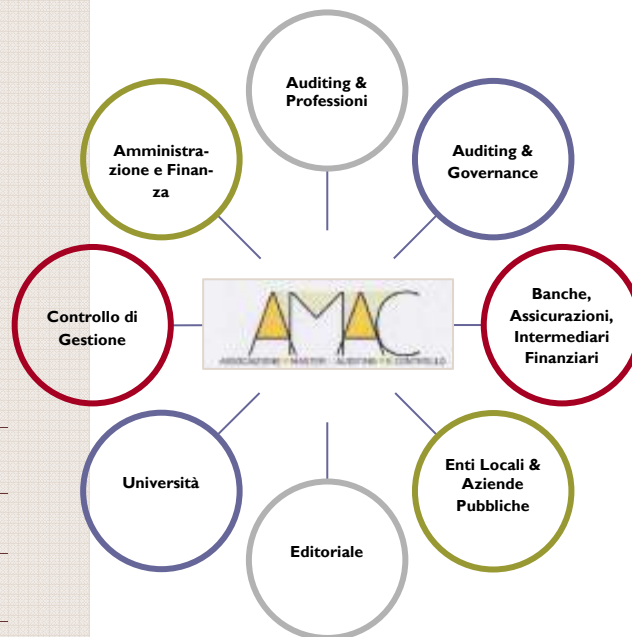


Obiettivo: workshop, seminari, convegni, ricerche, pubblicazioni e molto altro.

## Al via i Comitati AMAC

Per rispondere all'esigenza di articolare su base funzionale l'azione dell'associazione, che conta iscritti su tutto il territorio nazionale e, al contempo, approfondire tematiche specifiche che vanno dal controllo di gestione all'auditing, dalle professioni al mondo accademico. Attualmente sono al via 8 Comitati (elenco completo a pag. 2).



### 8 Comitati AMAC

Assicurazioni, Intermediari Finanziari, propone una sintesi del project work realizzati al termine del Master in auditing e controllo interno nelle banche dell'Università di Pisa, per la prima volta tenutosi a Milano.

I soci che vogliono aderire all'iniziativa, o che intendono approfondire preliminarmente i contenuti dell'iniziativa, possono contattare il referente Amac o i referenti universitari sul sito [www.amac-pisa.it](http://www.amac-pisa.it).

Comitati hanno come obiettivo l'organizzazione di iniziative (workshop, seminari, convegni, ricerche, pubblicazioni, ecc.) su tematiche di interesse degli ex allievi, in collaborazione con il Comitato Direttivo e con il collegio dei docenti del Master.

In questo numero vengono presentati due lavori. La "Disclosure sui rischi, Novità normative, prassi rilevate e suggerimenti pratici" pubblicata dal Comitato Audit & Governance in collaborazione con Protiviti, che fornisce alcuni spunti di riflessione sui presupposti

necessari per un adeguato reporting sui rischi e propone un possibile schema di riferimento per la predisposizione di un'informativa sui rischi completa e in linea con le migliori prassi internazionali.

Il secondo contributo, del Comitato Banche, Assicurazioni, Intermediari Finanziari, propone una sintesi del project work realizzati al termine del Master in auditing e controllo interno nelle banche dell'Università di Pisa, per la prima volta tenutosi a Milano.

I soci che vogliono aderire all'iniziativa, o che intendono approfondire preliminarmente i contenuti dell'iniziativa, possono contattare il referente Amac o i referenti universitari sul sito [www.amac-pisa.it](http://www.amac-pisa.it).

### AMAC NEWS

- Al via i Comitati AMAC.
- Il Master Audit viene accreditato IAEP.
- Campagna associativa 2009.

### In questo numero

Disclosure sui rischi	3
D.Lgs. 231/01	4
Probabilità di Default	5
Promotori Finanziari	6
Il Dirigente Preposto	7
Credit Risk Mitigation	8
Venture Capital e Private Equity	9
La Compliance in banca	10
Il Rischio Operativo	11
IAS nelle BCC	12
Il Rischio di Credito	13

## Il Master Audit accreditato IAEP

Il Master in Auditing & Controllo Interno è il primo in Italia ed il quarto in Europa che The Institute of Internal Auditors ([www.theiia.org](http://www.theiia.org)) organizzazione mondiale di professionisti che svolgono l'attività di internal auditing, ha inserito nel **Programma IAEP** - Internal Auditing Education Partnership, che costituisce il principale riconoscimento a livello mondiale dei programmi formativi di eccellenza sulle tematiche di internal auditing. (continua a pag. 2).



## Comitati: referenti AMAC e universitari (da pag. 1)

### Auditing & Professioni

Referente Amac: Matteo Piras, Referente Universitario: Luciano Marchi

### Auditing & Governance

Referente Amac: Andrea Asproni, Referente Universitario: Giuseppe D'Onza

### Controllo di Gestione

Referente Amac: Mario De Rosa, Referenti Universitari: Nicola Castellano, Katia Corsi

### Amministrazione e Finanza

Referente Amac: Salvatore Rosania, Referente Universitario: Andrea Guerrini

### Banche, Assicurazioni, Intermediari Finanziari

Referente Amac: Annamaria Signori, Referenti Universitari: Giuseppe D'Onza, Antonella Cappelletto

### Enti Locali & Aziende Pubbliche

Referente Amac: Gian Piero

Renato Conti, Referente Universitario: Iacopo Cavallini

### Università

Referente Amac: Elena Perini, Referente Universitario: Luciano Marchi

### Editoriale

(TickMark e sito web) Referente Amac: Salvatore Rosania, Referente Universitario: Daniela Mancini

**Per partecipare ai Comitati, contattate i Referenti sul sito [www.amac-pisa.it](http://www.amac-pisa.it)**

## Master accreditato IAEP (da pag. 1)

Lo riferisce il Direttore del Master in Auditing & Controllo Interno, Prof. Giuseppe D'Onza: "Questo importante riconoscimento testimonia la qualità dei nostri programmi formativi e la rispondenza degli stessi alle esigenze delle aziende. Il Master fin dalla prima edizione ha infatti sviluppato intensi rapporti di collaborazione con l'Associazione Italiana Internal Auditors, l'Assirevi, le primarie società di revisione e di consulenza e numerose aziende industriali e di servizi operanti a livello nazionale ed internazionale".

Il riconoscimento del programma formativo da parte di un'organizzazione mondiale come **The Institute of Internal Auditors** consente agli allievi che conseguono il titolo di Master di acquisire

una professionalità di alto livello riconosciuta sia nel panorama italiano che internazionale.

**"primo in Italia, quarto in Europa"**

L'Università di Pisa eroga quindi formazione di alto livello che soddisfa il forte fabbisogno formativo proveniente da aree professionali emergenti: di chi intende promuovere attività di revisione contabile e gestionale, interna od esterna; di chi ha necessità di impostare, o migliorare, un sistema di controllo di gestione; di chi, più in generale, ha bisogno di governare meglio l'azienda.

Il corso è strutturato in due parti, una parte formativa che prevede interventi in aula tenuti da docenti universitari e manager di successo provenienti dal mondo aziendale e da società di consulenza; una parte applicativa consistente in uno stage di almeno tre mesi presso un'azienda di produzione o di servizi, per gli allievi full time, in un project work di carattere prettamente applicativo, per gli allievi part time.

Numerosi sono i percorsi didattici a disposizione degli studenti.

Per informazioni visitate il sito [www.masteraudit.it](http://www.masteraudit.it).



**Prof. Giuseppe D'Onza**  
Direttore del Master in Auditing & Controllo Interno.

**LA NAZIONE PISA**  
**"Al master-serbatoio delle aziende si formano i professionisti del futuro"**

Sabato 20.09.2008



COMITATO AUDITING E GOVERNANCE

# Disclosure sui rischi

**NOVITÀ NORMATIVE, PRASSI RILEVATE E SUGGERIMENTI PRATICI**

Con l'adozione delle Direttive Europee 2003/51/CE (c.d. Modernizzazione) e 2004/109/CE (c.d. Transparency) che hanno modificato il Codice Civile e il Testo Unico sulla Finanza, la disclosure sui rischi diventa un obbligo per tutte le società, non solo quotate, che operano in Italia.

In aggiunta a ciò, per le società quotate, è prevista l'estensione dell'attestazione del Dirigente Preposto anche ai "principali rischi ed incertezze" da riportare in bilancio.

Dopo le specifiche disposizioni che hanno richiesto un ampliamento dell'informativa sui rischi finanziari, le nuove disposizioni estendono l'obbligo di disclosure a tutte le tipologie di rischi aziendali, richiedendo la prima applicazione a partire dai bilanci relativi agli esercizi aventi inizio dalla data successiva a quella della loro entrata in vigore. Per la Modernizzazione il 28/3/2007 mentre per la Transparency il 24/11/2007.

Ciò significa che, per le società italiane il cui esercizio si chiude al 31 dicembre, le nuove disposizioni si applicheranno a partire dal bilancio 2008.

Se da un lato è chiaro l'intendimento perseguito dalle citate Direttive, ovvero quello di garantire **un'informativa sempre più trasparente ed omogenea al mercato**, non altrettanto si può dire sulle

modalità attraverso le quali tali nuovi obblighi dovranno concretamente applicarsi: i decreti legge attuativi, infatti, riprendono le direttive europee senza darne una concreta chiave di lettura.

## **“generale carenza di disclosure sui rischi operativi”**

Nel 2008 Protiviti, in collaborazione con l'Università di Pisa, Master Auditing e Controllo Interno, ha condotto una ricerca sull'informativa in tema di rischi e sistemi di risk management resa, nell'ambito dei bilanci annuali, da 180 società operanti in 9 differenti settori e quotate su quattro diversi mercati finanziari, al fine di fornire alle Società italiane che per la prima volta si troveranno ad integrare o predisporre una sezione nel proprio bilancio dedicata ai rischi, una panoramica complessiva sulla disclosure e sulle prassi consolidate.

La ricerca ha avuto un duplice obiettivo: · analizzare lo stato dell'arte della comunicazione sui rischi, al fine di comprendere quanti e quali rischi sono comunicati dalle società nell'Annual Report relativo all'esercizio 2007; · comprendere

quali sono le azioni di prevenzione e gestione del rischio e quali gli attori aziendali che prendono parte al processo di risk management.

La ricerca ha fatto emergere alcune particolarità comuni a tutti i mercati analizzati e alcune criticità peculiari delle società italiane.

1. Si rileva una generale carenza, comune a tutti i mercati analizzati, di disclosure sui rischi operativi, ovvero sugli eventi incerti di origine interna che possono impattare negativamente sull'efficacia, efficienza ed economicità delle attività aziendali.

2. In Italia, solo un numero limitato di società (13%) dedica una sezione della Relazione sulla Gestione alla disclosure sui rischi "a 360°" e sui relativi sistemi di risk management in essere.

3. Sempre in Italia, l'Internal Audit emerge quale attore principale coinvolto nel processo di risk management, sostituito dal Risk Manager se previsto in azienda.

4. L'Italia ha il minor numero di aziende (3 su 45) che dichiara di aver adottato un modello integrato di gestione dei rischi, di tipo "enterprise-wide", preferendo, invece, il sistema di fronteggiamento dei rischi specifici.

**Ricerca condotta da Protiviti in collaborazione con l'Università di Pisa Master Audit e Controllo Interno.**



**IL DOCUMENTO COMPLETO E' DISPONIBILE NELL'AREA RISERVATA DEL SITO AMAC-PISA.IT**

COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI

## D.LGS. 231/2001

IL PROCESSO DI ADOZIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

La Tesi presentata nell'ambito del Master in Auditing e Controllo Interno delle Banche è stata basata su un caso pratico seguito nell'ambito di un progetto di implementazione di un Modello ai sensi del D.Lgs. 231/2001 per una Banca di investimento. Tale progetto è stato svolto in qualità di Manager della società di consulenza Protiviti nel corso del 2007.

Il D.Lgs. 231/2001, recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", ha introdotto nell'ordinamento giuridico nazionale la responsabilità diretta degli "enti", ossia delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità, per l'illecito amministrativo derivante dalla commissione di alcuni reati.

La realizzazione del Progetto ha previsto l'articolazione di quattro fasi operative:

1. raccolta e analisi della documentazione
2. mappatura delle attività
3. identificazione dei profili di rischio (aree sensibili) e analisi del sistema di controllo
4. disegno e condivisione delle regole generali di riferimento per il Modello organizzativo e di controllo.

Il Progetto così realizzato ha

condotto alla predisposizione di un Modello articolato secondo cinque elementi principali tra loro concatenati:

- Le 5 aree di rischio identificate in relazione all'attività propria della Banca
- Il sistema di deleghe e procure e le clausole contrattuali
- Il sistema disciplinare
- I meccanismi di formazione e training
- L'Organismo di Vigilanza e i flussi informativi

La scelta di seguire tale approccio è stata effettuata considerando che tale modalità consentiva di valorizzare al meglio il patrimonio conoscitivo della Banca in termini di politiche, regole e normative interne che indirizzano e governano la formazione e l'attuazione delle decisioni della Banca in relazione agli illeciti da prevenire. Inoltre tale approccio ha permesso di gestire con criteri univoci le regole operative aziendali, incluse quelle relative alle aree "sensibili" e rendere più agevole la costante implementazione e l'adeguamento tempestivo dei processi e dell'impianto normativo interni ai mutamenti della struttura organizzativa e dell'operatività aziendale, assicurando un elevato grado di "dinamicità" del Modello.

In conclusione, la Banca ha valutato l'adozione di un Mo-

dello ai sensi del D.Lgs. 231-2001 in quanto ha ritenuto lo stesso quale imprescindibile mezzo di prevenzione contro il rischio di commissione dei reati e degli illeciti previsti dal Decreto medesimo, evitando la responsabilità della Banca. In particolare per:

- ribadire le forme di comportamento illecito fortemente condannate dalla Banca, in quanto comunque contrarie, oltre alle disposizioni di legge, anche ai principi etici della stessa Banca.
- determinare, in tutti coloro che operano per conto della Banca nell'ambito di "attività sensibili" la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, in conseguenze disciplinari e/o contrattuali oltre che in sanzioni penali e amministrative comminabili nei loro stessi confronti ed anche nei confronti della Banca.
- assicurare la prevenzione della commissione di reati ed illeciti, mediante azioni di monitoraggio, formazione del personale e sanzionamento dei comportamenti contrari al Modello.



**BALLIANA STEFANIA**  
Protiviti

**"Il Modello è un imprescindibile mezzo di prevenzione dei reati previsti dal Decreto"**

COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI

## Probabilità di Default

LA STIMA DI UN MODELLO QUANTITATIVO PER LA MISURAZIONE DELLA PROBABILITÀ DI DEFAULT APPLICATO AD UN PORTAFOGLIO CREDITI DELLA B.C.C. DELL'ALTA PADOVANA C.C.: IL SETTORE EDILE-IMMOBILIARE

La Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana è la maggiore BCC del Veneto per volumi e aggregati di bilancio, ed una delle maggiori a livello nazionale. Fondata nel 1896, ha avuto un elevato sviluppo negli ultimi 15 anni grazie soprattutto alla crescita del territorio d'elezione.

Il processo del credito e la misurazione del relativo rischio, tuttavia, sono rimasti ancorati a schemi tradizionali ed oggi più che mai si sente la necessità di affinarli e migliorarli, attese le richieste sempre maggiori derivanti dall'introduzione di nuovi requisiti normativi.

Il rischio di credito dal punto di vista regolamentare viene e verrà misurato con il metodo standardizzato previsto dalle "Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche"; anche a livello gestionale, comunque, non esistono misure di probabilità di default (PD) né tantomeno delle altre grandezze per la determinazione della perdita attesa.

L'analisi empirica condotta si è concentrata sui rami di attività relativi al settore edile-immobiliare, che continua ad essere un fattore di traino degli impieghi della banca, ma che rappresenta il rischio di concentrazione più elevato. Negli ultimi anni, poi, si è registrato un aumento dei crediti "no performing" appartenenti a tale settore.

L'intenzione è stata quella di costruire un modello quantitativo di scoring per la misurazione della PD per questo portafoglio crediti partendo dai dati reali.

I modelli di scoring si basano sull'identificazione delle variabili che consentono di differenziare chiaramente le imprese considerate "sane" da quelle che si trovano in una situazione "anomala", tale da condurre, con un elevato grado di probabilità, ad una forma di insolvenza. Il risultato è un output sotto forma di numero che consente di associare l'impresa a uno dei due gruppi (affidabile/non affidabile). Gli elementi di forza dei modelli di scoring possono così riassumersi: la procedura di valutazione è oggettiva, facilmente documentabile e trasparente; l'output ha natura quantitativa ed è quindi facilmente utilizzabile in un processo complesso come quello del credito. Di converso gli stessi modelli rischiano di trascurare elementi soggettivi di valutazione o di ridurne l'importanza laddove essi siano invece significativi.

Il modello costruito durante il progetto appartiene alla categoria dell'analisi discriminante. Senza addentrarci nei dettagli più tecnici di questa metodologia, possiamo affermare che, per esprimere un giudizio di sintesi sull'impresa in esame, si calcola un indice. Questo indi-

ce si ottiene a) selezionando una serie di variabili ritenute esplicative (es. indici di bilancio); b) attribuendo ad ognuna di queste variabili un peso (coefficiente numerico); c) sommando i valori assunti dalle variabili ponderate con i relativi coefficienti; d) individuando una soglia (c.d. cut off) che separa i giudizi positivi ("sana") da quelli negativi ("non sana" con elevato grado di probabilità). Da qui il termine "analisi discriminante".

Il settore dell'edilizia si è rivelato un settore non semplice da analizzare proprio per le sue caratteristiche tipiche. In queste imprese il risultato della gestione reddituale è influenzato da eventi non strettamente legati alle prospettive future; sembra assumere, piuttosto un peso preponderante la patrimonializzazione dell'impresa e il tasso di rotazione del capitale investito, che può essere interpretato come una proxy dell'efficienza dell'impresa e della sua posizione competitiva sul mercato.

Ciò, unitamente al fatto che il campione esaminato si può definire relativamente piccolo, ha reso la performance del modello costruito non soddisfacente dato che le percentuali di errore nel separare correttamente i due gruppi di imprese (sane vs in default) si sono dimostrate troppo elevate.



**BOMPAN GIORGIO**  
BCC dell'Alta Padovana

***“I modelli di scoring si basano sull'identificazione delle variabili che consentono di differenziare le imprese sane da quelle che si trovano in una situazione anomala”***

COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI

## Promotori Finanziari

### LE ATTIVITÀ DI AUDITING SULLE RETI DI PROMOTORI FINANZIARI

La funzione di auditing estesa alle reti di promozione finanziaria risponde ad una precisa esigenza strategica da parte dell'organizzazione aziendale quale supporto alla valutazione dei rischi che possono derivare dall'offerta fuori sede di strumenti, servizi finanziari e di investimento resi alla propria clientela mediante Promotori di Servizi Finanziari.

Le istituzioni finanziarie avvalendosi di canali distributivi diversificati se da un lato consente loro una maggiore capillarità dell'offerta, dall'altro comporta dei rischi aggiuntivi; risulta fondamentale quindi affrontare il mercato con la consapevolezza che per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo esiste un rischio che va identificato, valutato e opportunamente gestito. Gestire una rete commerciale di promozione finanziaria è diverso da gestire una rete commerciale di agenzie perché il rapporto di mono-mandato che lega il promotore finanziario alla casa madre è un rapporto libero professionale. Le vigenti disposizioni in materia di offerta fuori sede prevedono che l'operatività delle reti sia regolata dal D.Lgs. n. 58 del 24/02/98. Agli intermediari abilitati compete il controllo sulle stesse dotandosi di un sistema organizzativo unitario al fine di assicurare una sana e prudente gestione, il contenimento del rischio, la stabilità patrimoniale, la correttezza e

la trasparenza dei comportamenti nella prestazione dei servizi proporzionata alla natura, alle dimensioni e alla complessità dell'attività svolta nonché alla tipologia e alla gamma degli strumenti offerti. Il danno inflitto va oltre la diretta perdita monetaria. Asset come il patrimonio relazionale, la reputazione o il branding e nel complesso l'intero valore aziendale ne possono risultare significativamente coinvolti.

La valutazione del sistema dei controlli interni sulle reti di promozione finanziaria da parte dell'I.A. è articolato su due livelli:

I controlli di linea; come parte integrante delle procedure operative quotidiane dell'azienda svolte dalle unità operative e supervisionate dai responsabili di processo o dai responsabili delle unità operative di business. Generalmente tali controlli si pongono il fine di assicurare che le risposte al rischio siano fornite efficacemente attraverso la predisposizione di meccanismi di controllo, ossia di procedure e soluzioni organizzative volte al contenimento dei rischi operativi (sistema di autorizzazioni) e all'identificazione dei rischi effettivi (anomalie procedurali).

I controlli a distanza; con l'obiettivo di individuare i fenomeni a rischio (rispetto delle regole di condotta) o compor-

tamenti devianti (tutela del patrimonio della clientela) che evidenziano situazioni di criticità sui quali devono essere concentrati i necessari approfondimenti.

L'attività di Audit è volta a valutare, in una prospettiva di secondo (terzo) livello, la completezza, la funzionalità e l'adeguatezza dei sistemi e delle procedure di controllo dell'intermediario, a proporre soluzioni migliorative in termini di efficacia ed efficienza dei processi e dei controlli nonché a svolgere attività di supporto consultivo ai settori dell'organizzazione aziendale con riferimento alle problematiche concernenti la prestazione dei servizi, i conflitti di interesse e i conseguenti comportamenti da tenere.

Il ruolo fondamentale dell'I.A. sulle reti di promozione finanziaria è quella di essere sponsor di una cultura del presidio del rischio comportando il passaggio dalla filosofia orientata ai controlli ex-post ad un approccio orientato alla prevenzione, al business e ai controlli ex-ante.

Dai giudizi espressi singolarmente sulle componenti esistenza, adeguatezza e conformità dei controlli deriva la valutazione complessiva del sistema di controllo interno da parte dell'Internal Auditor.

**CATENAZZO LUIGI**  
 Promotore Finanziario  
 Gruppo Bancapulia Spa

**“Il ruolo  
 fondamentale  
 dell'I.A. sulle reti  
 di promozione  
 finanziaria è  
 quella di essere  
 sponsor di una  
 cultura rischio”**

COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI

## Il Dirigente Preposto

### LA DEFINIZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVO CONTABILI

Le vicende del mercato nazionale ed internazionale degli ultimi anni hanno generato una attenzione sempre maggiore degli operatori sul tema dell'identificazione e gestione dei rischi aziendali.

I Governi e le Autorità di Vigilanza hanno ulteriormente innalzato la sensibilità degli operatori emanando disposizioni e favorendo l'autoregolamentazione al fine di rendere sempre più stringente il binomio rischi – controlli.

La legge sul risparmio interviene direttamente sulla "governance aziendale" introducendo tra l'altro la figura del "Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari" attribuendole significative funzioni di controllo contabile (nuovo art. 154-bis del TUF).

Il legislatore ha preso spunto dalla normativa statunitense (il Sarbanes Oxley Act) che, come risposta ad alcuni scandali finanziari, ha introdotto nel luglio del 2002 il principio della responsabilità diretta dell'amministratore delegato (Chief Executive Officer - CEO) e del direttore finanziario (Chief Financial Officer - CFO). Queste due figure sono chiamate ad attestare la veridicità dei report annuali e trimestrali e degli altri documenti contabili, a certificare i sistemi di controllo interno, dando una valutazione dell'efficacia dei controlli e delle procedure

di emissione dei report, e la conformità del bilancio ai regolamenti della SEC (Securities and Exchange Commission).

L'impatto della L.262/05 risulta rilevante per quanto concerne la predisposizione e l'emissione di adeguate procedure amministrative che integrino l'esistente sistema di controllo interno della società.

***“CEO e CFO sono chiamati ad attestare la veridicità dei report annuali e trimestrali e degli altri documenti contabili”***

Nello specifico, il focus di tali procedure deve essere la capacità di monitorare e mitigare i momenti di rischio amministrativo e contabile, ovvero quei rischi a livello di processo, per cui si manifesti un evento negativo, dovuto a cause riconducibili a specifici malfunzionamenti del processo stesso, con un impatto significativo sui dati contabili

da cui si origina l'informativa finanziaria e di bilancio.

A questo scopo è necessario coordinare il rapporto funzionale del preposto con gli altri organi sociali e, in particolare, con quelli a cui sono attribuite funzioni di controllo contabile: il comitato esecutivo o gli amministratori delegati, che curano l'adeguatezza dell'assetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa; il collegio sindacale, che vigila sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile e sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; la società di revisione, cui è affidato il compito di verificare la corrispondenza dei bilanci alle scritture contabili.

La normativa pertanto enfatizza l'importanza ed il ruolo del Sistema di Controllo Interno funzionale ad una più efficace corporate governance.



**DI MARTINO  
MARIATERESA**

**COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI**

## Credit Risk Mitigation

L'OPERAZIONE DI CREDIT DEFAULT SWAP SUL PORTAFOGLIO CREDITI DELLA SUCCURSALE ITALIANA DI BHW BAUSPARKASSE AG

Basilea impone agli intermediari bancari il rispetto di coefficienti di patrimonializzazione non inferiori ad una soglia prefissata. L'adeguatezza patrimoniale deve essere commisurata ai rischi assunti dalla banca, dati dalla somma delle attività ponderate per il relativo coefficiente di rischio. Per incrementare il coefficiente di patrimonializzazione, l'Accordo di Basilea prevede alcuni strumenti che consentono la mitigazione dei rischi e quindi conseguentemente di ridurre il fabbisogno di capitale volto alla copertura dei rischi stessi. Per il rischio di credito, Basilea consente operazioni di cartolarizzazione che possono essere diversamente strutturate e che implicano trattamenti diversificati ai fini delle relative esposizioni in base non tanto alla forma giuridica, quanto piuttosto alla sostanza economica della transazione.

Deutsche Postbank AG ha proceduto a fine 2006 ad una cartolarizzazione sul portafoglio crediti della succursale italiana di BHW Bausparkasse AG; le esposizioni creditizie connesse sono mortgage-backed securities (MBS) e l'operazione ha interessato ca. 1,5 miliardi di euro e tuttora interessa il portafoglio mutui della succursale italiana della BHW, ed apporta benefici in termini di coefficienti patrimoniali alla banca nel suo complesso. La cartolarizzazione è stata realizzata tramite l'uso di

una tecnica di credit risk mitigation costituita da un derivato su crediti chiamato Credit Default Swap, con il quale il rischio di credito sul portafoglio individuato viene trasferito a un soggetto terzo. Con l'analisi dell'operazione effettuata da BHW, si voleva vedere quali fossero i benefici indotti e a fronte di quali costi. I benefici principali erano e sono quelli di ridurre il patrimonio di vigilanza ai fini prudenziali.

Si è dovuto procedere all'individuazione del portafoglio da cartolarizzare, in base al rating attribuito alle singole posizioni da una ECAI. Il rating determina quale sia il rischio collegato alle singole posizioni ed il costo per il trasferimento del rischio di credito ad esse collegato. Si è poi proceduto a calcolare il beneficio in termini di capitale liberato per il primo anno e per il secondo anno, rapportando i dati all'ultima rilevazione che precedeva la cartolarizzazione (31/12/2006) considerando costanti gli altri rischi ponderati (rischio di mercato e operativo). Il beneficio non è totale, nel senso che non possono essere escluse tutte le posizioni cartolarizzate da subito, ma con gradualità, per step di un 5% annuo. Rimane quindi nel portafoglio delle attività, il primo anno il 95% delle posizioni se non fossero state cartolarizzate, poi annualmente si decresce di un altro 5%.

Si è giunti alla conclusione che si libera una quantità di capitale dal vincolo prudenziale, inizialmente bassa, ma che via via nel tempo, porta maggiori benefici. Maggiori ancora saranno i benefici nel momento in cui sarà possibile applicare al portafoglio dei crediti delle succursali estere le ponderazioni conseguenti all'attribuzione di rating interni ed applicare l'IRB, già applicato ai crediti erogati dalla Casa Madre. I costi dell'operazione di credit default swap, invece, si ridurranno nel tempo per la riduzione del portafoglio di riferimento. Da evidenziare tuttavia che i costi dei primi anni sono consistenti, basti pensare che i costi stimati ammontano a circa 5,5 milioni di euro per il solo anno 2008.

Dato che Postbank, al cui gruppo BHW appartiene, all'epoca dell'operazione era ufficialmente in vendita, il grado di patrimonializzazione dell'Istituto era sicuramente un dato non secondario da valutare da parte dell'acquirente. A settembre 2008 è stato ufficializzato l'accordo tra Deutsche Post e Deutsche Bank per la cessione del 2-9,75% del pacchetto azionario di Deutsche Postbank, e del restante 20,25% + 1 azione che conferivano a Deutsche Post la maggioranza assoluta, nei prossimi tre anni.



**LOTT ENRICA**  
BHW Bausparkasse Ag

**“Maggiori ancora saranno i benefici nel momento in cui sarà possibile applicare al portafoglio crediti delle succursali estere le ponderazioni conseguenti all'applicazione dell'IRB”**

COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI

## Venture Capital e Private Equity

### ANALISI DELLE SCELTE D'INVESTIMENTO DELLE PMI ITALIANE

Il lavoro si pone l'obiettivo di fornire una possibile chiave interpretativa delle operazioni di private equity e venture capital lungo la prospettiva delle Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane, illustrando come tali realtà potrebbero trarre notevole vantaggio dalle opportunità offerte dai finanziamenti nel capitale di rischio come alternativa all'indebitamento.

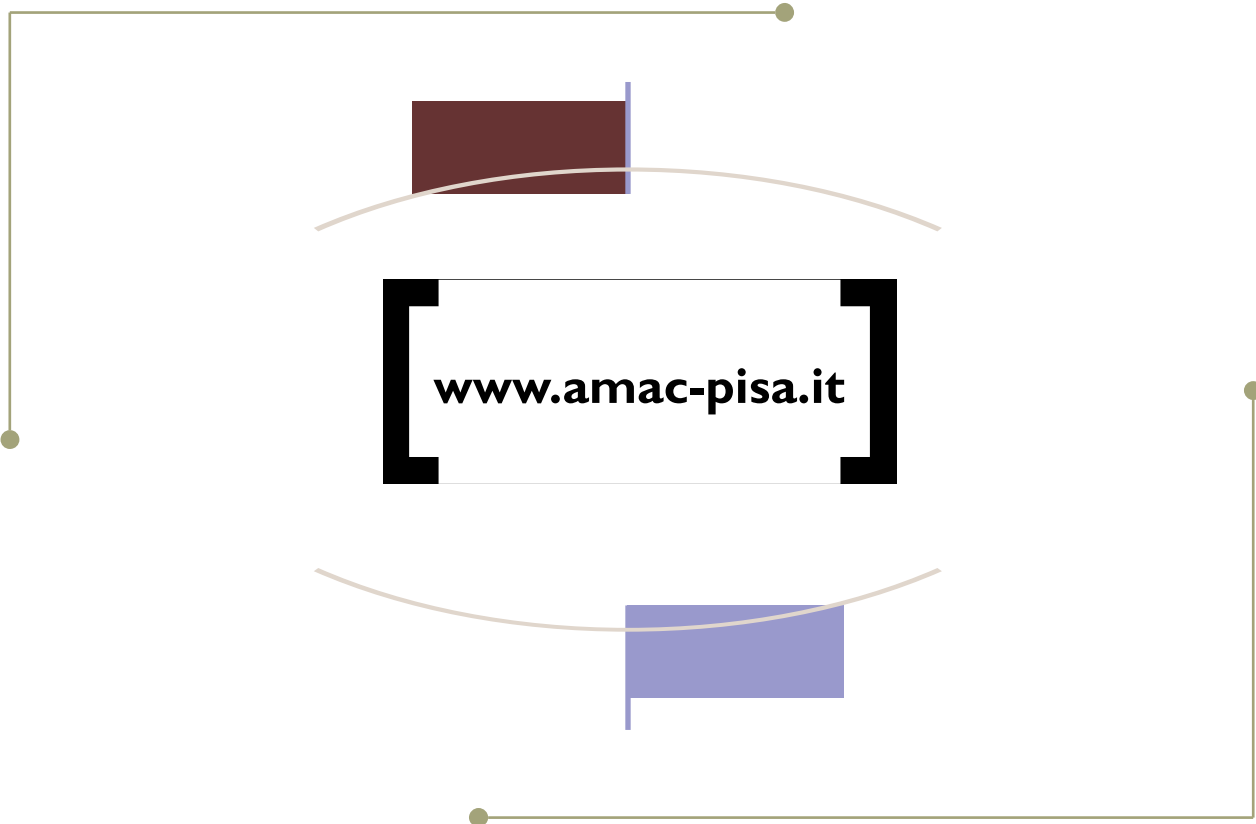
Il lavoro si concentra in un primo momento sull'individuazione e sulla disamina delle peculiarità più rappresentative del tessuto imprenditoriale

nostrano, le PMI, in modo da comprendere il contesto di riferimento all'interno del quale si muove il presente lavoro. In un secondo momento vengono approfondite le scelte finanziarie di tali imprese e le modalità a cui possono ricorrere per il finanziamento delle attività, distinguendo gli strumenti finanziari aventi per oggetto il debito da quelli relativi al capitale di rischio, mettendo inoltre in luce le principali differenze che li caratterizzano. Per concludere, dopo aver fornito, in cifre, l'attuale situazione del merca-

to italiano del private equity e del venture capital, attraverso una rilettura critica di alcuni studi empirici svolti in materia, il lavoro offre spunti interessanti che possano essere di supporto al management nel valutare la convenienza o meno delle operazioni di private equity e venture capital.



**BRUNO MORELLI**



**COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI**

## La Compliance in Banca

### ISTITUZIONE DELLA FUNZIONE

Care banche, la reputazione è tutto. Banche e intermediari finanziari hanno preso coscienza dell'importanza della propria immagine dopo una serie di scandali che ha colpito la reputazione del settore. L'enfasi sulla Compliance è il risultato dell'orientamento della Vigilanza verso la prevenzione delle crisi piuttosto che verso la soluzione delle stesse e l'opzione di far perno su forze interne alle banche, puntando sulla responsabilizzazione degli intermediari e dei relativi organi di governo.

L'emanazione delle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia del 10 luglio 2007 e del Regolamento congiunto Banca d'Italia e Consob del 29 ottobre 2007, completano il percorso normativo di riferimento per la compliance, iniziato con il documento del Comitato di Basilea del 2005 e proseguito con l'emanazione delle Direttive MiFID.

Ma cosa si intende per rischio di compliance? Banca d'Italia lo definisce come "il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina)". La Vigilanza ha previsto diverse opzioni organizzative per l'istituzione della Funzione

di Compliance (FC), praticabili da banche di dimensioni contenute (secondo principio di proporzionalità) proprio come la Cassa dei Risparmi di Milano e della Lombardia, realtà creditizia operante dal 2005 con sede a Milano in via Dante. La soluzione definitiva è stata adottata a luglio 2008 con l'ingresso di CARIMILO nel Gruppo bancario Cassa di Risparmio di Ravenna. La FC è stata quindi accentrata presso la Capogruppo anche al fine di conseguire economie di scala, nominando peraltro un referente con funzioni di supporto per il Responsabile di Gruppo. La CR Ravenna ha stabilito che l'attività di compliance venga svolta sia da una struttura dedicata (la Compliance di Gruppo) sia da specifici presidi (Presidi di Compliance) integrati nelle diverse aree operative delle società del Gruppo. La FC si inserisce nell'ambito delle funzioni di controllo sulla gestione dei rischi (controlli di secondo livello), con l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione e valutazione del rischio di conformità, di individuare idonee procedure per la prevenzione dei rischi rilevati e di richiederne l'adozione. La FC è stata dotata di mezzi e risorse adeguati con competenze tecnico-professionali per svolgere gli interventi previsti dal Processo di Compliance che prevede quattro principali

attività: consulenza, assurance, esecuzione di verifiche, formazione- informazione.

La FC contribuendo ad affermare e a diffondere una cultura finalizzata alla tutela degli interessi della clientela nonché al rafforzamento e alla preservazione della reputazione (e del patrimonio), dovrà essere in grado di fornire un contributo alla creazione del valore e alla sana e prudente gestione.

Per arginare la debacle del sistema bancario sarà sufficiente una compliance fatta dalle banche? Le stesse banche che con l'utilizzo disinvolto di operazioni in conflitto d'interessi e la cartolarizzazione di crediti non performing hanno portato il sistema sull'orlo del baratro? Forse. O perlomeno così auspicano Banca d'Italia e Consob. Da parte sua il Gruppo CR Ravenna è certo che la reputazione sia uno dei principali asset, fondamenta del rapporto fiduciario con il cliente e della credibilità col mercato. Per chi vorrà restare sul mercato, la gestione del rischio di compliance dovrà essere orientata con decisione alla rimozione dei fattori di rischio, con azioni volte a ridurre la probabilità di eventi che peggiorano la reputazione aziendale. Care banche, la Compliance è l'opportunità da cogliere e a breve rappresenterà un importante vantaggio commerciale!



**POLETTI GIANLUCA**  
Cassa dei Risparmio  
di Milano e della Lombardia

***“Care banche, la Compliance è l'opportunità da cogliere e a breve rappresenterà un importante vantaggio commerciale!”***

COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI

## Il Rischio Operativo

METODOLOGIE DI MISURAZIONE EMITIGAZIONE DEL RISCHIO OPERATIVO IN UN GRUPPO FINANZIARIO NON BANCARIO

L'esistenza di rischi derivanti da errori manuali, dal cattivo funzionamento dei sistemi informativi o dell'esecuzione delle operazioni connesse allo svolgimento dell'attività bancaria, parabancaria e degli intermediari finanziari in genere è nota da tempo. L'attenzione è tuttavia accresciuta nel periodo più recente, sia perché tale categoria di rischio ha acquisito un contenuto più ampio, sia perché il contesto esterno e le caratteristiche stesse dell'attività bancaria-finanziaria si sono modificati nel tempo.

Non si tratta tanto di nuove tipologie di rischio quanto di una diversa modalità di manifestazione di rischi già tradizionalmente noti agli intermediari: ne cambia la loro importanza relativa. Dal 1998 il Comitato di Basilea ha iniziato a sollevare il tema dei rischi operativi e nel gennaio del 2001 ha reso pubblico un documento riguardante la proposta di modifica per la regolamentazione del capitale minimo che le banche devono detenere a fronte del rischio di mercato, di credito, operativo e degli altri rischi ai quali sono sottoposte. Tale processo ha generato naturalmente una notevole attenzione sul problema e un fiorire di idee e metodologie per tentare di "quantificare" tali rischi.

Le difficoltà di quantificazione sono presenti da sempre anche in relazione alle funzioni di

internal audit e compliance. Ritengo questo dovrebbe essere uno dei maggiori problemi delle persone che svolgono tali funzioni almeno per i seguenti motivi:

(a) la quasi totalità della informativa presentata al management delle società è

***“Non si tratta tanto di nuove tipologie di rischio quanto di una diversa modalità di manifestazione di rischi già tradizionalmente noti agli intermediari”***

basata su dati quantitativi e il presentare risultati qualitativi (quali sono quelli normalmente presentati dalla funzioni di "compliance e internal audit" espone al rischio che le proprie valutazioni non vengano considerate con la dovuta importanza;

(b) i dati quantitativi costituiscono per definizione dati di sintesi (con tutti i difetti connessi): la scarsità del tempo disponibile espone al rischio

che relazioni eccessivamente lunghe vengano lette dal management della società con poca attenzione o più spesso ignorate;

(c) l'assenza di quantificazione espone le funzioni di internal audit e compliance al rischio di valutare con la stessa importanza anomalie marginali e sostanziali non applicando una necessaria "scrematura" delle problematiche da presentare al management;

(d) soprattutto in realtà poco strutturate la presenza delle funzioni di internal audit/ compliance è spesso percepita come un peso che se non imposto dalla regolamentazione di settore difficilmente sarebbe presente: esporre dati quantitativi perlomeno riduce tale percezione.

Obiettivo della mia tesi è stato quello di descrivere l'approccio utilizzato nell'affrontare l'attività di verifica le cui basi teoriche vengono descritte nei vari paragrafi: tale metodologia è stata sviluppata parallelamente ad un software di creazione e gestione dei data base (Microsoft Access) usato costantemente nell'attività di verifica e costantemente aggiornato in base alle problematiche emerse nell'attività di verifica e alle osservazioni dei vari "utilizzatori" dei miei lavori.

POLI AMEDEO

**COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI**

## IAS nelle BCC

L'APPLICAZIONE DEGLI IAS IN UNA BANCA DI CREDITO COOPERATIVO LE IMPLICAZIONI CONTABILI DEGLI STRUMENTI FINANZIARI

Come noto, la Commissione Europea ha emanato il regolamento comunitario 1606/2002, che obbliga tutte le società che emettono titoli quotati nei mercati regolamentati dell'UE a redigere il bilancio consolidato applicando gli International Financial Reporting Standards (IFRS) e gli International Accounting Standards (IAS) dal 1° gennaio 2005. Banca d'Italia ha emanato la circolare n. 262 del dicembre 2005 che definisce le regole e gli schemi di compilazione dei bilanci bancari. La First Time Adoption IAS/IFRS per la BCC oggetto di analisi è avvenuta per il bilancio chiuso al 31/12/2006. Tale occasione, ha richiesto, soprattutto nelle piccole BCC, un ingente sforzo applicativo ed organizzativo, non solo per le aree amministrative ma anche per il resto della Direzione che ha dovuto cambiare radicalmente il proprio modo di pensare e gestire la banca in funzione di una nuova reportistica più complessa e perentoria. L'applicazione dei nuovi principi ha determinato modifiche nella rappresentazione delle transazioni, nella classificazione e nella valutazione delle attività e passività, infine, nella struttura stessa dei bilanci.

La BCC in esame fa parte di un grande network in crescita, riunito mediante altri istituti (Iccrea banca in primis, come pure le varie Federazioni Regionali e Federcasse) che ne garantiscono quelle economie di scala indispensabili in un mercato sempre più competitivo. Per l'introduzione degli IAS nel comparto amministrativo, la banca si è largamente servita della competente Federazione Regionale per risolvere i problemi applicativi ed interpretativi più lacunos.

Al fine di gestire l'importante cambiamento in ambito nazionale è stato sviluppato per la peculiarità del credito cooperativo, uno specifico "Progetto IAS", in collabo-

razione con la società di consulenza Deloitte.

In materia di criteri di valutazione e di classificazione delle attività e passività, i principali cambiamenti attengono agli strumenti finanziari, rappresentati da titoli, crediti, debiti, contratti derivati e partecipazioni (IAS 32, 39 e IFRS 7). Si è scelto di non allocare alcun strumento nella categoria HTM, data la dinamicità del contesto e le penalità contabili che ne derivano. Le rettifiche IAS (come la differenza di FV rispetto al valore contabile) in sede FTA sono imputate a PN nella "Riserva prima applicazione". I titoli non immobilizzati sono prevalentemente allocati in AFS. I titoli emessi sono classificati nelle passività finanziarie al costo amm.to, ad eccezione di quelli con derivato di copertura per i quali si è optato per la FVO. Le rettifiche descritte hanno comportato alla data di bilancio un incremento di PN pari a € 271 mila, di cui € 237 mila relativi a derivati di copertura.

Per quanto concerne o crediti, la banca delibera che alla rilevazione iniziale (compresa la FTA) i crediti siano tutti classificati nella categoria L&R (sia crediti commerciali che operazioni su PCT). Sono iscritti al costo ammortizzato pari al valore di prima iscrizione al netto dei rimborsi di capitale e di qualsiasi impairment. Conformemente allo IAS 39, viene eliso il fondo rischi su crediti in contropartita alla riserva FTA di PN e, per la quota relativa agli interessi di mora, in contropartita ai crediti. Alla chiusura di bilancio è stata effettuata una ricognizione analitica dei crediti di importo rilevante (oltre 5% del P.d.V.) per l'individuazione di oggettive evidenze di possibili perdite (crediti non performing con status di sofferenze, incagli, scaduti/sconfinati da oltre 180gg). Le riduzioni di valore sono

iscritte a PN nella "riserva FTA" e sono determinate come differenza

tra: il valore di bilancio (costo ammortizzato) ed il valore attuale dei flussi finanziari futuri attualizzati al tasso d'interesse originario. Le rettifiche hanno comportato un decremento di PN pari a € 541 mila.

La banca detiene derivati con riguardo agli strumenti finanziari combinati o ibridi, che presentano al loro interno derivati impliciti rilevanti da scorporare (titoli strutturati). È stato deliberato di inserire i predetti strumenti nella categoria FVTPL applicando la "fair value option", in modo da evitare lo scorporo del derivato implicito e la valutazione separata delle sue componenti. Alla data di bilancio la banca ha in essere anche swap su tassi d'interesse (IRS) a copertura di obbligazioni emesse. Nel caso in cui l'oggetto coperto sia un elemento valutato al costo, crea evidenti asimmetrie di rilevazione contabile tra strumento coperto (valutato al costo) e strumento di copertura (valutato al FV) e quindi una distorsione della situazione economica. Per evitare tali effetti distorsivi gli IAS prevedono modalità di contabilizzazione di: hedge accounting o fair value option. La banca ha deciso di applicare la Fair Value Option, valutando qualunque strumento finanziario al fair value con effetto a CE. Tutti i derivati in essere nell'esercizio 2006 sono classificati dalla banca nella categoria HFT. I correlati strumenti coperti sono invece allocati nell'ambito delle FVO.



**SESTIGIANI GIULIANO**

**COMITATO BANCHE, ASSICURAZIONI E INTERMEDIARI FINANZIARI**

## Il Rischio di Credito

L'EVOLUZIONE NEL CONTROLLO DEL RISCHIO DI CREDITO IN BASILEA 2 IL MODELLO CONSTRAINED EXPERT JUDGEMENT-BASED PROCESS

Le regole definite dal Comitato di Basilea sul Patrimonio di Vigilanza nell'Accordo del 1988 sono state recentemente oggetto di un processo di rivisitazione volto a superare quelli che erano i suoi limiti di rigidità riguardanti principalmente la determinazione del requisito patrimoniale a fronte dei rischi di credito.

Il nuovo Accordo, noto come Basilea 2, basato su un rinnovato sistema di regole e incentivi, consente di perseguire con maggiore efficacia gli obiettivi della regolamentazione prudenziale sanciti dall'art 5 del T.U.B.. Esso assicura una misurazione accurata di un più ampio novero di rischi e una dotazione patrimoniale più strettamente commisurata all'effettivo grado di esposizione al rischio di ciascun intermediario; stimola le banche a migliorare le prassi gestionali e le tecniche di misurazione dei rischi, anche in ragione dei possibili risparmi patrimoniali; favorisce la parità concorrenziale, attraverso una maggiore estensione delle attività e delle tecniche oggetto di armonizzazione; valorizza il ruolo disciplinante del mercato con l'introduzione di specifici obblighi di informativa al pubblico.

Queste modifiche intervenute nella regolamentazione internazionale, recepite da Banca d'Italia con la Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 "Nuove disposizioni di Vigilanza Pru-

denziale per le Banche", ed espressione di una rivisitazione organica della materia, hanno consentito di tener conto dell'evoluzione nelle metodologie di gestione dei rischi da parte degli intermediari nonché dei nuovi indirizzi e criteri che informano l'attività di supervisione.

Con riferimento alle esposizioni creditizie il nuovo Accordo riconosce alle banche la possibilità di adottare due tipologie di approccio nella misurazione e quantificazione del Patrimonio di Vigilanza:

- Il metodo standardizzato, evoluzione del sistema derivante dall'Accordo sul Capitale del 1988;

- Il metodo dei Rating Interni, Internal Rating Based (I.R.B.) a sua volta suddiviso in :

- a) F.R.B. Foundation Rating Based;
- b) A.R.B. Advanced Rating Based.

La principale novità per il calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito resta comunque l'introduzione dei metodi I.R.B., in cui le ponderazioni di rischio sono funzione delle valutazioni che le banche effettuano internamente sui debitori.

Di fronte a questa ennesima sfida/opportunità il Centro Servizi Bancari di Bologna, C.S.E., ha risposto implementando per le proprie Banche

Consorziate un modello di IRB Avanzato: il modello S.A.Ra.. Si tratta di un modello Constrained Expert Judgement-Based Process che rappresenta un compromesso tra un processo completamente basato su valutazioni statistiche (Statistical-Based Process) e un processo di analisi qualitativa condotta da parte di esperti del merito creditizio (Process Based on Expert Judgement).

Le metodologie di impianto e le analisi statistiche sviluppate su base consortile sono uniche, sarà quindi compito del management calare il modello nella specifica realtà della banca inserendo dei parametri di rischio all'interno di ogni processo. L'attività del management sarà quindi particolarmente delicata in considerazione del fatto che l'attività di Banca d'Italia, in sede di autorizzazione, non verterà tanto sull'esattezza dei dati, che è assunta come corretta, bensì valuterà come il modello è stato calato nella operatività bancaria; valuterà il processo bancario per come verrà gestito e il suo l'impatto sul pricing.



**VISCARIELLO  
GIANFRANCO**  
Banco di Lucca

***“La principale novità per il calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito resta l'introduzione dei metodi I.R.B., in cui le ponderazioni di rischio sono funzione delle valutazioni che le banche effettuano internamente sui debitori”***



Associazione Master Auditing e Controllo  
Via Cosimo Ridolfi, 10  
56100 Pisa (PI)  
C.F. e P.IVA 93049270502

Staff, Daniela Molesti  
daniela@ec.unipi.it  
Tel. 050.9711561

Presidente,  
Matteo Piras, m.piras@piras-associati.it

Vice Presidente  
Alessandro Scutti, alscutti@tin.it)

Relazioni Esterne  
Simona Calci, Simona.Calci@ferragamo.com

**TAG LINE GOES HERE.**

**HANNO PARTECIPATO ALLA  
REALIZZAZIONE DI QUESTO NUMERO:**

BALLIANA STEFANIA  
BONPAN GIORGIO  
CATENAZZO LUIGI  
DI MARTINO MARIATERESA  
D'ONZA GIUSEPPE  
LOTT ENRICA  
MORELLI BRUNO  
POLETTI GIANLUCA  
POLI AMEDEO  
SESTIGIANI GIULIANO  
SIGNORI ANNAMARIA  
VISCARIELLO GIANFRANCO



AMAC, nasce a Pisa, nel giugno 2001 per iniziativa di un gruppo di allievi e di docenti del Master in auditing e controllo interno dell'Università di Pisa. E' la risposta alla necessità di non disperdere la rete di relazioni che sono nate tra allievi e docenti, e di continuare a creare, una volta concluso il corso di studi, nuovi stimoli ed occasioni di crescita professionale.

AMAC vuole essere un centro di aggregazione tra persone di diversa estrazione culturale e professionale, dove svolgere attività di ricerca e formazione nell'ambito dell'auditing, del controllo di gestione e della finanza aziendale. In questa prospettiva, AMAC organizza seminari, promuove convegni e dibattiti, sviluppa laboratori, ai quali partecipano gli associati, le imprese e il mondo dei professionisti, per l'approfondimento dei temi connessi alla corporate governance e per lo scambio di informazioni e best practices nell'ambito economico-aziendale.

**www.amac-pisa.it**

## CAMPAGNA ASSOCIATIVA 2009

### DIVENTA SOCIO

Per l'iscrizione all'AMAC è necessario essere in possesso dei requisiti previsti dallo Statuto (possono iscriversi gli ex-allievi o i docenti del Master Auditing e Controllo Interno dell'Università di Pisa). Visita il sito [www.amac-pisa.it](http://www.amac-pisa.it) nella sezione About AMAC o contatta lo Staff all'indirizzo e.mail [daniela@ec.unipi.it](mailto:daniela@ec.unipi.it).

### RINNOVA L'ISCRIZIONE

I Soci che non hanno provveduto a regolarizzare la propria posizione per l'anno 2009, possono procedere al

versamento della quota annuale di Euro 30,00 effettuando un bonifico bancario intestato ad AMAC presso BNL sede di Livorno: C/C 28700, Abi 01005, Cab 13900. In alternativa, è possibile effettuare il versamento presso il C/C Postale n° 48062889, Abi 7601, CAB 14000 intestato a ASS. MASTER AUDITING

Per ulteriori chiarimenti, o per verificare la propria posizione, si prega di contattare la Sig.ra Daniela Molesti all'indirizzo e-mail [daniela@ec.unipi.it](mailto:daniela@ec.unipi.it).