

*La rete distributiva:
rischi e best practice su
sistema di controllo*

I risultati

Milano, 2 aprile 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

Background


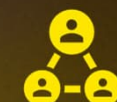
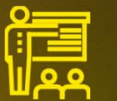

La collaborazione tra EY e ASSOFIN



Obiettivo: EY e Assofin hanno avviato nel corso del 2024 un percorso di lavoro volto a predisporre un *Paper* con un focus sulle *best practices* sul sistema di controllo della rete agenziale di cui si avvalgono gli Operatori, bancari e finanziari, del credito alla famiglia

Struttura della Survey

- La survey è stata strutturata in 4 macro ambiti:

-  ▪ Governance - identifica la struttura organizzativa definita per il controllo e monitoraggio della rete agenziale
-  ▪ People - identifica le persone (FTE) che sono dedicate alle attività di controllo e monitoraggio della rete agenziale
-  ▪ Metodologie - identifica la metodologia applicata, i controlli svolti sulla rete agenziale e a quali livelli vengono svolti
-  ▪ Strumenti - identifica le modalità utilizzate per l'effettuazione dei controlli sulla rete agenziale

Sintesi dei risultati – i partecipanti

I risultati delineati nell'ambito del presente documento sono stati oggetto di rilevazione per il tramite di una *survey* somministrata ad un totale di **n. 19 intermediari associati ad ASSOFIN** nel periodo compreso tra il 22 aprile e il 22 maggio 2024.

Il questionario è composto da 51 domande, di cui 12 a risposta aperta e 39 a risposta chiusa. Per ogni domanda a risposta chiusa è stata inoltre prevista la possibilità di specificare la risposta data in un apposito spazio testuale dedicato.

Nel rispetto dell'anonimato ed ai soli fini di una rappresentazione statistica, sono state individuate **n. 3** categorie di rispondenti, individuate in base ai dati sul credito in essere a fine 2023:



- ▶ **Istituti di grandi dimensioni:** stock di credito al consumo superiore ai 10 miliardi di euro
- ▶ **Istituti di medie dimensioni:** stock di credito al consumo compreso tra i 2 e i 10 miliardi di euro
- ▶ **Istituti di piccole dimensioni:** stock di credito al consumo in essere inferiore ai 2 miliardi di euro

La classificazione proposta è stata effettuata tramite l'utilizzo di dati al 31 dicembre 2023 (Fonte Dati: Osservatorio Assofin Credito al consumo e carte di credito – 2023).

L'individuazione delle categorie di cui sopra ha consentito, inoltre, di evidenziare le differenti risposte pervenute e, di conseguenza, le diverse caratteristiche, dei vari rispondenti, sulla base delle loro dimensioni.

Sintesi dei risultati



Sulla base delle evidenze emerse dalla Survey somministrata agli associati ASSOFIN e dall'expertise di EY nelle best practice di settore, che ha permesso di incrociare i dati raccolti con un benchmark di eccellenza, è stata ottenuta una valutazione comparativa della struttura, degli scopi, e delle metodologie adottate dal sistema dei controlli interni sulla rete agenziale per gli istituti intervistati.

I risultati, riportati sinteticamente di lato, evidenziano per le quattro categorie di riferimento, un **posizionamento complessivo "Advanced"** nell'ambito del Sistema dei controlli sulla rete agenziale per gli intermediari di grandi e medie dimensioni, e un posizionamento complessivo «Satisfactory» per gli istituti di medio/piccole dimensioni.

Sintesi dei risultati



Governance

Modello distributivo

La maggior parte degli intervistati adotta un modello distributivo misto, affiancando alla rete agenziale altri canali distributivi come la distribuzione online, che permette un più agevole monitoraggio qualitativo e quantitativo. Il 30% degli intervistati ha dichiarato che utilizza i canali classici

Controlli interni

Lo standard di mercato, evidenziato anche dai risultati raccolti, prevede una struttura basata sui controlli di linea o di I° livello, adottati da tutti i rispondenti, e controlli di II° e III° livello, adottati, anch'essi, da tutti gli istituti di grandi e medie dimensioni e dalla maggioranza degli istituti di piccole dimensioni

Flussi informativi

Circa il 20% degli istituti di dimensioni medio-piccole non ha ancora adottato un sistema di reportistica periodico delle Funzioni di Controllo verso gli organi aziendali al fine di riportare le evidenze dei controlli svolti sulla rete agenziale.

- ! Ad una adeguata struttura del **sistema dei controlli** è cruciale affiancare un efficace sistema di **flussi informativi**, che preveda una **reportistica periodica** tra le **Funzioni di Controllo** e gli organi aziendali sui rischi collegati all'attività della rete

Sintesi dei risultati



Dimensionamento

Sulla composizione, in particolare, non tutti i rispondenti di medie e piccole dimensioni si ritengono soddisfatti rispetto al numero delle risorse impiegate sul sistema dei controlli, ritenendo opportuno aumentarne il numero a causa della necessità di implementare nuove tipologie di controlli e a causa dell'espansione prevista per il network

Formazione

Gli istituti di grandi dimensioni si siano dimostrati leader nella somministrazione di percorsi di formazione negli ambiti proposti, gli istituti di medie e piccole dimensioni hanno evidenziato una minore attenzione sul tema anticorruzione

! L'attenzione allo sviluppo formativo in temi quali **antiriciclaggio, anticorruzione e trasparenza**, diventano fattori critici in un sistema complesso e stratificato come la rete agenziale

Sintesi dei risultati



Metodologie

Catalogo rischi

L'89% dei rispondenti ha dichiarato di adottare un catalogo rischi nello svolgimento dell'attività di valutazione dei rischi e verifica. Nell'analisi di dettaglio sui controlli posti in essere, tutti gli istituti intervistati hanno confermato di aver adottato, con riferimento alle diverse fasi del processo del credito, un sistema di controllo che coinvolgesse tutti i livelli

Risk Assessment

Gli istituti di medie dimensioni non prevedono il risk assessment da parte della funzione compliance, solo il 25% degli istituti di grandi dimensioni lo prevede con riferimento alla funzione Internal Audit e, infine, il 10% degli istituti di piccole dimensioni non prevede alcun processo di risk assessment

Rischi emergenti

Tra i potenziali rischi emergenti e potenziali sfide, dalle risultanze dell'indagine effettuata emergono soprattutto quelle legate al rischio di disallineamento tra la strategia centrale e l'operatività della rete in caso di mandato plurimandatario

! *Attraverso un'analisi sistematica, gli intermediari possono anticipare e mitigare potenziali minacce finanziarie, operative, legali e reputazionali. Diventa quindi fondamentale per gli istituti prevedere una mappatura dei processi basata su un catalogo rischi*

Sintesi dei risultati



Strumenti

Soluzioni IT adottate

Nessun istituto di grandi dimensioni utilizza strumenti automatici che permettono la lettura e riclassificazione della documentazione ricevuta e, in generale, meno della metà dei rispondenti utilizza attualmente strumenti di automazione dei processi

Investimenti

Le maggiori aree di interesse e di investimento avranno per oggetto soluzioni OCR (riconoscimento ottico dei caratteri) per la lettura di documentazione, applicativi di IA e tecnologie di gestione remota dei processi/dati con l'obiettivo di digitalizzare sempre più i processi stessi

*! L'implementazione di strumenti che permettano una **progressiva automazione dei processi** è una delle sfide da affrontare nei prossimi anni, al fine di efficientare il sistema dei controlli in linea con i principali trend di mercato*

Contatti



Andrea Lapomarda

Partner

Financial Services Risk Consulting

andrea.lapomarda@it.ey.com

+39 366 6814623



Manuela Casamassima

Senior Manager

Financial Services Risk Consulting

manuela.casamassima@it.ey.com

+39 366 6134305



Dario Landini

Partner

Italy Financial Services

Forensics Leader

dario.landini@it.ey.com

+39 334 6978676



Marco Grigoletto

Senior Manager,

Financial Services Forensic

marco.grigoletto@it.ey.com

+39 335 8258332



Sharon Scianna

Senior Manager

Financial Services Forensic

sharon.scianna@it.ey.com

+39 366 777 2009

EY | Building a better working world

EY continua a realizzare il suo purpose - building a better working world - creando nuovo valore per i clienti, le persone, la società e il pianeta, ed instaurando fiducia nei mercati finanziari.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e tecnologie avanzate, i team di EY aiutano i clienti a plasmare il futuro con fiducia e a sviluppare risposte per le principali sfide di oggi e di domani.

Operando nei campi di revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction e con il supporto di analisi di settore dettagliate, una rete globale connessa e multidisciplinare e un ecosistema di partner diversificati, i professionisti di EY sono in grado di fornire un'ampia gamma di servizi in più di 150 paesi e territori.

All in to shape the future with confidence.

“EY” indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una “Private Company Limited by Guarantee” di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/IT/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com

© 2025 EY Advisory S.p.A.
All Rights Reserved.

ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.

ey.com