviso do Banco de Portugal n.º 3/2020"). Esta lista permanece restrita e é acedida exclusivamente pelo Presidente e Vice-Presidentes do Conselho de Administração, sendo mantida em arquivo pelo Secretário da Sociedade em envelope previamente selado.

Planeamento de Sucessão do Conselho Administrativo: visão metodológica geral



2.1. Definir a composição alvo do Conselho de Administração

A entregar	Características ideais da Matriz de Competências do Conselho de Administração, incluindo comissões
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com apoio dos Vice-Presidentes e do Presidente da CNR
Aprovação	Conselho de Administração
Frequência	Sempre que a CNR o aconselhar, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- A composição alvo do Conselho de Administração – refletida numa Matriz de Competências do Conselho de Administração ideal – é revista com a frequência indicada acima.
- Os membros da Comissão Executiva também seguem um processo de sucessão específico (e adicional), naturalmente refletido na Matriz de Competências do Conselho de Administração.

- O Presidente do Conselho de Administração (juntamente com os Vice-Presidentes e o Presidente da CNR) é responsável pela preparação da Matriz de Competências do Conselho de Administração ideal e leva em consideração os estatutos e os regulamentos internos do banco (tipo e número de membros do Conselho de Administração, estrutura das diferentes comissões, objectivos de diversidade, número de independentes, duração do mandato, etc.), bem como as orientações locais de governo societário e o contexto regulatório nacional/comunitário.
- A identificação da composição ideal do Conselho de Administração é conseguida através do eixo vertical da Matriz de Competências do Conselho, que inclui as características-chave a ter em conta e a combinação coletiva ideal para o planeamento de sucessão futuro.
- Estas características-chave da composição do Conselho de Administração devem ter em consideração o "*Guide to fit and proper assessments*" (BCE) e o "*Template for the assessment of collective suitability*" (EBA).
- Em particular, estas características-chave devem refletir – no mínimo – os requisitos estabelecidos pela avaliação de adequação, nomeadamente: (i) experiência prática e conhecimentos teóricos, (ii) reputação, (iii) conflitos de interesses e independência, (iv) investimento de tempo, e (v) adequação coletiva (incluindo riscos climáticos e ambientais, bem como diversidade).
- O banco tem comissões estatutárias (compostas por membros NED) referidas na Matriz de Competências do Conselho de Administração, com requisitos específicos que devem ser tidos em consideração.

2.2. Analisar a composição atual do Conselho de Administração

A entregar	Matriz de Competências do Conselho de Administração preenchida com os atuais membros
Responsável	CNR, com o contributo do Presidente do Conselho de Administração
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, com Vice-Presidentes e Presidente da CNR
Frequência	Anualmente pela CNR ou quando exista uma necessidade específica

- A Matriz de Competências do Conselho de Administração é preenchida com os membros atuais, mais uma autoavaliação do seu perfil profissional, face às características-chave (eixo vertical). Este exercício será coordenado pela CNR com o apoio do Presidente do Conselho de Administração.
- À medida que a Matriz de Competências do Conselho de Administração é atualizada/concluída, a CNR e o Presidente do Conselho de Administração tomam nota das especificidades das comissões estatutárias.
- A Matriz de Competências do Conselho de Administração inclui todos os membros deste Conselho, de modo a obter um cenário completo dos conhecimentos e experiência relevantes a nível do Conselho.
- A CNR revê a Matriz e tem em consideração datas-chave ou relevantes do mandato e a necessidade de renovação do Conselho de Administração.
- Para a revisão da Matriz de Competências do Conselho de Administração, são tidos em consideração os resultados do exercício anual de Revisão do Conselho de Administração realizado pela CNR e pela Com Aud.

2.3. Definir as prioridades do Planejamento de Sucessão do Conselho de Administração

A entregar	Lista de prioridades, em termos de perfil dos membros do Conselho de Administração necessários, por ordem de data.
Responsável	Presidente do Conselho de Administração
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, com Vice-Presidentes e Presidente da CNR
Frequência	Sempre que a CNR o aconselhar, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- Tendo em consideração as lacunas identificadas na Matriz de Competências do Conselho de Administração e as potenciais implicações no processo de nomeação/renovação dos seus membros, o Presidente do Conselho propõe as prioridades no Planejamento de Sucessão do referido Conselho.
- O Presidente do Conselho de Administração toma nota das especificidades das comissões estatutárias ao definir as prioridades de sucessão.
- Para cada vaga ocasional, é elaborado um Perfil Ideal para o exercício de funções no Conselho de Administração, utilizando principalmente os resultados da análise da Matriz de Competências desse Conselho.

2.4. Identificar os candidatos

A entregar	Identificação de potenciais candidatos internos/externos para NED
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do Presidente da CNR
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, com Vice-Presidentes e Presidente da CNR
Frequência	Sempre que a CNR o aconselhar, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- Para cada Perfil ideal do Conselho de Administração, é preparada uma lista de potenciais candidatos internos/externos.
- Esta Lista de Candidatos é criada e classificada com base na experiência profissional, competências de liderança, referências, disponibilidade, ausência de conflitos de interesse e antecipação de questões de adequação (Fit and Proper).
- Quando ocorre uma vaga entre Assembleias Gerais, esta lista de potenciais candidatos internos/externos será tida em conta pelo Conselho de Administração ao cooptar por um novo membro do Conselho.
- A decisão final sobre a eleição do Conselho de Administração ou a ratificação da cooptação é tomada pela Assembleia Geral, de acordo com as regras e regulamentos societários locais, bem como com os requisitos da legislação nacional.

2.5. Consolidar o Plano de Sucessão do Conselho de Administração

A entregar	Plano Consolidado de Sucessão do Conselho de Administração, com lista atualizada de potenciais candidatos
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo dos Vice-Presidentes e do Presidente da CNR
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, Vice-Presidentes e Presidente da CNR
Frequência	Sempre que a CNR o aconselha, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de haver uma mudança significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- É preparado regularmente um Plano Consolidado de Sucessão do Conselho de Administração, incluindo NED e CE, com uma lista permanentemente atualizada de potenciais candidatos a posições estratégicas no Conselho de Administração, de acordo com as orientações do BCE e a legislação portuguesa (nomeadamente "número 7 do artigo 5 do Aviso do Banco de Portugal n.º 3/2020"). Esta identificação regular, se bem que não de compromisso, de potenciais candidatos internos e externos, minimiza o risco de um processo de busca urgente ou precipitado para uma posição no Conselho de Administração.
- A sustentabilidade da diversidade em todas as suas facetas, nomeadamente de género e experiência, é tida em conta na elaboração deste Plano Consolidado de Sucessão do Conselho de Administração, nomeadamente da lista de potenciais candidatos.
- É preparado regularmente um Resumo do Plano de Sucessão do Conselho de Administração para enviar ao Regulador. Este Resumo contém o número de potenciais candidatos para sucessão, internos e externos, mas sem fazer menção aos seus nomes concretos. O Plano de Sucessão não interfere com o processo final de eleger, cooptar ou confirmar um determinado profissional para uma determinada posição; o processo deve seguir o contexto regulatório local e os estatutos da organização.

2.6. Integrar com sucesso

A entregar	Plano de integração (<i>Onboarding</i>) para cada novo membro do Conselho de Administração
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o apoio da CNR
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da CNR
Frequência	A cada nova nomeação

- O processo de Planeamento de Sucessão do Conselho de Administração não está concluído com a nomeação, uma vez que necessita de ser seguido por um processo sólido e rápido de integração / *onboarding*.
- Uma vez tornada pública a nomeação do Conselho de Administração e concluídos os procedimentos F&P com os reguladores, o banco trabalha num processo de Integração Acelerada de forma a agilizar o *onboarding*.

3. Plano de Sucessão da CE

Todas as posições da Comissão Executiva (CE) são adicionalmente abrangidas por um Plano de Sucessão específico. Este processo implica uma atualização regular dos instrumentos e processos de gestão de talento para assegurar avaliação e práticas de desenvolvimento eficazes.

Planeamento de Sucessão CE / KFH: visão metodológica geral



3.1. Definir o âmbito organizacional da CE

A entregar	Identificação das posições no organograma a considerar para o Plano de Sucessão da CE
Responsável	CEO, com o contributo do Presidente do Conselho de Administração, dos Vice-Presidentes da NED e do Presidente da CNR
Aprovação	Conselho de Administração
Frequência	Sempre que a CNR o aconselha, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de haver uma mudança significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- O CEO avalia a atual estrutura organizacional de topo e os seus possíveis desenvolvimentos, com base nos planos estratégicos e nas condições do mercado/negócio.
- Além disso, deve haver conformidade com o contexto regulatório local (por exemplo, requisitos de diversidade).
- É elaborado um organograma simplificado para as posições do Plano de Sucessão, incluindo a identificação de cada função – por exemplo: CEO, CFO, CRO, etc.

3.2.1. Resumir os requisitos esperados para o cargo de CEO

A entregar	Definição do Perfil Ideal para o cargo de CEO
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo dos Vice-Presidentes NED e do Presidente da CNR
Aprovação	Conselho de Administração
Frequência	Sempre que a CNR o aconselha, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de haver uma mudança significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- O Presidente do Conselho de Administração, com o contributo dos Vice-Presidentes e do Presidente da CNR, define/revê os requisitos para a função de CEO no Plano de Sucessão da CE, com base nos planos estratégicos e nas variações das condições do mercado e do negócio.
- Os requisitos do perfil CEO devem incluir os objetivos estratégicos prioritários, tanto a curto como a médio prazo, que o executivo em exercício terá de abordar. Estas características ideais para o CEO são, então, incluídas na Matriz de Competências do Conselho de Administração.
- Os requisitos estabelecidos pelos reguladores (por exemplo, Banco de Portugal, BCE) devem ser tidos em conta, nomeadamente o "*Guide to fit and proper assessments*" em termos de diversidade da CE no seu todo.

3.2.2 Resumir os requisitos esperados para o cargo

A entregar	Definição do Perfil Ideal para as funções de cada cargo do Plano de Sucessão da CE
Responsável	CEO, com o apoio do Presidente do Conselho de Administração, dos Vice-Presidentes NED e do Presidente da CNR
Aprovação	Conselho de Administração
Frequência	Sempre que a CNR o aconselhar, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- O CEO, com o contributo do Presidente do Conselho de Administração e da CNR, define/revê os requisitos para cada posição no Plano de Sucessão da CE, com base nos planos estratégicos e nas variações das condições do mercado e do negócio.
- Os requisitos do perfil devem incluir os objetivos estratégicos prioritários, tanto a curto como a médio prazo, que o executivo em exercício terá de abordar. Estas características ideais para cada posição são, então, incluídas na Matriz de Competências do Conselho de Administração.
- Os requisitos estabelecidos pelos reguladores (por exemplo, Banco de Portugal, BCE) devem ser tidos em conta, nomeadamente o "*Guide to fit and proper assessments*" em termos de diversidade da CE no seu todo.

3.3. Avaliar os principais executivos e identificar candidatos internos

A entregar	Avaliação dos principais executivos e lista de potenciais candidatos internos para cada posição do Plano de Sucessão da CE
Responsável	CEO, com o contributo do Presidente da CNR
Aprovação	CEO, com o Presidente do Conselho de Administração, os Vice-Presidentes NED e o Presidente da CNR
Frequência	Sempre que a CNR o aconselha, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de haver uma mudança significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- O CEO promove regularmente a avaliação de gestores dentro do banco que se podem enquadrar em cada um dos Perfis de Posto previamente definidos.
- Esta avaliação deve incluir, no mínimo, uma análise em termos de desempenho, competências de liderança, potencial de gestão e benchmarking interno/externo.
- O Conselho de Administração é informado de que esta avaliação está a ter lugar e também sobre as suas principais conclusões e cronograma.
- No caso do CEO, é o Presidente do Conselho de Administração, com o contributo dos Vice-Presidentes NED e do Presidente da CNR, que é responsável pelo processo e o Conselho é responsável pela aprovação.

3.4. Identificar candidatos externos (se necessário)

A entregar	Identificação de potenciais candidatos externos para posições selecionadas no Plano de Sucessão da CE
Responsável	CEO, com o contributo do Presidente da CNR
Aprovação	CEO, com o Presidente do Conselho de Administração, os Vice-Presidentes NED e o Presidente da CNR
Frequência	Quando necessário

- Os candidatos externos são considerados se as soluções internas não forem adequadas ou suficientes.
- Este processo pode ser iniciado através da realização de um Mapeamento de Mercado, definindo um alvo de candidatos externos consistente com os Perfis esperados para a função.
- Deve ter-se o cuidado de avaliar os candidatos internos e externos de forma homogénea e consistente.
- No caso do CEO, é o Presidente do Conselho de Administração, com o contributo dos Vice-Presidentes NED e do Presidente da CNR, que é responsável pelo processo e o Conselho é responsável pela aprovação.

3.5. Desenvolver potenciais sucessores

A entregar	Planos de Desenvolvimento para potenciais sucessores de cada posição do Plano de Sucessão da CE
Responsável	CEO, com o contributo dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, juntamente com os Vice-Presidentes do Conselho e o Presidente da CNR
Frequência	Quando necessário

- A preparação de candidatos internos para um cargo de gestão específico requer um Plano de Desenvolvimento focalizado, baseado na avaliação versus Perfil esperado para a função específica que se pretende ocupar. Em particular, deve haver uma identificação das principais áreas de desenvolvimento (análise de lacunas) e a definição de um calendário de sucessão que seja viável.
- Deve haver um acompanhamento regular do desenvolvimento dos candidatos internos e uma atualização anual do benchmarking e da análise das lacunas.
- No caso de candidatos externos, o banco poderá optar por uma contratação preventiva para preparar uma futura nomeação (para um Perfil específico). Isto exigirá também um Plano de Desenvolvimento focalizado e um acompanhamento regular.
- No caso do CEO, é o Presidente do Conselho de Administração, com o contributo dos Vice-Presidentes NED e do Presidente da CNR, que é responsável pelo processo e o Conselho é responsável pela aprovação.

3.6. Consolidar o Plano de Sucessão do Conselho de Administração

A entregar	Plano Consolidado de Sucessão do Conselho de Administração, com lista atualizada de potenciais candidatos
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo dos Vice-Presidentes e do Presidente da CNR
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, Vice-Presidentes e Presidente da CNR
Frequência	Sempre que a CNR o aconselhar, após a sua avaliação anual do Conselho de Administração, em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo, mas pelo menos seis meses antes do termo de cada mandato

- É preparado um Plano de Sucessão para cada posição da CE, incluindo para cada potencial candidato (no mínimo): nome, atual função, experiência anterior relevante para a nova função, pontos fortes/competências de liderança, benchmarking, iniciativas do plano de desenvolvimento, ajuste antecipado de adequação (*fit & proper*). Deve ainda conter um comentário em termos de calendário, nomeadamente se o candidato está "disponível de imediato" ou apenas a médio prazo.
- Este Plano de Sucessão para cada posição da CE é, então, consolidado com o do Conselho de Administração como um todo, levando em consideração os critérios adicionais para os membros da CE.
- É preparado regularmente um Plano Consolidado de Sucessão do Conselho de Administração, incluindo uma lista permanentemente atualizada de potenciais candidatos a posições na CE / Conselho de Administração, de acordo com as orientações do BCE e a legislação portuguesa (nomeadamente "número 7 do artigo 5 do Aviso do Banco de Portugal n.º 3/2020"). Esta identificação regular, se bem que não de compromisso, de potenciais candidatos internos e externos, minimiza o risco de um processo de busca urgente ou precipitado para uma posição no Conselho de Administração. A sustentabilidade da diversidade em todas as suas facetas, nomeadamente género e experiência, é tida em conta na elaboração deste Plano Consolidado de Sucessão do Conselho de Administração, nomeadamente da lista de potenciais candidatos.
- É preparado regularmente um Sumário do Plano de Sucessão do Conselho de Administração para enviar ao Regulador. Este Sumário contém o número de potenciais candidatos para sucessão,

internos e externos, mas sem fazer menção aos seus nomes concretos. Este Plano de Sucessão não interfere com o processo final de eleger, cooptar ou confirmar um determinado profissional para uma determinada posição; o processo deve seguir o contexto regulatório local e os estatutos da organização.

3.7. Integrar com sucesso

A entregar	Plano de integração (<i>onboarding</i>) para cada novo membro da CE
Responsável	CEO, com o apoio da CNR
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da CNR
Frequência	A cada nova nomeação

- O processo de Planeamento de Sucessão não está concluído com a nomeação, uma vez que necessita de ser seguido por um processo sólido e rápido de integração/*onboarding*. Isto é particularmente relevante para as posições da CE, dada a natureza das suas responsabilidades.
- Uma vez tornada pública a nomeação e concluídos os procedimentos F&P com os reguladores, o banco trabalha num processo de Integração Acelerada (incluindo formação específica, se necessário) de forma a agilizar o *onboarding* dos membros da CE.

4. Plano de sucessão HICF

Os responsáveis de segunda e terceira linhas de defesa estão também sujeitos a planeamento de sucessão. Em particular, as posições dos Responsáveis pelas Funções de Controlo Interno (HICF) são abrangidas por um Plano de Sucessão atualizado regularmente. A seu tempo, o banco aplicará um processo de planeamento de sucessão semelhante também a outras posições executivas de topo, que reportam ao Comité Executivo e não estão sujeitas a um plano de sucessão imposto por regulação. Este processo implica uma atualização dos instrumentos e processos de gestão de talento para assegurar avaliação e práticas de desenvolvimento eficazes, aproveitando o apoio técnico da área de Recursos Humanos.

Planeamento de Sucessão do Conselho Administrativo: visão metodológica geral



Dadas as especificidades de cada Responsável pelas Funções de Controlo Interno, existem fluxogramas separados para cada um deles.

A) Responsável de Auditoria Interna

4.3. Resumir os requisitos esperados para a função

A entregar	Definição do Perfil Ideal para a função de Responsável de Auditoria Interna
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do CEO
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração e Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- O perfil / requisitos para as funções de topo como Responsável de Auditoria Interna são revistos regularmente, com base nos planos estratégicos e nas variações das condições do mercado e do negócio.
- A Divisão de Recursos Humanos (RH) do grupo mantém uma versão atualizada do Perfil Ideal.
- As características do Perfil Ideal deverão incluir:
 - Função organizativa: descrição das responsabilidades, âmbito do negócio e KPIs.
 - Conhecimentos e experiência necessária: competências técnicas e experiência necessária ou desejada para desempenhar adequadamente a função.
 - Competências de gestão: avaliação sintética das competências necessárias para desempenhar a função.
- Os requisitos estabelecidos pelos reguladores (por exemplo, Banco de Portugal, BCE) devem ser tidos em conta, nomeadamente o "*Guide to fit and proper assessments*".

4.4. Avaliar os principais executivos e identificar candidatos internos

A entregar	Avaliação dos principais executivos e lista de potenciais candidatos internos ao cargo de Responsável de Auditoria Interna
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do CEO e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- O banco promove regularmente a avaliação de gestores internos que poderiam adequar-se ao Perfil Ideal definido para o cargo de Responsável de Auditoria Interna.
- Esta avaliação deve incluir, no mínimo, uma análise em termos de desempenho, competências de liderança, potencial de gestão e benchmarking interno/externo.

4.5. Identificar candidatos externos

A entregar	Identificação de potenciais candidatos externos para Responsável de Auditoria Interna
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do CEO e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Quando necessário

- Os candidatos externos são considerados se as soluções internas não forem adequadas ou suficientes.
- Este processo pode ser iniciado através da realização de um Mapeamento de Mercado, definindo um alvo de candidatos externos consistente com o Perfil esperado para a função.
- Deve ter-se o cuidado de avaliar os candidatos internos e externos de forma homogénea e consistente.

4.6. Desenvolver potenciais sucessores

A entregar	Planos de Desenvolvimento para potenciais sucessores do Responsável de Auditoria Interna
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do CEO e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO e Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Quando necessário

- A preparação de candidatos internos para um cargo de gestão específico requer um Plano de Desenvolvimento focalizado, baseado na avaliação versus Perfil esperado para a função específica que se pretende ocupar. Em particular, deve haver uma identificação das principais áreas de desenvolvimento (análise de lacunas) e a definição de um calendário de sucessão que seja viável.
- Deve haver um acompanhamento regular do desenvolvimento dos candidatos internos e uma atualização anual do benchmarking e da análise das lacunas, preparado pelos RH e submetido ao Presidente do Conselho de Administração.
- No caso de candidatos externos, o banco poderá optar por uma contratação preventiva. Isto exigirá também um Plano de Desenvolvimento focalizado e um acompanhamento regular.

4.7. Consolidar o Plano de Sucessão do Responsável de Auditoria Interna

A entregar	Plano de Sucessão para o Responsável de Auditoria Interna
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do CEO e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO e Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- É preparado um Plano de Sucessão para o cargo de Responsável de Auditoria Interna, incluindo para cada potencial candidato (no mínimo): nome, atual função, experiência anterior relevante para a nova função, pontos fortes/competências de liderança, benchmarking, iniciativas de plano

de desenvolvimento, ajuste antecipado de adequação (*fit & proper*). Deve ainda conter um comentário em termos de calendário, nomeadamente se o candidato está "disponível de imediato" ou apenas a médio prazo.

- Este Plano Consolidado de Sucessão deve ser mantido em arquivo pelos RH.
- É preparado regularmente um Sumário do Plano de Sucessão para enviar ao Regulador. Este Sumário contém o número de potenciais candidatos para sucessão, internos e externos, especialmente os que estão "disponíveis de imediato", mas sem fazer menção aos seus nomes concretos.

4.8. Integrar com sucesso

A entregar	Plano de integração (<i>Onboarding</i>) para Responsável de Auditoria Interna
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do CEO e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO e Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	A cada nova nomeação

- O processo de Planeamento de Sucessão não está concluído com a nomeação, uma vez que necessita de ser seguido por um processo sólido e rápido de integração / *onboarding*.
- Uma vez tornada pública a nomeação e concluídos os procedimentos F&P com os reguladores, o banco trabalha num processo de Integração Acelerada de forma a agilizar o *onboarding*.

B) Responsável de Compliance

4.9. Resumir os requisitos esperados para a função

A entregar	Definição do Perfil Ideal para o cargo de Responsável de Compliance
Responsável	CEO, com o contributo do membro da CE com responsabilidade especial na área de Compliance
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- Os requisitos para as funções de topo como Responsável de Compliance são revistos regularmente, com base nos planos estratégicos e nas variações das condições do mercado e do negócio.
- A Divisão de Recursos Humanos (RH) do grupo mantém uma versão atualizada do Perfil Ideal.
- As características do Perfil Ideal deverão incluir:
 - Função organizativa: descrição das responsabilidades, âmbito do negócio e KPIs.
 - Conhecimentos e experiência necessária: competências técnicas e experiência necessária ou desejada para desempenhar adequadamente a função.
 - Competências de gestão: avaliação sintética das competências necessárias para

desempenhar a função.

- Os requisitos estabelecidos pelos reguladores (por exemplo, Banco de Portugal, BCE) devem ser tidos em conta, nomeadamente o "*Guide to fit and proper assessments*".

4.10. Avaliar os principais executivos e identificar candidatos internos

A entregar	Avaliação dos principais executivos e lista de potenciais candidatos internos ao cargo de Responsável de Compliance
Responsável	CEO, com o contributo do membro da CE com responsabilidade especial nas áreas de Compliance e RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- O banco promove regularmente a avaliação de gestores internos que poderiam adequar-se ao Perfil Ideal definido para o cargo de Responsável de Compliance.
- Esta avaliação deve incluir, no mínimo, uma análise em termos de desempenho, competências de liderança, potencial de gestão e benchmarking interno/externo.

4.11. Identificar candidatos externos

A entregar	Identificação de potenciais candidatos externos para o cargo de Responsável de Compliance
Responsável	CEO, com o contributo do membro da CE com responsabilidade especial nas áreas de Compliance e RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Quando necessário

- Os candidatos externos são considerados se as soluções internas não forem adequadas ou suficientes.
- Este processo pode ser iniciado através da realização de um Mapeamento de Mercado, definindo um alvo de candidatos externos consistente com o Perfil Ideal esperado para a função.
- Deve ter-se o cuidado de avaliar os candidatos internos e externos de forma homogénea e consistente.

4.12. Desenvolver potenciais sucessores

A entregar	Planos de desenvolvimento para potenciais sucessores do Responsável de Compliance
Responsável	CEO, com o contributo do membro da CE com responsabilidade especial nas áreas de Compliance e RH
Aprovação	CEO, Presidentes do Conselho de Administração, da Com Aud e da CNR
Frequência	Quando necessário

- A preparação de candidatos internos para um cargo de gestão específico requer um Plano de Desenvolvimento focalizado, baseado na avaliação versus Perfil esperado para a função específica que se pretende ocupar. Em particular, deve haver uma identificação das principais áreas de

desenvolvimento (análise de lacunas) e a definição de um calendário de sucessão que seja viável.

- Deve haver um acompanhamento regular do desenvolvimento dos candidatos internos e uma atualização anual do benchmarking e da análise das lacunas, preparados pelos RH e submetidos ao CEO.
- No caso de candidatos externos, o banco poderá optar por uma contratação preventiva. Isto exigirá também um Plano de Desenvolvimento focalizado e um acompanhamento regular.

4.13. Consolidar o Plano de Sucessão do Responsável de Compliance

A entregar	Plano de Sucessão para Responsável de Compliance
Responsável	CEO, com o contributo do membro da CE com responsabilidade especial nas áreas de Compliance e RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- É preparado um Plano de Sucessão para o cargo de Responsável de Compliance, incluindo para cada potencial candidato (no mínimo): nome, atual função, experiência anterior relevante para a nova função, pontos fortes/competências de liderança, benchmarking, iniciativas do plano de desenvolvimento, ajuste antecipado de adequação (*fit & proper*). Deve ainda conter um comentário em termos de calendário, nomeadamente se o candidato está "disponível de imediato" ou apenas a médio prazo.
- Este Plano Consolidado de Sucessão deve ser mantido em arquivo pelos RH.
- É preparado regularmente um Sumário do Plano de Sucessão para enviar ao Regulador. Este Sumário contém o número de potenciais candidatos para sucessão, internos e externos, especialmente os que estão "disponíveis de imediato", mas sem fazer menção aos seus nomes concretos.

4.14. Integrar com sucesso

A entregar	Plano de integração (Onboarding) para Responsável de Compliance
Responsável	CEO, com o contributo do membro da CE com responsabilidade especial nas áreas de Compliance e RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud e da CNR
Frequência	A cada nova nomeação

- O processo de Planeamento de Sucessão não está concluído com a nomeação, uma vez que necessita de ser seguido por um processo sólido e rápido de integração / *onboarding*.
- Uma vez tornada pública a nomeação e concluídos os procedimentos F&P com os reguladores, o banco trabalha num processo de Integração Acelerada de forma a agilizar o *onboarding*.

C) Responsável de Risco

4.15. Resumir os requisitos esperados para a função

A entregar	Definição do Perfil Ideal para a função de Responsável de Risco
Responsável	CEO, com o contributo do Responsável do Risk Office
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO e Presidentes da CNR, da Com Aud e da CAVR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- Os requisitos para as funções de topo como Responsável de Risco são revistos regularmente, com base nos planos estratégicos e nas variações das condições do mercado e do negócio.
- A Divisão de Recursos Humanos (RH) do grupo mantém uma versão atualizada do Perfil de Posto.
- As características do Perfil Ideal deverão incluir:
 - Função organizativa: descrição das responsabilidades, âmbito do negócio e KPIs.
 - Conhecimentos e experiência necessária: competências técnicas e experiência necessária ou desejada para desempenhar adequadamente a função.
- Competências de gestão: avaliação sintética das competências necessárias para desempenhar a função.
- Os requisitos estabelecidos pelos reguladores (por exemplo, Banco de Portugal, BCE) devem ser tidos em conta, nomeadamente o "*Guide to fit and proper assessments*".

4.16. Avaliar os principais executivos e identificar candidatos internos

A entregar	Avaliação dos principais executivos e lista de potenciais candidatos internos ao cargo de Responsável de Risco
Responsável	CEO, com o contributo do Responsável Risk Office e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud, da CAVR e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- O banco promove regularmente a avaliação de gestores internos que poderiam adequar-se ao Perfil Ideal definido para o cargo de Responsável de Risco.
- Esta avaliação deve incluir, no mínimo, uma análise em termos de desempenho, competências de liderança, potencial de gestão e benchmarking interno/externo.

4.17. Identificar candidatos externos

A entregar	Identificação de potenciais candidatos externos ao cargo de Responsável de Risco
Responsável	CEO, com o contributo do Responsável Risk Office e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud, da CAVR e da CNR
Frequência	Quando necessário

- Os candidatos externos são considerados se as soluções internas não forem adequadas ou suficientes.
- Este processo pode ser iniciado através da realização de um Mapeamento de Mercado (com possível apoio externo), definindo um alvo de candidatos externos consistente com os Perfis esperados para a função.
- Deve ter-se o cuidado de avaliar os candidatos internos e externos de forma homogénea e consistente.

4.18. Desenvolver potenciais sucessores

A entregar	Planos de Desenvolvimento para potenciais sucessores ao cargo de Responsável de Risco
Responsável	CEO, com o contributo do Responsável Risk Office e dos RH
Aprovação	CEO, Presidentes do Conselho de Administração, da Com Aud, da CAVR e da CNR
Frequência	Quando necessário

- A preparação de candidatos internos para um cargo de gestão específico requer um Plano de Desenvolvimento focalizado, baseado na avaliação versus Perfil esperado para a função específica que se pretende ocupar. Em particular, deve haver uma identificação das principais áreas de desenvolvimento (análise de lacunas) e a definição de um calendário de sucessão que seja viável.
- Deve haver um acompanhamento regular do desenvolvimento dos candidatos internos e uma atualização anual do benchmarking e da análise das lacunas, preparado pelos RH e submetido ao CEO.
- No caso de candidatos externos, o banco poderá optar por uma contratação preventiva. Isto exigirá também um Plano de Desenvolvimento focalizado e um acompanhamento regular.

4.19. Consolidar o Plano de Sucessão do Responsável de Risco

A entregar	Plano de Sucessão para o cargo de Responsável de Risco
Responsável	Presidente do Conselho de Administração, com o contributo do CEO e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud, da CAVR e da CNR
Frequência	Sempre que o Presidente da CNR ou da Com Aud o aconselhar, após a sua avaliação anual, ou em caso de acontecer uma alteração significativa na estrutura organizacional de topo

- É preparado um Plano de Sucessão para o cargo de Responsável de Risco, incluindo para cada potencial candidato (no mínimo): nome, atual função, experiência anterior relevante para a nova função, pontos fortes/competências de liderança, benchmarking, iniciativas do plano de desenvolvimento, ajuste antecipado de adequação (*fit & proper*). Deve ainda conter um comentário em termos de calendário, nomeadamente se o candidato está "disponível de imediato" ou apenas a médio prazo.
- Este Plano Consolidado de Sucessão deve ser mantido em arquivo pelos RH.
- É preparado regularmente um Sumário do Plano de Sucessão para enviar ao Regulador. Este Sumário contém o número de potenciais candidatos para sucessão, internos e externos, especialmente os que estão "disponíveis de imediato", mas sem fazer menção aos seus nomes concretos.

4.20. Integrar com sucesso

A entregar	Plano de integração (<i>Onboarding</i>) para o cargo de Responsável de Risco
Responsável	CEO, com o contributo do Responsável Risk Office e dos RH
Aprovação	Presidente do Conselho de Administração, CEO, Presidentes da Com Aud, da CAvR e da CNR
Frequência	A cada nova nomeação

- O processo de Planeamento de Sucessão não está concluído com a nomeação, uma vez que necessita de ser seguido por um processo sólido e rápido de integração / *onboarding*.
- Uma vez tornada pública a nomeação e concluídos os procedimentos F&P com os reguladores, o banco trabalha num processo de Integração Acelerada de forma a agilizar o *onboarding*.

