

# La valutazione di idoneità degli esponenti e dei responsabili di funzioni aziendali: cosa cambia dal 1° luglio 2021

Introduce

**Claudio Cola**  
Presidente AICOM

Moderata

**Marco Stellin**  
Partner KPMG Advisory



*In collaborazione con*



Intervengono

**Maria Antonietta Antonicelli**  
Banca d'Italia

**Paolo Boccardelli**  
AICAS

**Ettore Carneade**  
Monte dei Paschi di Siena

**Vincenzo Formisano**  
Assopopolari

**Emanuela Di Giovambattista**  
Banca d'Italia

**Mario Minoja**  
Iccrea Banca

**Pierfilippo Verzaro**  
Iccrea Banca

# Executive summary

## Nomina responsabile della funzione Internal Auditing: as is

Il precedente processo di nomina del responsabile della funzione Internal Auditing prevedeva:

- la definizione di una short list di candidati individuati a partire dai piani di continuità manageriale o facendo ricorso a una società di executive search
- la stesura di una proposta per il CDA, previo contributo dei Comitati previsti dal Regolamento 2 (deleghe di autonomia in materia di risorse umane)
- l'acquisizione del parere vincolante del Collegio Sindacale
- la nomina da parte del CDA
- la comunicazione della nomina a Banca d'Italia



## Evoluzione del contesto normativo

- Il **Decreto 169/2020** (Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositanti) **entrato in vigore il 30/12/20** stabilisce che molte delle norme previste per gli amministratori si estendono anche ai **responsabili delle principali funzioni aziendali**, tra cui il responsabile dell'Internal Auditing. In particolare, sono **applicabili i requisiti di onorabilità, i criteri di correttezza e competenza e la loro valutazione** da parte dell'organo deliberante **prima della nomina**.
- Il **documento di consultazione sulle disposizioni della Banca d'Italia** in materia di "Procedura di valutazione dell'idoneità degli esponenti di banche, intermediari finanziari, confidi, istituti di moneta elettronica, istituti di pagamento e sistemi di garanzia dei depositanti" prevede che la valutazione dell'idoneità sia condotta, di norma, prima che essi abbiano assunto l'incarico. È previsto che l'organo competente trasmetta alla Banca d'Italia la documentazione relativa alla valutazione di idoneità dell'esponente o del responsabile della principale funzione aziendale e che **l'incarico non possa essere assunto prima della scadenza del termine entro cui l'autorità di vigilanza conduce la sua valutazione (procedura cd. ex ante)**. In casi eccezionali di urgenza, è consentito procedere alla nomina dell'esponente prima che l'organo competente abbia svolto la sua valutazione. La consultazione si è chiusa il 19/02/21 ed il conseguente provvedimento è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale di giovedì 24 giugno 2021.

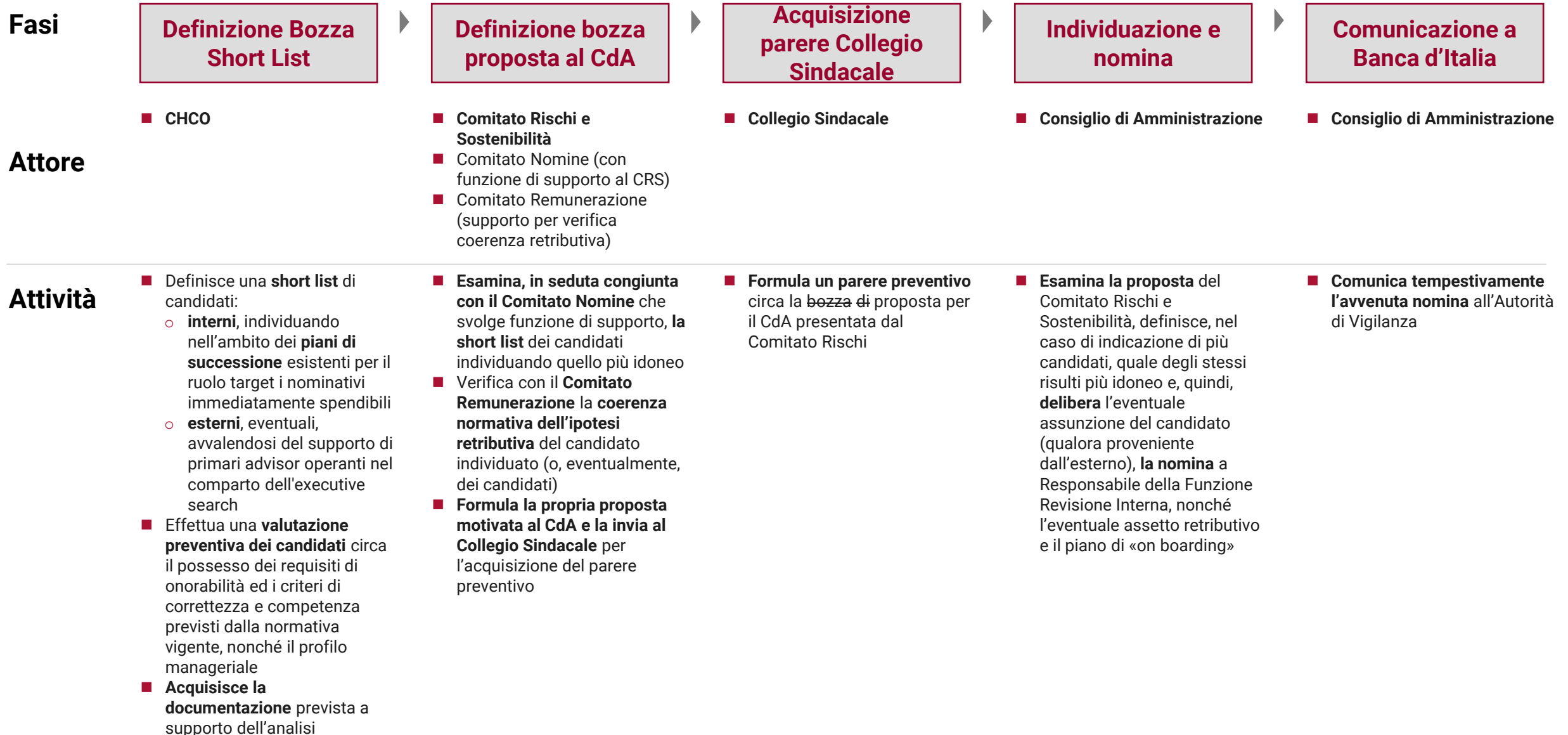
## Nomina responsabile della funzione Internal Auditing: to be

Per recepire le nuove norme, si è deciso di modificare il processo di nomina introducendo due ulteriori step:

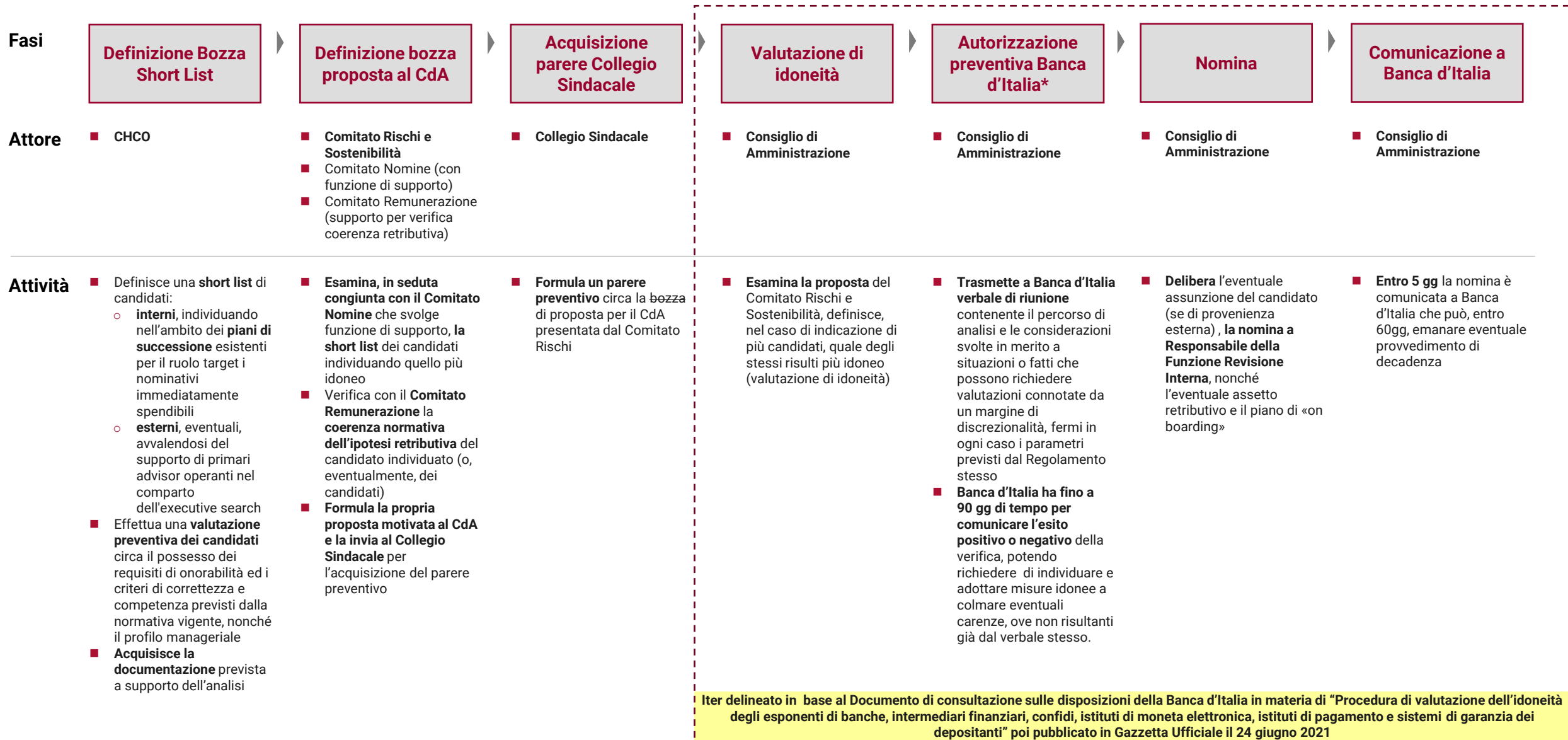
- una griglia di valutazione dei requisiti e criteri previsti dal decreto che il CDA applica ai candidati in short list
- l'autorizzazione preventiva di Banca d'Italia



# Processo di individuazione e nomina: as was



# Processo di individuazione e nomina: nuovo iter



# Griglia di valutazione candidati in short list (1/3)

	Candidato 1	Candidato 2
<b>Onorabilità</b>		
Presenza di si trovano in stato di interdizione legale o altra delle situazioni previste dall'articolo 2382 del codice civile (interdetto, inabilitato, il fallito, o chi è stato condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi)	Presente/non presente	Presente/non presente
condanna con sentenza definitiva: 1) a pena detentiva per un reato previsto dalle disposizioni in materia societaria e fallimentare, bancaria, finanziaria, assicurativa, di servizi di pagamento, antiriciclaggio, di intermediari abilitati all'esercizio dei servizi investimento, di mercati e gestione accentrata di strumenti finanziari; 2) alla reclusione, per un tempo non inferiore a un anno per un delitto contro la Pubblica Amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, in materia tributaria; 3) alla reclusione per un tempo non inferiore a due anni per un qualunque delitto non colposo.	Presente/non presente	Presente/non presente
misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria ai sensi del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159, e successive modificazioni ed integrazioni	Presente/non presente	Presente/non presente
stato di interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese ovvero di interdizione temporanea o permanente dallo svolgimento di funzioni di amministrazione, direzione e controllo ai sensi dell'articolo 144 -ter , comma 3, del testo unico bancario e dell'articolo 190 -bis , commi 3 e 3 -bis , del testo unico della finanza, o in una delle situazioni di cui all'articolo 187 -quater del testo unico della finanza	Presente/non presente	Presente/non presente
<b>Correttezza</b>		
<b>condanne penali irrogate con sentenze anche non definitive, sentenze anche non definitive che applicano la pena su richiesta delle parti ovvero a seguito di giudizio abbreviato, decreti penali di condanna, ancorché non divenuti irrevocabili, e misure cautelari personali relative a un reato previsto dalle disposizioni in materia societaria e fallimentare, bancaria, finanziaria, assicurativa, di servizi di pagamento, di usura, antiriciclaggio, tributaria, di intermediari abilitati all'esercizio dei servizi di investimento e delle gestioni collettive del risparmio, di mercati e gestione accentrata di strumenti finanziari, di appello al pubblico risparmio, di emittenti nonché per uno dei delitti previsti dagli articoli 270 -bis , 270 -ter , 270 -quater ,270 -quater.1, 270 -quinqies , 270 -quinqies .1, 270 -quinqies .2, 270 -sexies , 416, 416 -bis , 416 -ter , 418, 640 del codice penale;</b>	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
condanne penali irrogate con sentenze anche non definitive, sentenze anche non definitive che applicano la pena su richiesta delle parti ovvero a seguito di giudizio abbreviato, decreti penali di condanna, ancorché non divenuti irrevocabili, e misure cautelari personali relative a delitti diversi da quelli di cui alla lettera a) ; applicazione, anche in via provvisoria, di una delle misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria ai sensi del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
sentenze definitive di condanna al risarcimento dei danni per atti compiuti nello svolgimento di incarichi in soggetti operanti nei settori bancario, finanziario, dei mercati e dei valori mobiliari, assicurativo e dei servizi di pagamento; sentenze definitive di condanna al risarcimento dei danni per responsabilità amministrativo-contabile;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
sanzioni amministrative irrogate all'esponente per violazioni della normativa in materia societaria, bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa, antiriciclaggio e delle norme in materia di mercati e di strumenti di pagamento;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente



# Griglia di valutazione candidati in short list (2/3)

	Candidato 1	Candidato 2
<b>Correttezza (segue)</b>		
provvedimenti di decadenza o cautelari disposti dalle autorità di vigilanza o su istanza delle stesse; provvedimenti di rimozione disposti ai sensi degli articoli 53 - bis , comma 1, lettera e) , 67 -ter , comma 1, lettera e) , 108, comma 3, lettera d -bis ), 114 - quinquies , comma 3, lettera d -bis ), 114 -quaterdecies , comma 3, lettera d -bis ), del testo unico bancario, e degli articoli 7, comma 2 -bis , e 12, comma 5 -ter , del testo unico della finanza;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
svolgimento di incarichi in soggetti operanti nei settori bancario, finanziario, dei mercati e dei valori mobiliari, assicurativo e dei servizi di pagamento cui sia stata irrogata una sanzione amministrativa, ovvero una sanzione ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
svolgimento di incarichi in imprese che siano state sottoposte ad amministrazione straordinaria, procedure di risoluzione, fallimento o liquidazione coatta amministrativa, rimozione collettiva dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, revoca dell'autorizzazione ai sensi dell'articolo 113 -ter del testo unico bancario, cancellazione ai sensi dell'articolo 112 -bis , comma 4, lettera b) , del testo unico bancario o a procedure equiparate;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
sospensione o radiazione da albi, cancellazione (adottata a titolo di provvedimento disciplinare) da elenchi e ordini professionali irrogate dalle autorità competenti sugli ordini professionali medesimi; misure di revoca per giusta causa dagli incarichi assunti in organi di direzione, amministrazione e controllo; misure analoghe adottate da organismi incaricati dalla legge della gestione di albi ed elenchi;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
valutazione negativa da parte di un'autorità amministrativa in merito all'idoneità dell'esponente nell'ambito di procedimenti di autorizzazione previsti dalle disposizioni in materia societaria, bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa e dalle norme in materia di mercati e di servizi di pagamento;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
indagini e procedimenti penali in corso relativi ai reati di cui alle lettere a) e b) ;	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente
informazioni negative sull'esponente contenute nella Centrale dei Rischi istituita ai sensi dell'articolo 53 del testo unico bancario; per informazioni negative si intendono quelle, relative all'esponente anche quando non agisce in qualità di consumatore, rilevanti ai fini dell'assolvimento degli obblighi di cui all'articolo 125, comma 3, del medesimo testo unico.	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente	Pregiudizievole/presente ma non pregiudizievole/non presente



# Griglia di valutazione candidati in short list (3/3)

Competenza*	tipologia	Candidato 1			Candidato 2		
		Conoscenza teorica	Esperienza pratica	Sintesi competenza	Conoscenza teorica	Esperienza pratica	Sintesi competenza
1) mercati finanziari	necessaria/opzionale	idonea	idonea	idonea	idonea	idonea	idonea
2) regolamentazione nel settore bancario e finanziario	necessaria/opzionale	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea
3) indirizzi e programmazione strategica	necessaria/opzionale	non idonea	non idonea	non idonea	non idonea	non presente	non idonea
4) assetti organizzativi e di governo societari	necessaria/opzionale	idonea	idonea	idonea	idonea	idonea	idonea
5) gestione dei rischi (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e mitigazione delle principali tipologie di rischio di una banca, incluse le responsabilità dell'esponente in tali processi)	necessaria/opzionale	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea
6) sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi	necessaria/opzionale	non idonea	non presente	non idonea	non idonea	non idonea	non idonea
7) attività e prodotti bancari e finanziari	necessaria/opzionale	idonea	idonea	idonea	idonea	idonea	idonea
8) informativa contabile e finanziaria	necessaria/opzionale	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea	parzialmente idonea
9) tecnologia informatica	necessaria/opzionale	non idonea	non idonea	non idonea	non idonea	non idonea	non idonea
<b>Valutazione Competenze</b>		<b>idonee, parzialmente idonee, non idonee</b>			<b>idonee, parzialmente idonee, non idonee</b>		
<b>Profilo manageriale</b>		<b>Presidio</b>			<b>Presidio</b>		
<b>VISIONARY THINKING</b> Sviluppare mission e vision nel medio-lungo termine integrando informazioni di mercato ambigue e incomplete, tracciando sulla base di esse un coerente piano strategico, anche in ambito digital. Presuppone le capacità di innovazione, di concettualizzazione, di comprensione del business.		idoneo			idoneo		
<b>DRIVING EXECUTION</b> Implementare le strategie aziendali in obiettivi e piani di lavoro individuando opportunità e minacce per il business, essere responsabile della "messa a terra" e dei processi, garantendo il corretto presidio dei rischi connessi. Presuppone le capacità di decisione, di organizzazione, di gestione e ottimizzazione di tutte le risorse, di gestione del proprio business		parzialmente idoneo			parzialmente idoneo		
<b>PEOPLE MANAGEMENT</b> Fornire ispirazione agli altri nel lungo termine, essere d'esempio all'interno dell'organizzazione e diffondere attraverso il proprio comportamento la visione e i valori aziendali. Presuppone le capacità di costruire e dirigere il team individuando i propri successori, e di ispirare le risorse stimolandone la motivazione all'autosviluppo.		non idoneo			non idoneo		
<b>INTERPERSONAL MANAGEMENT</b> Gestire le relazioni con gli altri allo scopo di costruire relazioni strategiche chiave per l'Azienda. Presuppone le capacità di comunicare efficacemente, di influenzare e stabilire reti di relazione.		idoneo			idoneo		
<b>SELF MANAGEMENT</b> Gestire la propria performance e la propria crescita. Presuppone le capacità di fronteggiare le emozioni negative, di gestire lo stress, di pianificare attivamente e gestire la propria crescita, valutando in modo critico le prestazioni fornite e acquisendo nel tempo nuove conoscenze		idoneo			idoneo		
<b>Valutazione Profilo Manageriale</b>		<b>idoneo, parzialmente idoneo, non idoneo</b>			<b>idoneo, parzialmente idoneo, non idoneo</b>		
<b>Valutazione complessiva del candidato</b>		<b>idoneo, idoneo con carenze da colmare sulle competenze necessarie e/o con gap da colmare sul profilo manageriale, non idoneo</b>  <b>Priorità: X</b>			<b>idoneo, idoneo con carenze da colmare sulle competenze necessarie e/o con gap da colmare sul profilo manageriale, non idoneo</b>  <b>Priorità: X</b>		



# Griglia di valutazione candidati: algoritmi

## Onorabilità correttezza

- **Le segnalazioni fanno da filtro** con l'eccezione di quelle ritenute non pregiudizievoli avendo riguardo ai principi di sana e prudente gestione nonché alla salvaguardia della reputazione della banca e della fiducia del pubblico che costituiranno un *malus* nella definizione della priorità dei candidati (gap da colmare)

## Competenze

### Singola competenza

Conoscenza teorica	idonea	non idonea	idonea	idonea
	parz. idonea	non idonea	parz. idonea	idonea
	non idonea	non idonea	non idonea	non idonea
		non idonea/non presente	parz. idonea	idonea
Esperienza pratica				



### Profilo complessivo

#### Competenze necessarie

- **Nessuna** competenza **non idonea** ammessa
- **Ammesso fino a massimo 1/3 di competenze parzialmente idonee** (gap da colmare) **sul totale delle necessarie**, altrimenti non idoneo
- **Piena idoneità solo se tutte le competenze sono idonee**, altrimenti profilo complessivo parzialmente idoneo (gap da colmare)

#### Competenze opzionali:

- Concorrono esclusivamente a determinare l'**ordine di priorità dei candidati**

*Secondo il DM, Il criterio di competenza non è soddisfatto quando le informazioni acquisite in ordine alla conoscenza teorica e all'esperienza pratica delineano un quadro grave, preciso e concordante sull'inidoneità dell'esponente a ricoprire l'incarico. In caso di specifiche e limitate carenze, l'organo competente può adottare misure necessarie a colmarle.*

## Profilo manageriale

- **Nessuna** capacità **non idonea** ammessa
- **Piena idoneità solo se tutte le competenze sono idonee**, altrimenti profilo complessivo parzialmente idoneo (gap da colmare)

## Valutazione complessiva

- Possibili casistiche:
  - o Idoneo
  - o idoneo con carenze da colmare sulle competenze necessarie
  - o idoneo con gap da colmare sul profilo manageriale
  - o idoneo con carenze da colmare sulle competenze necessarie e con gap da colmare sul profilo manageriale
  - o non idoneo
- Priorità: determinata dalla sommatoria dei punteggi delle competenze (necessarie: 3 pt. idonee, 0 pt. parzialmente idonee; opzionali: 2 pt. Idonee, 1 pt. parzialmente idonee) con un *malus* (-1 pt.) per ogni eventuale segnalazione non pregiudizievole sui criteri di correttezza







**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472



**MONTE DEI PASCHI DI SIENA**  
BANCA DAL 1472