

Ho più di 30 anni di esperienza costruita nelle aree di finanza e di risk management, sia come responsabile di funzioni di staff che come amministratore indipendente.

Dal 2019 sono **membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di società quotate**, in settori regolamentati (**energia, bancario, aerospazio e difesa**), durante periodi di trasformazione, con operazioni straordinarie complesse e cambiamenti di governance. Ho svolto il ruolo di Lead Independent Director e Presidente di Comitati, approfondendo tematiche relative ai sistemi dei controlli interni e gestione del rischio, ai processi di nomina e di governance e alle politiche di remunerazione.

Come **Compliance e Risk Officer** di una società di gestione di un fondo alternativo chiuso, sono responsabile dei processi di controllo interno, della conformità alla normativa e delle analisi di rischio degli investimenti in PMI non quotate nella supply chain del settore infrastrutturale. Sono inoltre componente interno dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs 231/2001.

In precedenza, ho svolto attività manageriale a partire dal 1992 fino al 2017 presso diverse sedi e divisioni internazionali delle società McKinsey e General Electric occupandomi di strategia, finanza strutturata, M&A e risk management nei settori finanziario, manifatturiero, infrastrutture, transizione energetica.

Conoscenze e Competenze

- Fit & Proper BCE
- Vigilanza BCE, Bankit, Consob
- Normativa EU MIFID II, AIFMD
- M&A / Corporate Finance / Strategia
- Risk Management / Controlli interni
- Governance/Comitati endoconsiliari

Esperienza recente

Leonardo spa - Amministratore Indipendente **da Maggio 2023 ad oggi**

Aerospazio e Difesa, quotata a Euronext Milano

Presidente Comitato Controllo e Rischi e Parti Correlate; membro Comitato Nomine e Governance

Referente per la funzione *Internal Audit*

Banca Popolare di Sondrio spa - Amministratore Indipendente **da Maggio 2023 ad oggi**

Vigilata da Banca Centrale Europea, quotata a Euronext Milano, Gruppo BPER dal luglio 2025

Nel corso del mandato, sono stata Lead Independent Director, Presidente Comitato Remunerazione; Presidente Comitato Sostenibilità; membro Comitato Nomine e Governance

Dopo il lancio di Offerta Pubblica di Scambio da parte di BPER Banca nel febbraio 2025 e il passaggio di controllo nel Luglio 2025, la Banca ha avviato il processo di fusione nella Capogruppo il cui completamento è atteso per il 20 Aprile 2026.

Equiter SGR spa - Responsabile Risk Management, Compliance, Antiriciclaggio **da Luglio 2021 ad oggi**

Dirigente part time a riporto del Consiglio di Amministrazione; membro interno dell'Organismo di Vigilanza.

Equiter è una sgr con un FIA italiano riservato mobiliare in gestione dal Novembre 2024; è specializzata in investimenti in infrastrutture nel segmento mid-market che spaziano dalla transizione energetica alle infrastrutture digitali, sociali e dei trasporti, perseguendo una strategia fondata sull'identificazione di profili di impatto e innovazione.

Nadara spa (ex Falck Renewables spa) - Amministratore Indipendente **da Maggio 2020 a Gennaio 2024**

Pure player nel campo delle energie rinnovabili in Europa e Stati Uniti

Dall'Agosto 2022 a Gennaio 2024: Presidente del Comitato per il Controllo della Gestione (sistema monistico)

Dal Maggio 2020 al Luglio 2022: membro del Comitato Controllo e Rischi e Operazioni con Parti Correlate

Inizialmente quotata a Euronext Milano e controllata da Falck spa al 60%, è uscita dal listino nel maggio 2022 dopo l'acquisizione del controllo e successiva OPA totalitaria da parte di Infrastructure Investment Fund, advised by JP Morgan. Il nuovo azionista ha modificato la struttura e composizione del CdA (da sistema tradizionale a sistema monistico)

Italgas spa - Amministratore indipendente **dall'Aprile 2019 all'Aprile 2022**

Distribuzione di gas naturale, quotata a Euronext Milano

Membro del Comitato Controllo e Rischi e Parti Correlate e del Comitato Nomine e Remunerazioni

Esperienza manageriale

GE International LLC, POWER SERVICES, Executive Risk e Commercial, EMEA dal 2004 al 2017

Leader nel settore dei servizi integrati di manutenzione per impianti di produzione di energia elettrica attraverso contratti di manutenzione a lungo termine (con garanzie di performance, manutenzione predittiva, condition based maintenance, IoT) e retro-fits, anche attuando soluzioni digitali.

Come Executive, responsabile di funzioni di governance della divisione, ho guidato team internazionali attraverso i cambiamenti strutturali dovuti alla transizione energetica e ai mutamenti geopolitici nei mercati di riferimento.

Dirigente Responsabile EMEA, Risk Management, Milano e Atlanta, US (dal 2004 al 2012)

Gestione dei rischi commerciali e operativi in un periodo di forte crescita internazionale, tensioni geopolitiche e cambiamenti tecnologici per il funzionamento degli impianti. Team di ingegneri e avvocati nell'area EMEA

- Guidato l'assunzione di rischio tecnico, operativo e contrattuale in EMEA, ordini annuali per circa \$1 miliardo
- Valutato il rischio commerciale, incluso rischio di pagamento, di riciclaggio e del finanziamento al terrorismo
- Gestito a livello globale il processo di approvazione di lettere di credito e strumenti di pagamento
- Presieduto il sistema Enterprise Risk Management, disegnato e attuato il primo processo decisionale regionale con procure locali e introdotto procedure di compliance (D.Lgs.231/2001, EHS, crisis management)

Dirigente Responsabile Commercial Operations Leader Europa+, Milano, Italia (dal 2013 al 2015)

Responsabile dei processi commerciali in Europa, Russia/CIS, Turchia e Israele. Volume di ordini annuali \$1.1 miliardi. Con un team di 40 risorse con background tecnico e ingegneristico distribuite nella regione.

- Strutturato e negoziato contratti di manutenzione a lungo termine (durata 10/15 anni, \$150/200 milioni)
- Creato procedure globali e strumenti per la gestione delle decisioni commerciali; responsabilità KYC
- Interfaccia con Internal Audit e Controller

Dirigente Responsabile Gas Product Line Leader Europa+, Zurigo, Svizzera (dal 2016 al 2017)

Progetti strategici finalizzati all'integrazione di GE e Alstom Power Services (acquisizione 2015).

- Sviluppato il primo piano strategico di prodotto a 5 anni combinando i servizi di GE e Alstom Power
- Gestito \$170M di servizi come P&L separato per richiesta dell'Anti-trust Authority

GE International LLC, Capital Markets - OIL & GAS, Firenze

dal 2001 al 2004

Dirigente Responsabile di Sales Financing: project financing, export finance, trade finance, rischio paese

- Strutturato finanziamenti per impianti di LNG (Liquid Natural Gas) e gasdotti in Russia, Kazakistan, Nigeria, Qatar, Indonesia, Perù, Venezuela, Messico. Punto di riferimento di GE per SACE. Compliance del processo di esecuzione dei finanziamenti con Export Credit Agencies.

GE CAPITAL EUROPE LTD, Londra

dal 1997 al 2000

Business Development/ Mergers & Acquisitions: operazioni di M&A internazionali nel settore finanziario, gestito l'intero processo dall'identificazione del target al closing

- Completato 2 due-diligence di banche commerciali, strutturato una JV per prodotti di leasing e noleggio, negoziato acquisizione di società di fund management e immobiliare; completato analisi di valutazione e seguito processo di approvazione da parte del Risk Board di GE Capital

- **GE Capital Services srl, Roma, Italia – Amministratore non esecutivo**

dal 1999 al 2003

Società del Gruppo General Electric attiva nel noleggio auto a lungo termine, con un fatturato di €100mn.

McKinsey & Co, Italia, US, Olanda

dal 1992 al 1997

Dirigente - Management Consultant – Corporate Finance

- Gestito ed eseguito progetti di strategia e finanza per clienti Europei (shareholders value, M&A, scelta di investimenti alternativi). Settori: energia, chimica, farmaceutico, bancario, infrastrutture, grande distribuzione.
- Contribuito al libro "Valuation, measuring and managing the value of companies" (Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin; seconda edizione 1994), curato l'edizione italiana (1997); Pubblicazione di articoli sul tema della creazione di valore (tra cui: Abravanel-Stefini, *Il valore rinalda il legame con l'azionista*, L'impresa, 1996)
- Avviato lo start up della European Corporate Finance Practice ad Amsterdam (1995-1997) guidata da Tim Koller. Sviluppato metodologie e strumenti per la valutazione di società europee ("European Valuation Handbook") e condotto i corsi interni di finanza per consulenti McKinsey in Europa

OXERA llc, Oxford, UK Studio di corporate governance, direzione del prof. Colin Mayer

1991

Standard & Poor's/DRI McGraw-Hill, Milano (ora Oxford Economics) analista mercati finanziari 1989-1990

Formazione accademica

<u>INSEAD, International Directors Programme, Fontainebleau</u>	2022
Diploma in Corporate Governance (IDP-C), master di 12 mesi	
• Partecipazione all'annuale International Directors Forum – 2023, 2024, 2025 • AI for Boards workshop – 2025	
<u>City University Business School, MBA Finance, Londra</u>	1991
Progetto di MBA con la supervisione del prof. Colin Mayer	
• Pubblicato un rapporto sull'impatto sulla Corporate Governance degli accordi di partecipazioni incrociate in Europa e il mercato del controllo, summer job presso Oxera Consulting (Oxford, UK)	
<u>Università Luigi Bocconi, Laurea con lode, Economia Politica, Milano</u>	1988
Dipartimento di Economia Monetaria e Finanziaria, sotto la direzione del Prof. Mario Monti	
Tesi con la supervisione del Prof. Franco Bruni	
• <i>Short-termism</i> del mercato azionario e l'impatto sulle scelte strategiche del Board e del Management	

Certificazioni recenti

<u>EY - Programma per amministratori del Gruppo BPER (30 ore)</u>	2026
<u>AIFI, Formazione MIFID II 2025 + Programma Antiriciclaggio (20 ore)</u>	2025
<u>ABI, Alta Formazione per CdA: I doveri e le responsabilità degli organi di vertice (2024) Il Bilancio delle Banche (2023)</u>	2023-2024
<u>Bank Board Academy, Florence Center for Banking and Finance, European University Institute</u>	2023-2025
• New risks and opportunities for Bank Boards levelling up (2025) • New Continuous Challenges (2024) • Navigating Bank Boards (2023)	
<u>MIT Sloan School of Management - Cyber Risk playbook</u>	2020
<u>Assogestioni: Induction per Amministratori e Sindaci di società quotate</u>	2019/2021
Il collegio sindacale e il comitato controllo e rischi; Sostenibilità e governance dell'impresa; Il voto sulla politica di remunerazione diventa vincolante; La trasformazione digitale; Operazioni con parti correlate; Cambiamento climatico	
<u>AIDC e Nedcommunity, The Effective Board</u>	2019
<u>Financial Times / Pearson Plc Non-executive Director (NED) Diploma, Londra</u>	2019
Master su ruolo/responsabilità dell'Amministratore non esecutivo, sistema UK monistico	

Ulteriori informazioni

INSEAD Directors Network, Corporate Governance Center, associata

Climate Governance Initiative, Presidente di Chapter Zero Italy

Associazione non-profit di membri di Consigli di Amministrazione e Collegi Sindacali, progetto in collaborazione con World Economic Forum e Nedcommunity, working paper e dibattiti. Sviluppato corsi di Climate Governance.

Nedcommunity – Associazione amministratori indipendenti, Associata

Autrice di un capitolo del libro *"Directors. La buona governance vista dai Ned"*, a cura di A. Carretta, M. Pierdicchi, P. Schwizer, edizioni Egea, 2022; capitolo 11: Le leve del CDA per il cambiamento climatico

Forum della Meritocrazia, Associata

Organizzazione Non-profit che promuove la cultura della meritocrazia nel paese

Curatrice del libro *"La governance meritocratica. Storie di talento e d'impresa sostenibile"*, edizioni Guerini, ottobre 2022

LinkedIn www.linkedin.com/in/silvia-stefini-MILAN

Residente a Milano

Silvia Stefini – marzo 2026 – Autorizzo l'utilizzo dei miei dati personali ai fini del EU/GDPR

Silvia Stefini