

Rendiconto degli interventi al “4° INCONTRO COMPLIANCE: Il sistema dei controlli aziendali: alla ricerca di una governance”, tenutosi a Roma venerdì 6 giugno 2008, presso la sala convegni Dexia Crediop - Via Venti Settembre 30.

L’incontro ha avuto il patrocinio di AICOM - Associazione Italiana Compliance

(rendiconto a cura di Claudio Cola - presidente AICOM e Responsabile Compliance presso Dexia Crediop - e Laura Ciccacci - Dexia Crediop)

Con il patrocinio dell’AICOM - Associazione Italiana Compliance, Dexia Crediop S.p.A. ha organizzato il IV Convegno Compliance che è stato focalizzato sull’articolazione del sistema dei controlli interni aziendali, con l’avvio dei lavori resi dal Presidente di Dexia Crediop S.p.A., il Prof. Mario Sarcinelli.

Mario Sarcinelli, Presidente Dexia Crediop “Il sistema dei controlli aziendali: alla ricerca di una *governance*”

Il Presidente avvia il convegno con una battuta volta ad introdurre la funzione di compliance (manifestando una certa avversione per l’uso di termini inglesi ed una propensione per quelli italiani), sviluppata a Basilea dal Comitato per la supervisione bancaria e formalizzata necessariamente in un testo inglese e compendiate in dieci principi.

I primi quattro illustrano le responsabilità del consiglio di amministrazione e degli alti dirigenti della banca. Dal quinto all’ottavo, si illustrano aspetti legati alla funzione di conformità, in termini di:

- indipendenza;
- risorse per il suo corretto svolgimento;
- responsabilità in riferimento alla consulenza, indicazioni propositive e istruzione, identificazione, misurazione e valutazione del rischio di (non) conformità, monitoraggio, verifica e informativa, responsabilità legali e collegamenti, programma di azione;
- rapporti con la funzione di revisione interna, deputata ad esercitare il proprio mandato anche sulla funzione di conformità.

Gli ultimi due riguardano la miscelanea di problematiche transfrontaliere ed affidamento all’esterno della funzione di conformità.

Per il prof Sarcinelli la funzione di conformità, assicura un'aura di legalità *lato sensu* a tutti i processi della banca, mentre la funzione di revisione interna, dovrebbe dare un'impronta di efficienza e di efficacia ai medesimi. Entrambe contribuirebbero alla formazione e al consolidamento della reputazione, non in maniera esclusiva ma insieme alle altre strutture di controllo e di gestione.

Egli evidenzia le fonti formali e legali della funzione di conformità in particolare: le disposizioni della Banca d'Italia del 10 luglio 2007 specificamente emanate per la funzione di conformità, quelle dell'Unione Europea riguardanti la MiFID che ha introdotto quest'ultima per gli intermediari che prestano servizi e svolgono attività di investimento ed il regolamento congiunto della Banca d'Italia e della Consob (ai sensi dell'art. 6, comma 2 bis del TUF) per le materie di natura organizzativa e procedurale.

Ricorda come dal 1926 la banca in Italia non sia più un'impresa od una società come tutte le altre, in quanto sottoposta a vigilanza da parte dell'autorità attraverso la Banca d'Italia, vedendo così un'intensificarsi dell'intervento pubblico che per un lungo periodo ha riguardato anche la proprietà; dagli anni Novanta quest'ultima è tornata ad essere privata, la vigilanza è diventata prudenziale, il rischio nelle sue varie configurazioni, si è affermato come la variabile di gran lunga più importante da tenere sotto controllo. Nel settore finanziario poi, dal 1974 si sono progressivamente affermati l'obiettivo della trasparenza e la definizione di regole nella conduzione degli affari e per le società con titoli quotati e per gli intermediari finanziari, si sono venuti affermando istituti che hanno profondamente modificato lo schema fondativo della società e mutato il quadro dei compiti, dei doveri e delle responsabilità.

Con riferimento alle società, l'assetto tradizionale, previsto dal legislatore del 1942 comprende il CdA, che ha la possibilità di delegare una parte dei propri poteri ad un comitato esecutivo e/o amministratore delegato, il collegio sindacale con compiti di controllo della gestione, del bilancio e in genere della legalità ed infine, l'assemblea degli azionisti, nella configurazione ordinaria e in quella straordinaria. A questi livelli di governo si sono andati aggiungendo la società di revisione esterna, che sostanzialmente ha sostituito i sindaci nel controllo sul bilancio e sulla contabilità; un comitato per la revisione interna formato da membri indipendenti del consiglio di amministrazione, cui assiste anche il presidente del collegio sindacale, nonché un comitato per le nomine e le retribuzioni.

Nell'ambito della struttura organizzativa sono andati nel tempo inserendosi: l'organismo di vigilanza ai sensi della legge 231 del 2001, la cui responsabilità è quella di controllare che la struttura organizzativa della società sia in grado di evitare che siano commessi reati, la lista dei quali si è notevolmente ampliata; la funzione di revisione interna, intesa come attività indipendente ed obiettiva di garanzia (*assurance*) e di consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione aziendale e in particolare del controllo di gestione dei rischi e del governmento societario, la funzione di conformità alle norme e da ultimo, il funzionario preposto alla redazione dei documenti contabili che deve firmare insieme con l'organo delegato dalla società. Ad essi vanno poi ancora ad aggiungersi il responsabile della sicurezza ex legge 626 del 1994 e quello della riservatezza (*privacy*) previsto dal dlgs. 196 del 2003, i quali però sono presenti anche nelle società non bancarie.

Il Presidente Sarcinelli conclude il proprio intervento chiedendo ai relatori se sia auspicabile continuare ad aggiungere nuove funzioni specializzate ad esistenti funzioni di controllo *lato sensu*, correndo il rischio di irrigidire la struttura amministrativa con costi incompressibili e magari aumentando i conflitti all'interno dell'organizzazione, soprattutto ove risultassero labili le linee di demarcazione tra le

diverse funzioni, complimentandosi comunque con il lavoro compiuto dall'AIIA e dall'AICOM nel loro intento sempre più efficacemente chiarificatore.

Il sistema dei controlli interni nella governance bancaria

Anna Maria Tarantola, *Direttore Centrale per la Vigilanza Creditizia e Finanziaria Banca d'Italia*

L'analisi svolta dalla Dott.ssa Tarantola, muove da considerazioni proprie del sistema dei controlli interni nella governance bancaria.

Il Direttore Centrale per la Vigilanza Creditizia e Finanziaria definisce la *corporate governance* come l'insieme di regole in base alle quali nell'impresa si determinano gli obiettivi, si governano le relazioni tra *manager*, azionisti e altri *stakeholder*, si controllano *performance* e operatività, in altre parole si governa, si gestisce, si controlla un'azienda.

Una buona disciplina di *corporate governance* è fondamentale per perseguire una duratura creazione di valore, aumentare la fiducia degli investitori e assicurare la crescita economica. La validità di tale assunto è ormai pienamente riconosciuta dal legislatore e dagli stessi operatori di mercato.

Per le banche assetti di governo societario ben strutturati ed efficienti, assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e gli interessi pubblici in essa coinvolti, oggetto di tutela anche a livello costituzionale. Specificità che richiedono apposita regolamentazione.

Le disposizioni di vigilanza emanate dalla Banca d'Italia nel marzo scorso prendono in considerazione gli aspetti più strettamente aziendali; le nuove regole riguardano soprattutto l'*internal governance*: la struttura attraverso cui vengono fissati gli obiettivi della società, determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e controllati i risultati conseguiti. Particolare attenzione viene rivolta a compiti, poteri e responsabilità degli organi aziendali, alla struttura organizzativa (flussi informativi, assetto delle funzioni, remunerazioni), al sistema dei controlli interni.

A fronte della crescente autonomia gestionale e della flessibilità riconosciuta alle banche nell'uso di metodi propri di determinazione del capitale economico adeguato allo specifico profilo di rischio, le regole sugli assetti di governo e organizzativi assumono, per la vigilanza, un ruolo prioritario al fine di assicurare scelte strategiche consapevoli ed un'efficace gestione dei rischi, attraverso la corretta articolazione di ruoli e responsabilità dei principali centri decisionali nonché l'integrità e la completezza del sistema dei controlli.

I requisiti organizzativi, insieme con quelli patrimoniali, costituiscono i presidi fondamentali per una gestione capace di produrre reddito al netto del rischio; una buona qualità dei controlli consente di ridurre il fabbisogno di capitale economico necessario rispetto ai rischi assunti.

Sotto altro profilo i requisiti organizzativi rappresentano il più efficace (e in alcuni casi l'unico) presidio per quei rischi non pienamente misurabili (di *compliance*, reputazionali) per i quali la sola leva patrimoniale appare insufficiente. Nessun cuscinetto patrimoniale potrà, di per sé solo, mitigare i rischi connessi ai danni per la reputazione della banca o alla perdita della fiducia del pubblico nella sua affidabilità.

Nella relazione sulle cause e sulle debolezze di sistema che hanno portato alle turbolenze sui mercati finanziari, il *Financial stability forum* sottolinea più volte, nella prospettiva di rafforzare la solidità dei mercati e degli intermediari, il valore strategico di un buon *management* e di un sistema dei controlli efficiente.

La situazione di crisi, di cui non è ancora certo il pieno superamento, richiama l'attenzione di banche, operatori e mercato sul fatto che modelli di calcolo del rischio evoluti e sofisticati non sono da soli sufficienti a scongiurare perdite; ad essi si devono affiancare assetti di governo e sistemi di controllo in grado di avvalersene in modo critico, ove necessario anche discostandosene.

Le funzioni di gestione e controllo devono essere sempre in grado di cogliere tutte le caratteristiche dei rischi connessi all'operatività svolta e la vigilanza porrà particolare attenzione agli assetti organizzativi ed alla capacità degli intermediari di cogliere ed analizzare con tempestività le interrelazioni tra le diverse tipologie di rischio.

Il compito dell'Autorità di vigilanza sarà volto ad indirizzare e accompagnare gli intermediari nell'opera di rafforzamento dei propri assetti di governo, ove le concrete soluzioni organizzative non possono che essere individuate dalle banche coerentemente al proprio profilo di operatività e di rischio, secondo criteri di proporzionalità.

Tra i principi contenuti nelle recenti disposizioni sul governo societario ve ne sono alcuni che rappresentano i presupposti essenziali di un sistema di controllo interno ben costruito ed efficace e fanno riferimento alla distinzione di ruoli all'interno dell'azienda; alla composizione degli organi aziendali ed alle funzioni degli organi di controllo, fulcro del sistema dei controlli.

La dott.ssa Tarantola sottolinea anche come assetti di governo ben strutturati, organi di controllo coinvolti e consapevoli, strutture di controllo indipendenti e professionali sono fattori necessari a realizzare obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli; tuttavia in contesti, quali quello finanziario, che si caratterizzano per l'elevata complessità tecnica e dimensionale nonché per l'estrema velocità dell'innovazione e del cambiamento, essi vanno integrati con corretti meccanismi di incentivazione e remunerazione e con opportuni flussi informativi. In particolare, con riferimento ai meccanismi di incentivazione e remunerazione previsti per i componenti degli organi con funzioni di controllo nonché di altre figure chiave del sistema dei controlli interni, sono previste regole *ad hoc*; per i responsabili delle funzioni di controllo interno, ad esempio, devono essere previsti compensi di livello adeguato alle significative responsabilità e all'impegno connessi al ruolo ricoperto, ma devono essere evitati, salvo valide e comprovate ragioni, *bonus* collegati ai risultati economici.

La circolazione di informazioni proporzionate e tempestive tra gli organi sociali ed all'interno di questi, costituisce un ulteriore rilevante architrave di assetti organizzativi e di controllo ben funzionanti.

La dott.ssa Tarantola, con riferimento ai profili evolutivi della disciplina di vigilanza in materia di controlli interni, annuncia che al fine di completare il quadro normativo sull'*internal governance* delle banche, si renderà necessario procedere a un riassetto delle vigenti istruzioni di vigilanza in materia di controlli interni, per ricondurre ad unità e coordinare i diversi interventi che hanno interessato nel tempo la materia e che hanno fatto emergere il rischio di sovrapposizioni di competenze.

L'Autorità di Vigilanza seguirà i medesimi criteri, ormai consolidati, propri delle normative attinenti all'organizzazione aziendale degli intermediari, basati su una disciplina "principle based", seguendo le modalità proprie della *better regulation*:

verrà preceduta dalla consultazione con il sistema bancario e con gli altri soggetti interessati.

I contenuti contempleranno l'unitarietà e l'organicità del sistema dei controlli; il dialogo tra le diverse funzioni preposte; la valorizzazione di tutti gli obiettivi del controllo; la necessità di aggiornare nel continuo le modalità di misurazione e valutazione di tutti i rischi cui l'intermediario sia esposto o intenda esporsi.

Nelle considerazioni finali, il Direttore Centrale per la Vigilanza Creditizia e Finanziaria sottolinea come l'adeguamento dell'assetto di governo e del sistema dei controlli interni all'evolversi del contesto normativo e finanziario sarà un compito che impegnerà intensamente banche e Autorità di vigilanza nel prossimo futuro.

Evidenzia come le finalità e gli obiettivi del sistema di controllo interno non siano soltanto quelli di assicurare la conformità e il rispetto delle leggi e della regolamentazione di vigilanza o la veridicità dell'informazione interna ed esterna, ma riguardino anche l'efficienza e la redditività delle attività.

Per lungo tempo strumenti e processi del controllo "a norma" sono stati ritenuti sufficienti per assicurare la regolarità dell'attività bancaria e scongiurare perdite; in un contesto finanziario innovativo quale quello attuale gli organi e le funzioni di controllo interno devono poter svolgere un ruolo proattivo nella gestione aziendale, contribuendo ad indirizzare l'operatività verso settori che consentano la crescita della banca nel rispetto degli obiettivi di sana e prudente gestione.

Il sistema dei controlli interni non sarebbe un centro di costo ma uno strumento di creazione di valore; anche gli investimenti - organizzativi, patrimoniali, professionali - in tale settore si tradurrebbero, riducendo i rischi e migliorando l'efficienza organizzativa, in crescita economica.

Dialettica tra Autorità e stakeholders nei controlli

Vittorio Conti, *Commissario CONSOB*

Vittorio Conti ritiene che non siano necessarie nuove leggi, ma non considera neppure una panacea il ricorso all'autoregolamentazione, ritenendo invece come la soluzione passi per incentivi più efficaci che sappiano rendere maggiormente virtuosi i comportamenti aziendali e promuovano una maggiore efficienza nei sistemi di controllo interno.

Il commissario Consob, propone anche un intervento apparso sul Financial Times di qualche giorno prima di Charles Goodhart "tutte le analisi sulla crisi finanziaria iniziata nell'agosto del 2007 hanno sottolineato il ruolo che in tale crisi ha giocato il diffondersi presso le banche del c.d. modello originate to distribute. Quello che colpisce è constatare quanto massicciamente le banche abbiano spostato le loro attività in società veicolo formalmente separate, ma nei fatti a loro direttamente o indirettamente collegabili; ancora stupisce quanto ampia sia stata l'apertura di credito che le banche hanno concesso a queste e altre società clienti ed in generale, a soggetti molto attivi sui diversi mercati.

Osservando la fitta e complicata rete di relazioni finanziarie tra le banche e gli intermediari non bancari, viene spontaneo chiedersi quali siano oggi i confini tra i tradizionali rapporti disciplinati dall'erogazione di credito commerciale e nuove forme di impiego tra le banche e i loro clienti finanziari. Un modo per analizzare il

problema può essere quello di analizzare attentamente sulla base di quali vincoli legali e/o reputazionali certe banche siano state costrette ad intervenire mentre altre non lo abbiano fatto.

Una tale ricognizione potrebbe essere utile non soltanto per comprendere il comportamento degli intermediari ma anche quello delle stesse autorità di vigilanza, anch'esse sotto osservazione, a cominciare dal Regno Unito, dove la “Commissione Trilaterale”, composta dall’Autorità finanziaria (FSA), dalla Banca Centrale (Bank of England) e dal Tesoro (Chancellor of the Exchequer), è stata molto criticata”.

Gestione, trasparenza e controlli tra Basilea II e MiFID

Giovanni Sabatini, *Dirigente Generale Sistema Bancario e Finanziario - Ministero dell'Economia e delle Finanze*

Per l'ex dirigente generale dell'Economia Giovanni Sabatini, attuale Responsabile della Direzione Emittenti Consob, a fronte di considerazioni che continuano ad enfatizzare l'attuale frammentazione della disciplina in materia di controlli, sia nel settore finanziario che in quello delle società in generale che ha fatto emergere preoccupazioni soprattutto da parte degli operatori circa il rischio di sovrapposizioni di competenze e duplicazioni di funzioni, sarebbe auspicabile un coordinamento tra i tanti testi unici (TUF, TUB, TU delle Assicurazioni e della Previdenza Complementare) al fine di ovviare alle tante incoerenze normative, condividendo così nei fatti l'impostazione della Dottoressa Tarantola, con spirito collaborativo e risolutivo.

Modelli di governance e sistema dei controlli

Berardino Libonati, *Professore di Diritto Commerciale - Università di Roma “La Sapienza”*

Il professor Libonati ha esposto con estrema chiarezza e semplicità la sua opinione in merito ai nuovi modelli di governance previsti dalla riforma Vietti, manifestando la propria preferenza per il modello di governance monistico, piuttosto che dualistico. Codice alla mano, infatti, nel dualistico i membri del consiglio di sorveglianza hanno la possibilità di prendere parte alle riunioni del consiglio di gestione, senza possibilità di poter esprimere una propria posizione, né far mettere a verbale il proprio parere eventualmente contrario, nel modello monistico, a sua volta, il comitato di controllo sulla gestione composto dagli stessi membri del Consiglio di Amministrazione non esecutivi ed indipendenti, hanno invece la possibilità, di rilievo, di prendere parte alle riunioni dell'organo gestorio e di poter lecitamente esprimere le proprie posizioni, anche contrarie.

D'altra parte sottolinea anche come i compiti e le prerogative del collegio sindacale non rispecchino quelli del consiglio di sorveglianza, anch'esso chiamato a svolgere analogo ruolo di controllo, ma che appare nella realtà assai attenuato.

Dinamiche evolutive nel sistema dei controlli e riflessi nell'organizzazione aziendale

Giuseppe D'Antona e Domenico Fumagalli, KPMG Advisory

Il dottor Masera ed il dottor Mansi hanno illustrato come nel corso degli ultimi anni si sia assistito ad un graduale cambiamento nella composizione dei rischi che caratterizzano l'attività bancaria. Alla proporzionale riduzione dei rischi di natura creditizia, infatti, si è contrapposto il progressivo aumento dell'importanza attribuita ai rischi di natura operativa, legale e reputazionale legati alla partecipazione delle banche a vari segmenti dell'attività di intermediazione.

Il sistema dei controlli interni si inserisce, dunque, in un contesto ambientale che ha subito negli anni una graduale metamorfosi, conseguenza diretta del progressivo aumento della sensibilità della clientela nei confronti del livello di affidabilità delle istituzioni finanziarie.

Tale circostanza, ha reso sempre più evidente la necessità di ricercare un modello organizzativo in grado di assicurare la sana e prudente gestione delle imprese bancarie e finanziarie e che consentisse, allo stesso tempo, il sostenimento delle pressioni competitive e il perseguimento degli obiettivi di *performance*.

In particolare, nel corso degli anni una crescente importanza è stata attribuita al rischio di *compliance*, ritenuto un rischio reputazionale, di immagine e strategico, che impatta sull'intera organizzazione aziendale. La sua particolare natura e potenziale gravità hanno reso sempre più evidente l'esigenza di affrontare tale rischio secondo una logica *ex ante*, mediante attività orientate alla prevenzione piuttosto che alla repressione di comportamenti illeciti o non conformi alle disposizioni normative.

Le banche si trovano in questo periodo, a dover dare applicazione ad una serie di precisi orientamenti regolamentari comunitari (Basilea II e MiFID), recepiti nel nostro ordinamento attraverso specifiche disposizioni di vigilanza di Bankit e il regolamento congiunto Consob-Bankit, normative che sottolineano l'importanza di adeguare i propri modelli organizzativi e operativi alle mutate e più complesse condizioni dei mercati.

Tra le novità introdotte, la necessità di creare funzioni ad hoc che svolgano un'effettiva attività di monitoraggio del rispetto della normativa. L'inserimento della Funzione di compliance nel quadro complessivo del Sistema dei Controlli Interni mette le imprese nella condizione di dover rivedere il proprio modello organizzativo, con particolare riferimento ai rapporti che tale funzione dovrebbe intrattenere con gli altri attori del sistema dei controlli interni e, più in generale, con tutte le funzioni produttive e di supporto della banca.

La collaborazione con le altre funzioni deve essere regolata mediante la previsione di adeguati protocolli di comunicazione, volti a garantire il coordinamento ed evitare disallineamenti e consentire alla Funzione di compliance di sviluppare le proprie metodologie di gestione del rischio in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale.

Un sistema di controlli interni, organizzato sulla base del modello alla "francese" dei controlli permanenti, consiste nel prevedere un controllo permanente basato sull'adeguamento continuo di un sistema di identificazione e valutazione dei rischi, procedure, controlli reporting dedicato e relativa supervisione; un controllo questo

realizzato dal personale operativo e ad un secondo livello, da funzioni specializzate ed un controllo periodico, realizzato ex-post dall'Internal Auditing.

Un dispositivo di controllo permanente deve basarsi su un piano di controlli formalizzato che individui i rischi da prevenire, identificare o limitare e le modalità di esecuzione del controllo.

L'effettiva realizzazione e i risultati dei controlli effettuati devono essere regolarmente monitorati attraverso un sistema di reporting che dimostri che il controllo sia stato eseguito secondo i criteri quali/quantitativi previsti in fase di pianificazione.

In particolare, al fine di monitorare l'esecuzione di un controllo è possibile utilizzare come indicatori il tasso di realizzazione ed il tasso di conformità (percentuale di operazioni controllate che non hanno rilevato anomalie sostanziali).

Se l'obiettivo primario delle aziende è la creazione di valore, il sistema dei controlli interni non andrebbe inteso come un insieme di regole atto a individuare ex post i rischi e le carenze procedurali, ma come il complesso delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali, valutando e gestendo ex ante gli eventi incerti che rischiano di erodere valore all'azienda.

Appare indispensabile, allora, sviluppare una profonda e pregnante "cultura del controllo", adottare una gestione integrata dei rischi, valorizzare l'interazione tra le diverse funzioni aziendali e di controllo, prevedere che, a cadenze regolari, l'attività di revisione interna sia sottoposta ad una valutazione di adeguatezza da parte di un esperto indipendente.

Tavola Rotonda: "La governance del sistema dei controlli aziendali: principi, regole e limiti"

Mario Boella, *Presidente ASSIREVI*: il punto di vista di Assirevi è legato ad una visione della normativa eccessivamente concentrata e dettagliata su singoli rischi di business; sottolineando come l'intento verso l'unitarietà delle fonti dovrebbe essere uno sforzo compiuto dalle medesime autorità di vigilanza. L'intervento è stato volto a sottolineare come sulla base delle esperienze professionali sin ora maturate, un'efficiente ed efficace organizzazione/governance, potrebbe ovviare agli inconvenienti rivenienti dalla stratificazione normativa.

Claudio Cola, *Responsabile Compliance Dexia Crediop e Presidente AICOM*: limitando l'analisi ad un orizzonte temporale di tre lustri, si è avuto modo di constatare come a figure di soggetti afferenti il sistema dei controlli già esistenti, se ne siano andate aggiungendo delle altre, determinando una modifica più o meno sostanziosa, a seconda dei casi, di ruoli ed attribuzioni.

Quello che si osserva, è che una tale progressione ha determinato una maggiore complessità organizzativa, creando situazioni in cui nuovi soggetti sono andati ad inserirsi in strutture già consolidate – rendendo magari labili i confini delle specifiche responsabilità – ma soprattutto come tale complessità sia anche di natura interpretativa, muovendo dall'evidente constatazione di come queste ulteriori norme risultino non semplicemente numerose, ma soprattutto di differente rango. A tal proposito la stessa Banca d'Italia, nella Relazione Finale del 31 maggio u.s., fa

osservare "un eccesso di produzione normativa e mutamenti troppo frequenti e disorganici [...] a complicare poi le cose ulteriormente, c'è l'attività di interpretazione e applicazione della legge".

Cola conclude sottolineando l'importanza di ricondurre per quanto possibile, ad unità le diverse figure di controllo secondo lo schema tipico del mondo bancario: internal audit, risk management, compliance.

Mario Nava, *Capo Divisione, Financial Services Policy and Financial Market, DG Internal Market and Services - European Commission*: ha voluto mostrare quale impatto abbia avuto la Direttiva MiFID sulla governance, tenuto conto della elasticità normativa europea (principle based) che ha un'impostazione neutrale dal punto di vista organizzativo.

Francesca Palisi, *Responsabile Settore Ordinamento Finanziario ABI*: ha inteso fornire dati di sistema su come gli Intermediari Finanziari si starebbero organizzando in riferimento alla Funzione Compliance, stando anche ai lavori in fieri che l'ABI sta svolgendo (Libro Bianco e Position Paper), nonché il prodotto ABICS che sta proponendo agli associati.

Andrea Zoppini, *Professore di Sistemi Giuridici Comparati - Università degli Studi Roma Tre*: da ultimo Zoppini, che ha partecipato alla commissione di riforma del codice delle società, ha auspicato un lavoro di coordinamento possibile, tra i vari testi unici che hanno reso ad oggi il sistema dei controlli interni, spesso di non chiara interpretazione.