

**Analisi trasversale delle relazioni di autovalutazione
sull'adeguamento dei sistemi di controllo interno
presentate dalle banche maggiori.**

Metodologia di analisi

L'analisi¹ ha interessato i documenti di autovalutazione presentati nel primo quadrimestre del 2013 dalle principali banche italiane (45 capogruppo e 9 banche individuali) in risposta alla richiesta della Banca d'Italia del luglio 2013².

In via preliminare, si è rilevato che le relazioni di autovalutazioni presentate dalle banche sono strutturate in modo estremamente variabile ed hanno gradi di approfondimento diversificati; nonostante i numerosi *gap* informativi, il confronto trasversale tra le relazioni analizzate consente di ricavare indicazioni sui *trend* di sistema.

L'analisi condotta si è concentrata sugli aspetti di maggiore impatto organizzativo per le banche e più facilmente rilevabili in modo oggettivo e documentale: (i) struttura delle funzioni di controllo (collocazione organizzativa, modalità di nomina dei responsabili, forme di coordinamento); (ii) competenze delle funzioni di controllo (in particolare *compliance* e *risk management*); (iii) *Risk Appetite Framework*; (iv) meccanismi di coordinamento dei controlli e flussi informativi; (v) esternalizzazioni.

I. Contenuti delle *gap analysis*

1. La struttura delle funzioni di controllo: collocazione organizzativa e modalità di nomina

Le nuove disposizioni di vigilanza confermano l'articolazione del sistema dei controlli interni in tre livelli (c.d. *three lines of defense model*) e richiedono alle banche funzioni di controllo di secondo (*risk management e compliance*) e terzo livello (*internal audit*) permanenti e indipendenti. L'indipendenza è assicurata attraverso: i) adeguata collocazione gerarchico-funzionale dei responsabili (dirette dipendenze dall'organo con funzione di gestione o dall'organo con funzione di supervisione strategica); ii) modalità di nomina e revoca dei responsabili delle funzioni che garantiscano autonomia dalla gestione e dal *business* aziendale³.

In linea generale dall'esame delle autovalutazioni delle banche emerge che l'applicazione delle nuove disposizioni ha portato o porterà a un miglioramento della struttura delle funzioni di controllo.

1.1 Collocazione organizzativa. Internal audit

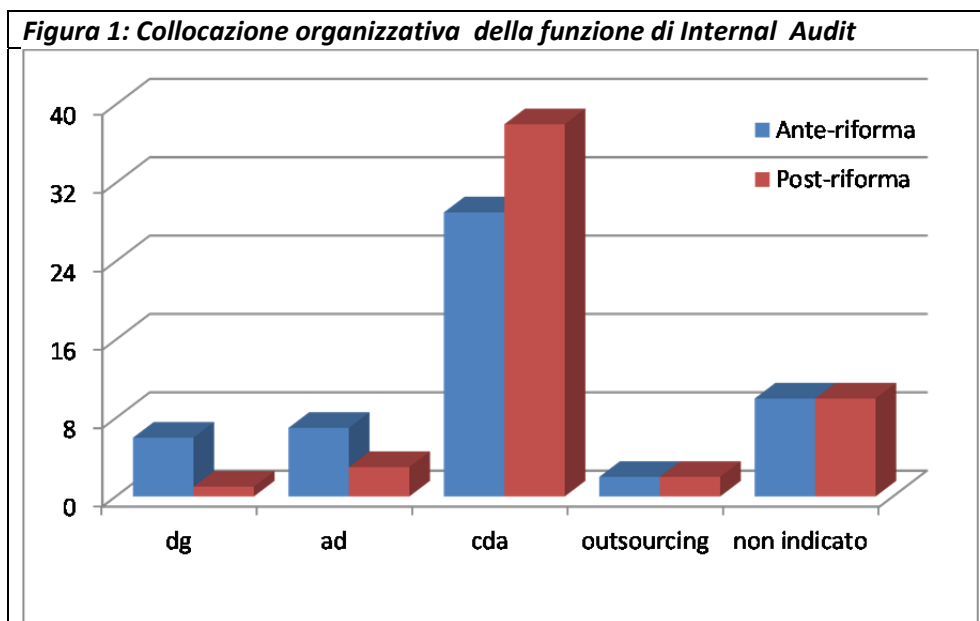
Il confronto tra la situazione antecedente all'applicazione delle disposizioni e quella che le banche intendono adottare, mostra che l'impatto sulla collocazione gerarchico funzionale dell'*internal audit* è ampiamente positivo e interessa soprattutto le banche di maggiori dimensioni.

¹ L'analisi è stata curata da un gruppo di lavoro costituito all'interno del Dipartimento Vigilanza Bancaria e Finanziaria coordinato da Diana Capone e composto da: Paolo Cisternino, Mariagrazia Granturco, Mariano Loddo, Enzo Mangone, Aldo Stanziale, Luca Urbano; ha collaborato all'analisi Paolo Soprani.

² La revisione del 2013 delle disposizioni di vigilanza sui controlli interni delle banche (15° aggiornamento della Circ. 263/2006 "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche" - del 2/7/2013) ha introdotto novità di rilievo che hanno impatto sugli assetti di gestione e controllo dei rischi delle banche e dei gruppi bancari. Per stimolare riflessioni meditate sugli adeguamenti organizzativi da adottare le banche sono state invitate a presentare entro il 31 gennaio 2014 un documento di autovalutazione della propria situazione aziendale rispetto alle previsioni della nuova normativa, con indicazione delle misure da adottare e la relativa scansione temporale.

³ La nomina rientra, infatti, nella competenza esclusiva e non delegabile dell'organo con funzione di supervisione strategica con parere dell'organo con funzione di controllo.

In particolare, rispetto alla situazione antecedente all'attuazione delle nuove norme, in cui ricorrono diverse situazioni per le quali l'indipendenza dei controlli di terzo livello è messa in pericolo dalla loro dipendenza gerarchica dalle funzioni deputate a gestire il *business* della banca, quali il direttore generale o l'amministratore delegato, la situazione prefigurata nelle relazioni di autovalutazioni appare in netto miglioramento. Soltanto in pochissimi casi, infatti, permane la dipendenza gerarchico funzionale dal direttore generale o dall'amministratore delegato (cfr. Figura 1).



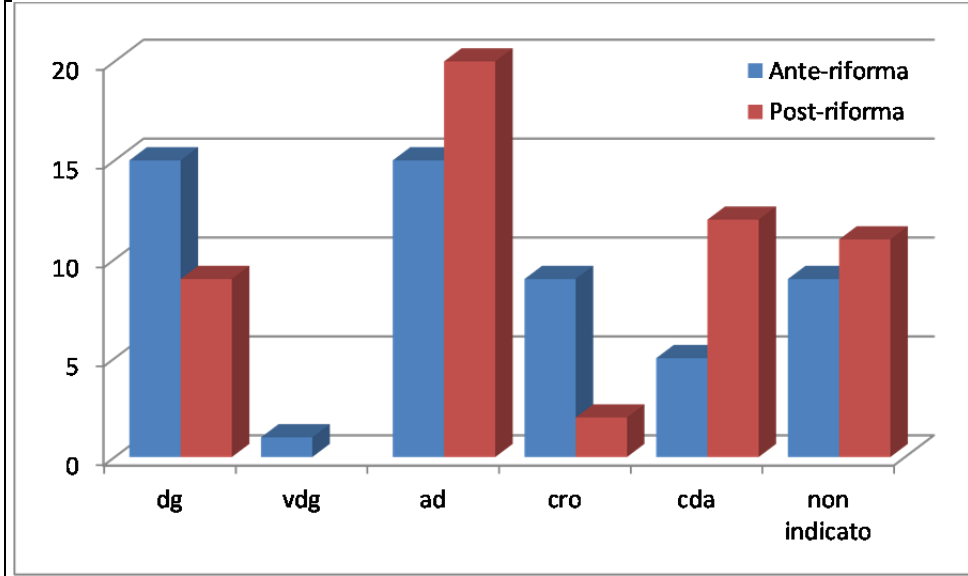
I casi di mancato allineamento interessano, peraltro, banche di minori dimensioni ovvero di derivazione comunitaria o extracomunitaria per le quali le peculiarità di un assetto organizzativo *cross border* possono spiegare scelte diversificate.

1.2. Segue. Risk management

Per le funzioni di controllo di secondo livello l'impatto positivo delle nuove disposizioni sul collocamento gerarchico-funzionale è presente ma meno accentuato rispetto all'*internal audit*.

La formulazione flessibile delle disposizioni rimette alle banche la scelta se collocare il responsabile della funzione alle dipendenze gerarchiche dell'organo di gestione o dell'organo con funzione di supervisione strategica. Questa scelta dovrebbe essere guidata da criteri di proporzionalità, tenendo conto della necessità di mantenere saldo il legame tra *board* e funzioni di controllo di secondo livello. La gran parte delle banche ha adottato una soluzione presumibilmente ispirata da ragioni di continuità con il passato; in particolare, l'opzione preferita è stata quella di mantenere le funzioni di controllo di secondo livello legate alla gestione aziendale e più vicine al *business*, attraverso la collocazione del *risk management* e della *compliance* alle dipendenze dell'amministratore delegato. La Figura 2 evidenzia l'evoluzione nel posizionamento del risk management.

Figura 2 : Collocazione organizzativa della funzione di Risk Management



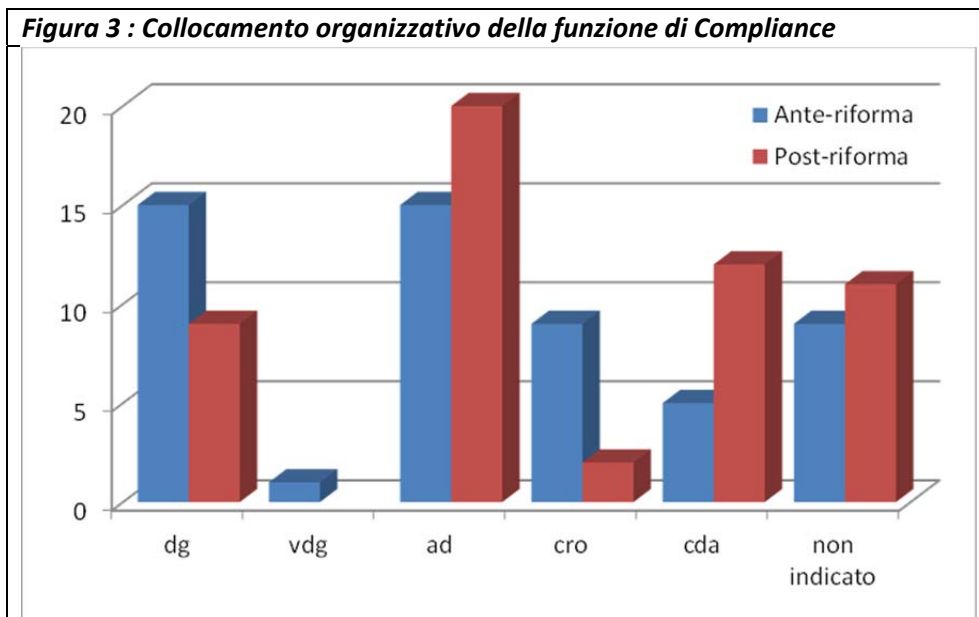
In linea generale si riscontra una diminuzione dei casi in cui il *risk management* dipende dal direttore generale o figure simili e un aumento consistente dei casi in cui dipende dall'amministratore delegato. Ancora limitato appare, invece, l'effetto delle nuove previsioni sul rafforzamento del legame tra *board* e *risk management*: solo in 10 casi, contro i 5 della situazione precedente, il responsabile della gestione dei rischi viene posto alle dirette dipendenze del *board*.

Restano abbastanza rilevanti, anche se in diminuzione, i casi di dipendenza dal direttore generale; ricorre ancora qualche caso di *chief risk officer*, inteso, in coerenza con l'impostazione previgente, come soggetto unico che sovrintende all'intera area dei controlli di secondo livello (*compliance*, *risk management*, funzioni di convalida), figura questa non più ammissibile alla luce delle nuove disposizioni. Al riguardo, l'analisi mostra che l'eliminazione della figura del responsabile unico dell'area controlli di secondo livello sembra aver portato a una concentrazione di competenze, anche per controllo e governo dei rischi, in capo all'amministratore delegato. Rendendo, infatti, granulare l'analisi per categoria di banche, emerge che i casi di dipendenza diretta del *risk management* dal *board* si riferiscono soprattutto alle banche di medio-piccola dimensione, mentre per le banche più complesse, che si avvalevano precedentemente di una figura di coordinamento dei controlli di secondo livello, la scelta è stata quella di porre il *risk management* alle dipendenze dell'amministratore/consigliere delegato.

1.3. Segue. Compliance

Per la collocazione gerarchico-organizzativa della *compliance*, la situazione è sostanzialmente analoga al *risk management*, anche se risultano minori i casi di dipendenza diretta dal direttore generale e più ricorrenti le ipotesi di riporto gerarchico all'organo con funzione di supervisione strategica o all'organo di gestione.

Anche per la *compliance*, si rileva un aumento dei casi di dipendenza gerarchica dall'amministratore delegato e dal consiglio di amministrazione. Sono in diminuzione i casi di dipendenza gerarchica dal direttore generale; ricorre ancora qualche caso di dipendenza della *compliance* (come di tutte le funzioni di controllo di secondo livello) dal *chief risk officer* (cfr. Figura 3).



In sintesi, riguardo alla collocazione organizzativa delle funzioni di controllo di secondo livello, il venir meno della figura di coordinamento sovraordinata ai responsabili delle singole funzioni (il *chief risk officer* della precedente impostazione) – che, generalmente, per autorevolezza della posizione o per la *seniority* di chi la ricopriva, aveva un contatto diretto con l’organo con funzione di supervisione strategica - ha portato, soprattutto per le banche di maggiori dimensioni, all’attribuzione all’amministratore delegato della responsabilità gerarchica dei controlli.

Tale situazione è stata resa possibile da un’interpretazione, non sempre condivisibile, delle nuove disposizioni nella parte in cui consentono che le funzioni di controllo di secondo livello siano alle dipendenze dell’organo di gestione e danno una definizione ampia di tale organo⁴. In applicazione di tali previsioni, le banche hanno ritenuto che il termine “organo di gestione” possa riferirsi al solo amministratore delegato, anche nei casi in cui la banca sia dotata di un comitato esecutivo.

In qualche limitato caso, anche nelle banche maggiori, si è ritenuto che il direttore generale potesse essere considerato organo con funzione di gestione, nonostante fossero presenti sia un amministratore delegato che un comitato esecutivo. A questo ultimo riguardo, nei chiarimenti recentemente adottati sulle disposizioni sui controlli interni è stato precisato che il direttore generale non può essere identificato con l’organo gestorio, ma rappresentando il vertice della struttura interna e partecipando alla funzione di gestione, può essere destinatario dei flussi informativi previsti per gli organi aziendali e, nelle banche di dimensioni molto contenute e prive di un amministratore delegato o di un comitato esecutivo, può svolgere un ruolo di raccordo funzionale tra le funzioni aziendali di controllo di secondo livello e l’organo con funzione di gestione, da cui le prime dipendono gerarchicamente.

Limitata attenzione, inoltre, viene dedicata nelle autovalutazioni all’analisi e alla strutturazione dei rapporti funzionali delle strutture di controllo di secondo livello. Le disposizioni di vigilanza - a parziale temperamento dell’ampia facoltà di scelta riconosciuta alle banche in termini

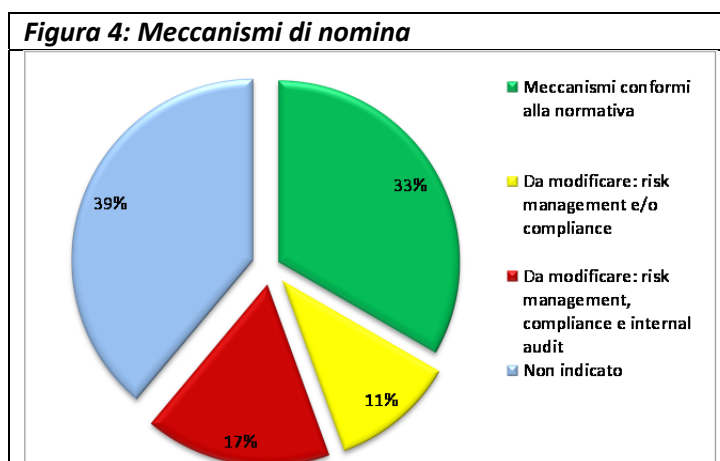
⁴ Secondo le disposizioni di vigilanza l’organo con funzione di gestione è “l’organo aziendale o i componenti di esso a cui - ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria - spettano o sono delegati compiti di gestione corrente, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell’esercizio della funzione di supervisione strategica. Il direttore generale rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione.”

di collocamento organizzativo delle funzioni di controllo – prevedono, infatti, che i responsabili del *risk management* e della *compliance* debbano sempre avere la possibilità di accesso diretto all'organo con funzione di supervisione strategica. Tale importante previsione, che per essere effettivamente attuata richiede specifici meccanismi organizzativi di collegamento tra *board* e funzioni di controllo, viene raramente richiamata nei documenti di autovalutazione.

In diversi casi è stata riscontrata l'attribuzione all'amministratore delegato della qualifica di amministratore incaricato dei controlli, ruolo previsto dal codice di autodisciplina per le società quotate e disciplinato nelle disposizioni di vigilanza nell'ottica di sollecitare l'attenzione delle banche quotate sul necessario coordinamento del proprio sistema di controllo con tale figura.

1.4. Modalità di nomina dei responsabili delle funzioni di controllo

Le nuove disposizioni prevedono che i responsabili di tutte le funzioni di controllo siano nominati dall'organo con funzione di supervisione strategica, sentito l'organo di controllo. Dalle autovalutazioni emerge che l'impatto della previsione è stato più rilevante di quanto prevedibile (cfr. Figura 4).



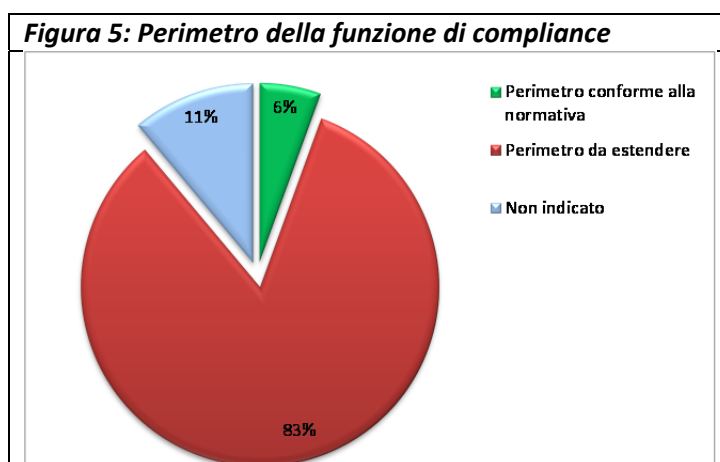
L'analisi mostra che: circa il 17 % delle banche prevedevano modalità di nomina non coerenti con le previsioni di vigilanza mentre il 33% delle banche è già in linea con le disposizioni; nel complesso il 28% deve apportare modifiche al proprio statuto per introdurre la competenza dell'organo con funzione di supervisione strategica per la nomina dei responsabili delle funzioni di controllo.

2. Il ruolo della compliance e il perimetro di competenza

La regolamentazione di vigilanza ha attribuito alla funzione di *compliance*, fin dalla sua prima istituzione, un ampio ambito di competenza per la gestione e il controllo del rischio di non conformità, riferendolo a qualsiasi norma che trovasse applicazione alle banche. Peraltro, nell'applicazione pratica, il mandato della funzione di *compliance* veniva focalizzato sul rispetto delle norme in materia di trasparenza, tutela del consumatore, antiriciclaggio e servizi di investimento. Le nuove disposizioni sui controlli interni hanno chiarito, in proposito, che l'ambito di competenza della funzione di *compliance* va riferito a tutte le violazioni normative dalle quali possa discendere il rischio di perdite patrimoniali o reputazionali per la banca, compresa la legislazione fiscale.

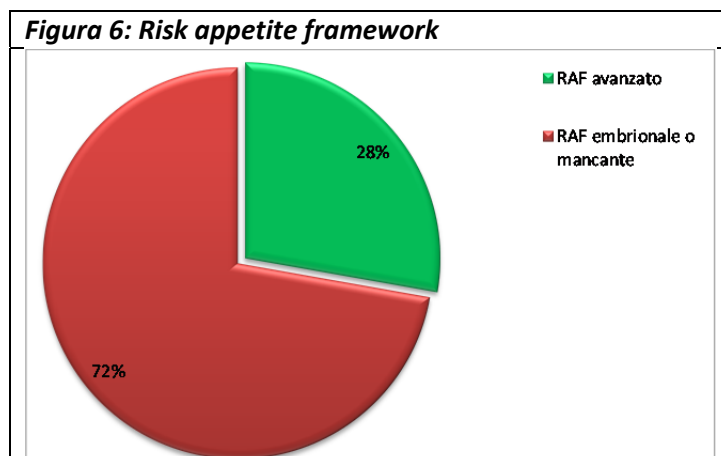
L'impatto di tale chiarimento è stato rilevante. Dalle autovalutazioni viene confermato che la larga maggioranza delle banche limitavano il ruolo della *compliance* alle sole disposizioni ritenute più direttamente attinenti all'attività bancaria, di fatto attribuendo alla responsabilità di altri centri di controllo interni la competenza sulle restanti normative. Tale impostazione può condizionare negativamente il ruolo della funzione di *compliance*, che rischia di divenire, più che una funzione di secondo livello chiamata a gestire il rischio legale e reputazionale insito nell'attività bancaria, un centro di mera verifica della conformità a norma delle attività, simile ai controlli di primo livello o di linea, se vicino all'area operativa, o, se più lontano dalle linee di business, all'*audit* interno.

Per effetto delle nuove disposizioni, più dell'80% delle banche ha esteso la competenza della funzione e rideterminato il perimetro di operatività (cfr. Figura 5).



3. Il Risk Appetite Framework e ruolo del risk management

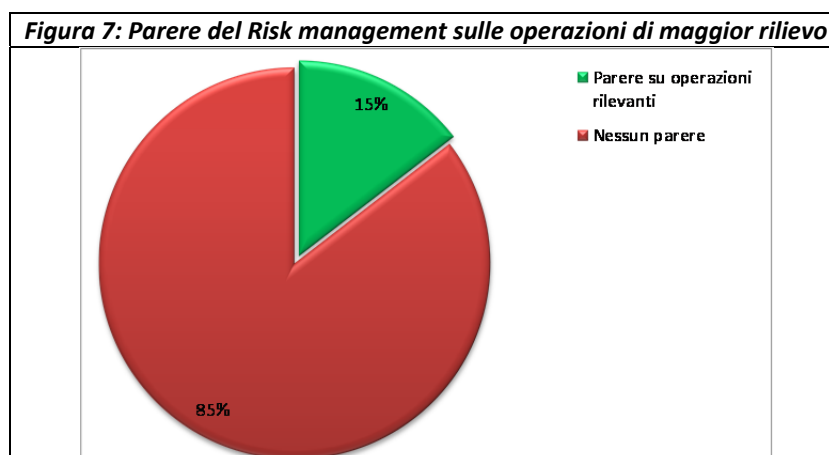
I concetti di propensione al rischio, *risk capacity* e *risk tolerance* sono connaturati all'attività di intermediazione tipica delle banche, tuttavia l'inquadramento normativo di un *risk appetite framework* (RAF) organico rappresenta un rilevante elemento di novità delle disposizioni sui controlli interni. Ne consegue che, dalle relazioni di autovalutazione, emergono diffuse e comuni esigenze d'interventi organizzativi di adeguamento, diversamente graduati (cfr. Figura 6).



In particolare, per le banche di maggiori dimensioni in circa un terzo dei casi il RAF è presente ma deve essere oggetto di affinamento, specie nei raccordi con il processo ICAAP. Con riferimento alle restanti banche, un *risk framework* formalizzato, sia pure da affinare, è presente nel 18% del campione, mentre per il 28% degli intermediari è del tutto assente. In diversi casi, le banche hanno segnalato la presenza di elementi del RAF nei regolamenti aziendali, per i quali si rende ora necessario uno sforzo di riconduzione a una cornice unitaria. Inoltre, per le banche che dispongono già di un *framework*, dalle relazioni emerge la diffusa necessità di formalizzare l'intervento delle funzioni di controllo, sia nella fase definitoria, sia nelle verifiche ex post.

Il ruolo assegnato dal *risk management* nella definizione ex ante del RAF e nel controllo della coerenza delle operazioni di maggiore rilievo con il *framework* medesimo rappresentano gli elementi cardine della nuova disciplina. Diverse relazioni di autovalutazione menzionano genericamente l'intervento del *risk management* sulla definizione del *framework*, ma quasi tutte richiamano la necessità di formalizzare adeguatamente il coinvolgimento della funzione.

Un *gap* rilevato in modo trasversale riguarda il parere preventivo della funzione di controllo dei rischi sulle operazioni di maggior rilievo, non ancora definite da una *policy* specifica. Il *risk management* risulta coinvolto in pareri, generalmente non vincolanti, sulla adeguatezza di operazioni significative solo nella minoranza dei casi (15% del campione) (cfr. Figura 7).



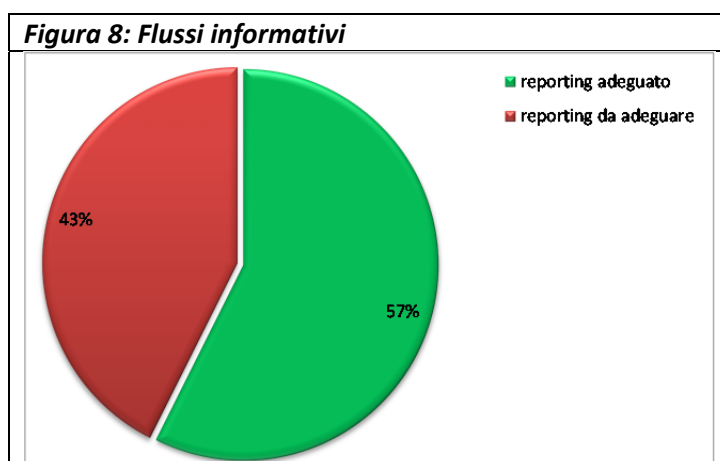
Riguardo al ruolo della funzione, la normativa assegna al *risk management* compiti specifici per il controllo del rischio creditizio, con particolare riferimento al monitoraggio andamentale delle singole posizioni, alla determinazione del valore di recupero dei crediti e alla congruità degli

accantonamenti. Le relazioni trasmesse non contengono riferimenti sufficientemente precisi sulla situazione attuale; si può stimare comunque che la percentuale di intermediari sostanzialmente in linea con le disposizioni non superi il 30% del campione.

Solo un numero limitato di autovalutazioni rileva la necessità di estendere l'ambito attualmente considerato dalle funzione di *risk management* a categorie di rischio non tradizionali, come il rischio reputazionale o il rischio di eccessiva leva finanziaria.

4. I flussi informativi

Presupposto per il governo integrato di tutti i rischi assunti dall'intermediario, nonché per la verifica del rispetto del RAF nell'operatività aziendale, è l'adeguatezza complessiva dei flussi informativi. Le relazioni pervenute incentrano generalmente l'attenzione sul *reporting* delle funzioni di controllo verso gli organi di supervisione strategica e di gestione e nel 43% dei casi rilevano che i flussi devono essere rafforzati (cfr. Figura 8).



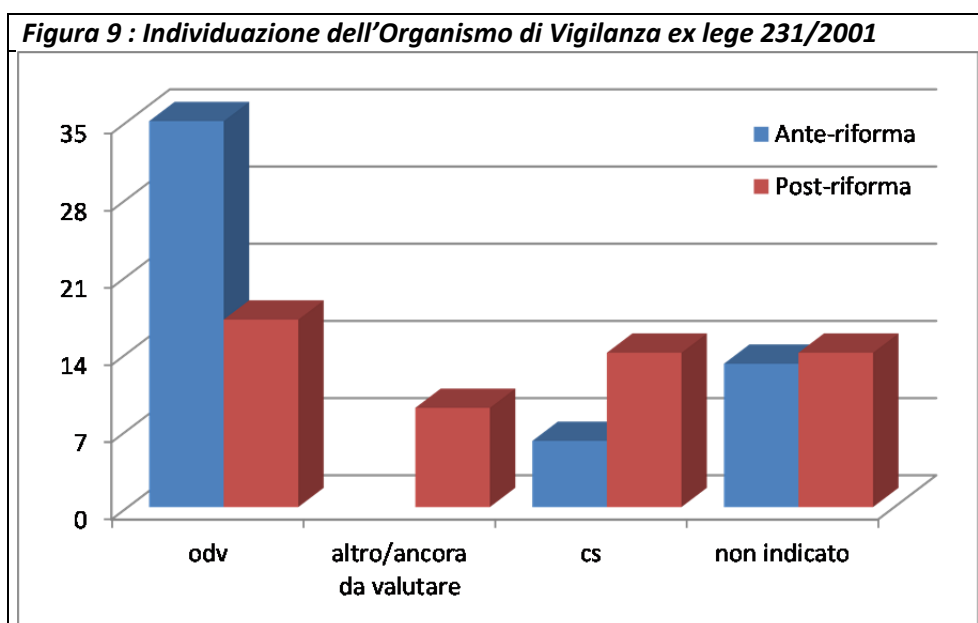
Dall'analisi emerge, peraltro, una diffusione non omogenea dei *gap* legata alle dimensioni degli intermediari. In particolare, esigenze di adeguamento, afferenti essenzialmente al *reporting* del *risk management*, sono state evidenziate nel 18% circa dei casi per le banche maggiori; tale incidenza sale indicativamente al 65% per gli intermediari minori.

5. Il coordinamento delle funzioni di controllo

Le nuove disposizioni introducono meccanismi di coordinamento anche nell'intento di apprestare rimedi alla complessità del quadro normativo in materia di controlli interni applicabile ai soggetti che operano nel settore finanziario. In particolare, si richiede la predisposizione di un documento di coordinamento che l'organo con funzione di supervisione strategica deve approvare e diffondere a tutte le strutture interessate e che contiene indicazioni per assicurare una corretta interazione tra tutte le funzioni e gli organi con compiti di controllo. Dall'esame delle autovalutazioni aziendali è emerso che nelle banche non sono ancora previste forme di coordinamento formalizzato e strutturato tra funzioni di controllo; tutte le banche hanno, conseguentemente, rilevato la necessità di predisporre tale documento per affrontare in modo organico le interrelazioni tra gli organi/funzioni deputati ai controlli.

Sempre con finalità di coordinamento dei controlli e per evitare sovrapposizioni di competenze, le disposizioni prevedono che l'organo con funzioni di controllo svolga, di norma, le funzioni dell'organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/2001 (OdV), fermo restando che le banche possono affidare tali funzioni a un organismo appositamente istituito ove ricorrano adeguati motivi. Con i chiarimenti normativi successivi è stato precisato che l'adeguatezza della motivazione va valutata alla luce dell'idoneità della particolare composizione prescelta per l'organismo ad assicurare il corretto espletamento dei compiti a esso attribuiti e un efficace coordinamento con il sistema dei controlli interni.

Prima dell'entrata in vigore delle disposizioni in 6 casi i compiti dell'OdV erano attribuiti all'organo con funzioni di controllo (CS), mentre nei restanti le funzioni erano affidate a un organismo autonomo (cfr. Figura 9).



Buona parte delle aziende con OdV autonomo ha manifestato l'intendimento di lasciare immutata la situazione, dando come motivazione la complessità delle materie di competenza dell'organismo. In 9 casi le banche hanno in corso approfondimenti o valutazioni sull'opportunità di trasferire le competenze all'organo di controllo, mentre 8 aziende hanno deliberato di trasferire, ovvero hanno già trasferito le competenze dall'OdV all'organo di controllo.

Le motivazioni portate dalle banche a sostegno del mantenimento della situazione attuale non appaiono pienamente convincenti: i rischi di *compliance* cui le banche devono fare fronte con l'OdV non sembrano avere carattere di complessità tale da richiedere la costituzione di un centro di controllo *ad hoc*. Inoltre la presenza di un OdV separato comporta rilevanti costi aggiuntivi, considerata la necessità di ricorrere a professionisti esterni.

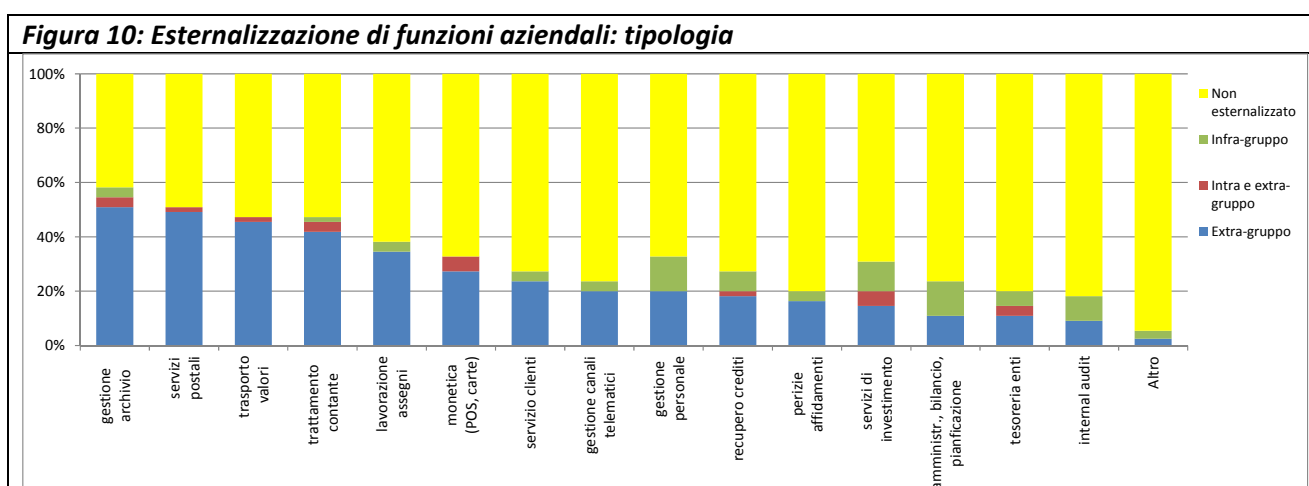
La composizione dell'organismo autonomo è abbastanza variegata; esso risulta per lo più composto da amministratori indipendenti (o non esecutivi; in un caso partecipa il presidente del consiglio di amministrazione), responsabili delle funzioni di controllo (specialmente internal audit) e professionisti esterni (soprattutto esperti in materie legali). In alcuni casi le funzioni sono affidate al comitato per il controllo interno al consiglio di amministrazione, mentre in altri nell'ambito dell'organismo è prevista la presenza di un componente del collegio sindacale per finalità di raccordo tra le diverse funzioni; in qualche caso – la cui compatibilità con le disposizioni

di legge in materia va attentamente considerata - nell'OdV sono inclusi anche amministratori esecutivi.

6. Esternalizzazione di funzioni aziendali.

Le nuove disposizioni hanno innovato profondamente in materia di esternalizzazione disciplinando in particolare: i) l'adozione di una specifica policy; ii) il mantenimento in capo all'azienda delle competenze per re-internalizzare, in caso di necessità; iii) il contenuto dei contratti di *outsourcing*; iv) la nomina formale di un referente, in particolare in caso di esternalizzazione di funzioni di controllo; v) la comunicazione preventiva alla Banca d'Italia dell'esternalizzazione di funzioni operative importanti.

Dall'esame delle autovalutazioni aziendali, emerge che i servizi per i quali le aziende ricorrono maggiormente all'esternalizzazione sono quelli relativi a: gestione archivi, servizi postali, trasporto valori, trattamento del contante, lavorazione assegni. Per alcuni servizi, inoltre, (trattamento contante/trasporto valori) sembra esservi una concentrazione delle esternalizzazioni verso alcuni fornitori. Limitati i casi di esternalizzazione delle funzioni di controllo, peraltro consentita di norma alle sole banche minori (cfr. Figura 10).



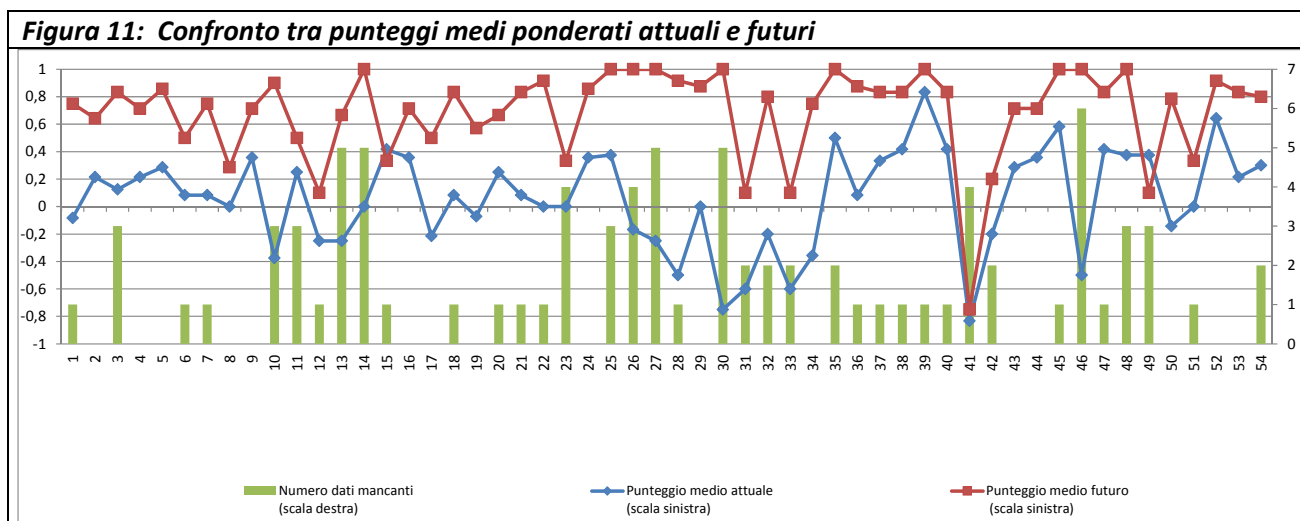
Talvolta, infine, sono censite come esternalizzazione di una funzione operativa importante l'affidamento a terzi dello svolgimento di attività riservate, quali ad esempio l'emissione di carte di credito o servizi afferenti attività nel comparto servizi di investimento, attività queste che potrebbe essere configurate come distribuzione da parte delle banche medesime di prodotti/servizi di altri intermediari finanziari ed essere assoggettata alla relativa disciplina.

II. La valutazione delle evidenze emerse dall'analisi

I risultati dell'analisi sono stati utilizzati per l'elaborazione di un indicatore volto a rappresentare in forma aggregata il livello di aderenza del sistema dei controlli alle disposizioni di vigilanza in modo da condurre analisi comparate e trasversali. Fermo restando l'imprescindibile componente discrezionale di un indicatore che si riferisca a profili qualitativi dell'organizzazione della banca, è possibile individuare nelle disposizioni di vigilanza alcuni elementi costitutivi dei controlli interni di una banca che possono essere valutati in modo oggettivo, utilizzando una scala di valori comune che misuri il grado di coerenza con le previsioni di vigilanza.

In particolare, tra le variabili oggetto di analisi sono state selezionate quelle che consentono ad oggi una valutazione il più possibile uniforme ed oggettiva⁵ e ad esse è stato attribuito un punteggio⁶, rappresentativo del grado di *compliance/non compliance* rispetto alla normativa. I punteggi assegnati per ciascun profilo sono stati poi aggregati in un punteggio medio complessivo.

Sulla base dell'indicatore così costruito, è stata messa a confronto la situazione antecedente l'entrata in vigore delle disposizioni e quella successiva alla stessa, in base a quanto prospettato dall'intermediario nella relazione di *gap analysis* (cfr. Figura 11).

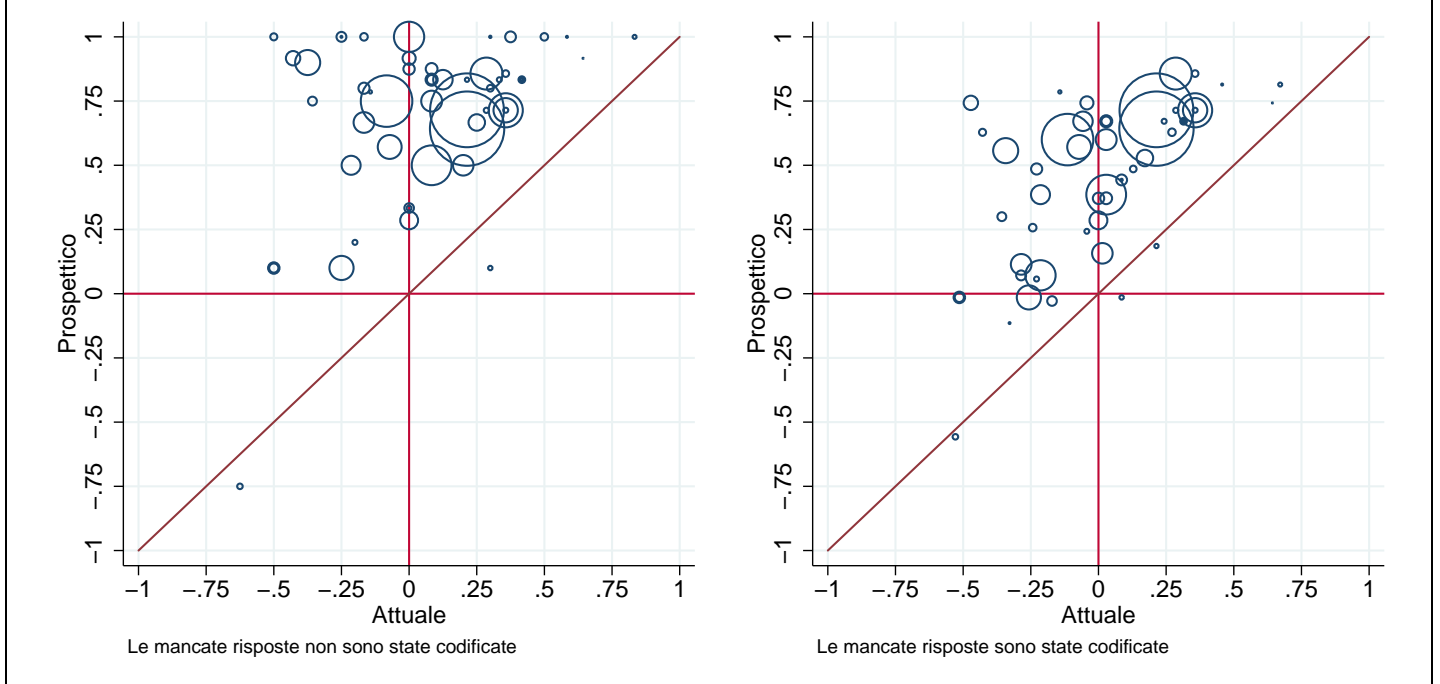


Il confronto tra la situazione attuale e quella futura evidenzia che l'entrata in vigore delle nuove disposizioni avrà, in linea generale, un impatto positivo sull'assetto dei controlli delle banche analizzate, anche se l'effettivo miglioramento è soggetto a forti variazioni da banca a banca. L'analisi comparata a livello di sistema, peraltro, mostra che il livello di adeguamento alle nuove previsioni non è legato alla complessità dimensionale della banca. Non sempre, infatti, a maggiori dimensioni della banca – misurate con l'attivo di bilancio - corrisponde un più elevato livello dell'indicatore, né un incremento più rilevante dell'indicatore dalla situazione attuale a quella prospettica (cfr. Figura 12, in cui la dimensione delle bolle rappresenta graficamente la dimensione della banca).

⁵ Le variabili prese in considerazione sono posizionamento organizzativo dell'*internal audit*, della *compliance* e del *risk management*, perimetro della *compliance*, parere del RM sulle operazioni maggiormente rilevanti, coordinamento del collegio sindacale con l'Organismo di Vigilanza e meccanismi di nomina delle funzioni di controllo.

⁶In particolare sono stati assegnati i seguenti punteggi: a) -1: formalmente e sostanzialmente non *compliant* rispetto alla normativa; b) -0,5: formalmente non *compliant* rispetto alla normativa ma sostanzialmente allineato alle prassi diffuse nell'intero sistema; c) 0: non valutabile (attribuito ai casi in cui la normativa previgente non prescriveva nulla sul punto); d) 0,5: solo formalmente *compliant* rispetto alla normativa ma non pienamente in linea con lo spirito della norma ; e) 1: formalmente e sostanzialmente *compliant* rispetto alla normativa.

Figura 12: Confronto tra punteggi medi attuali e futuri con indicazione della dimensione della banca⁷



⁷ Considerato il numero di dati mancanti, generati dall'omessa indicazione all'interno della relazione della condizione attuale e/o prospettica delle variabili, in questo grafico si è integrata la rappresentazione del fenomeno attribuendo anche un punteggio convenzionale alla mancata segnalazione. Si è ritenuto, infatti, che l'omessa segnalazione/valutazione di un profilo importante del sistema dei controlli interni rilevasse, oltre che a livello informativo, sotto il profilo valutativo, pur se in modo meno rilevante di una scelta organizzativa, sostanzialmente o formalmente, non allineata alla normativa.