



**PRAXI** Organizzazione e consulenza



**CRUISE PHOTO CONTEST**

NONOSTANTE IL MARE FORZA DIECI, SONO STATI CONSEGNATI I PREMI DELLA GARA FOTOGRAFICA! QUI SOTTO LE FOTO PREMIATE

per tutte le altre foto scattate in nave: [www.flickr.com/andaf](http://www.flickr.com/andaf)

Tornando a casa, fai una sosta con: **AUTOGRIFF**

**Intervista**

## ANDAF e la compliance

intervista a Paolo Bertoli, Massimo Pasquali Coluzzi e Cristiano Verzaro

Si è appena conclusa la XXXIII edizione del Congresso Nazionale ANDAF che ha visto circa 250 partecipanti. Molte le tematiche e le problematiche affrontate nel corso dei lavori congressuali, per lo più inerenti alla complessità normativa con la quale quotidianamente il CFO si deve confrontare.

Ne parliamo con Paolo Bertoli, Presidente ANDAF, con Massimo Pasquali Coluzzi, Responsabile dell'Ufficio Compliance per l'Istituto del Credito Sportivo, e con Cristiano Verzaro, Responsabile Organizzazione e Compliance EUDEA, anche membri del Comitato Tecnico ANDAF per la Compliance.

«Riuscire a concretizzare un approccio organizzato alla compliance non è certo un processo semplice e banale sotto il profilo pratico – ci spiega l'Avv. Coluzzi. Nessuna attività di business o di supporto è priva di rischi, occorre pertanto saper riconoscere e quindi governare i rischi cui l'azienda è esposta. Viviamo nella società della conoscenza, dove i fattori critici di successo possono essere individuati in rinnovati paradigmi organizzativi orientati al team working, a logiche orizzontali ed alla consapevolezza dei rischi. Saper governare la complessità normativa inoltre richiede alle aziende enormi sforzi organizzativi di disegno e di gestione dei processi che vengono impattati dalle norme (anche di natura autoregolamentare). Per questo processi, procedure e regolamenti devono essere razionalizzati al fine di garantire efficacia, efficienza ma, al contempo, conformità ed etica dei comportamenti. A questo scopo occorre razionalizzare e

semplificare gli attori del controllo, proliferati nel corso degli ultimi anni per effetto di interventi legislativi talvolta affrettati, soffermandosi sulle finalità del controllo che ciascuno di queste figure deve garantire».

Questi argomenti sono stati spesso affrontati durante le recenti giornate congressuali. Dott. Verzaro quali, a suo avviso, le risposte fornite dai vari interlocutori presenti al Convegno Nazionale?

«Etica, compliance, integrazione e modelli i termini più ricorrenti e la soluzione maggiormente condivisa è stata la creazione ed implementazione di "modelli integrati". E' chiaro che la definizione del contenuto dei modelli c.d. integrati e le metodologie che possono supportare le aziende nella realizzazione di tale obiettivo richiedono competenze ed esperienze trasversali che abbiano come punto di partenza la gestione del rischio, ivi compreso quello di non conformità alle norme. E' quindi auspicabile introdurre sistemi, metodologie e strumenti che supportino le imprese nella direzione di creare un Modello effettivamente integrato, tenendo quindi conto non solo dei diversi aspetti collegati alla mera conformità alle regole, ma anche del sistema dei controlli interni rispetto agli obiettivi di efficacia ed efficienza dell'agire aziendale».

L'ANDAF, attraverso la creazione del Comitato Tecnico Compliance, si propone come punto di riferimento delle aziende e degli associati per la realizzazione di "modelli organizzativi integrati". Presidente, quali sono gli obiettivi e le finalità di questo nuovo Comitato?

«Le attività del Comitato consisteranno

nello studio delle principali normative, nella predisposizione di position paper, cercando di rispondere ai molti quesiti degli associati. Si cercherà di fissare, attraverso il continuo confronto con le aziende, i regulators ed i rappresentanti del mondo accademico e delle associazioni di categoria, la ricognizione delle best practice di riferimento in tema di modelli organizzativi e di individuazione e gestione dei rischi aziendali. Inoltre, consapevoli dell'importanza che i sistemi normativi rivestono all'interno delle nostre aziende, le attività del Comitato saranno anche rivolte a individuare principi, metodologie e contenuti su cui fondare applicativi di supporto. In sintesi si possono così riassumere gli obiettivi del Comitato:

1) comprendere e definire il ruolo di un Compliance Officer con particolare riferimento alla area Amministrazione, Finanza e Controllo

2) individuare l'approccio corretto integrato e integrabile con le altre funzioni aziendali che si occupano di controllo

3) analizzare gli strumenti tecnici e di conoscenza indispensabili allo svolgimento di questo mestiere

4) pubblicare un documento per il Compliance Officer che raccolga le linee guida da adottare».

Le finalità ed i componenti che ad oggi hanno aderito all'iniziativa sono comunque pubblicati e consultabili sul portale dell'Andaf – [www.andaf.it](http://www.andaf.it)

Presidente, in chiusura, come definirebbe oggi, in un contesto così articolato, il ruolo di un CFO?

«Semplice: un gestore della complessità».

**Premiazioni**

## IV Concorso Fotografico ANDAF

Ecco chi si è aggiudicato il "Cruise Photo Contest"

Si è conclusa la IV edizione del Concorso Fotografico ANDAF "Cruise Photo Contest" svoltasi a bordo della nave Costa Europa durante il XXXIII Congresso Nazionale ANDAF.

I partecipanti si sono sfidati presentando ciascuno un massimo di tre foto scattate nei giorni del Congresso. La



2° Classificato - Laura Mansi



3° Classificato - Stefania Allegrini

giuria - composta dal Presidente Paolo Bertoli, il Segretario Generale Michele Malusà ed il fotografo ufficiale dell'evento Daniele Fattaccio - ha selezionato i 3 vincitori a cui sono stati assegnati i prestigiosi premi messi in palio: al 3° classificato una macchina Fotografica Sony DSC-H10 offerta da KPMG, al 2° un Blackberry Bold 9000 offerto da WIND ed al 1° un Computer Lenovo N200 offerto da ANDAF.



1° Classificato - Paolo Negro

La premiazione ha riservato numerose sorprese ... oltre al mare forza 11!

Premio "la foto più brutta" a Maria Rosaria Grosso che si è aggiudicata il libro "Fotografia per tutti".

Terzo Premio a Stefania Allegrini con la foto "Piccoli CFO crescono...", per uno sguardo sereno e fiducioso al futuro, in linea con le tematiche congressuali come ci ricorda il pesce che fa compagnia al piccolo Leonardo.

Secondo Premio a Laura Mansi con la foto "Tramonto catalano" premiata per la composizione molto ben curata illuminata dai colori infuocati del tramonto di Barcellona.

Primo Premio a Paolo Negro con la foto: "Is Merger the way?"

La silhouette dei due soggetti, messa in risalto dalla scelta del bianco e nero e dalla luce che illumina la parte centrale dell'ottima composizione, disegna la M della parola "Merger", fusione o unione, con riferimento alla vita personale oltre che alla realtà "aziendale".

Complimenti comunque a tutti i fotografi che si sono cimentati in questo concorso, per la loro disponibilità ed intraprendenza!

Vi aspettiamo l'anno prossimo!

**Attualità** di A. Spinola

## CFO nell'occhio del ciclone

Il profilo ideale del CFO è in continua evoluzione!

Il profilo ideale del CFO muta con i tempi. A fine anni '90, ai CFO si chiedeva esperienza nel capital market e nell'ingegneria finanziaria, per assecondare il raggiungimento di obiettivi trimestrali. Dopo Enron e Parmalat, e l'approvazione della Sarbanes-Oxley, il focus si è spostato verso CFO con capacità tecniche contabili, di controller e revisore dei conti, molto concentrato sul rispetto delle regole formali.

Il denaro è stato troppo facile per molti anni, ed ora si corre ai ripari: la crisi del credito 2007-2008 spinge i finanziatori (banche, investitori istituzionali ed obbligazionisti) a rientrare dalle posizioni più rischiose o, quantomeno, a rivederne le condizioni. Per evitare di trasferire valore dagli azionisti ai finanziatori i CFO devono mantenere un buon livello di liquidità, il che implica:

- mantenere le linee di credito in essere tramite buone relazioni bancarie;
- ridurre i costi e rivedere le previsioni di ricavi, a partire dal budget 2009;
- "dimagrire" il circolante e liberare risorse. Si ritorna pertanto ad un CFO forte e tradizionale, a cui dare più autorità e peso all'interno della compagine manageriale: un "manager del bilancio", supervisore della ristrutturazione e della gestione del rischio aziendale, assicuratore della salute finanziaria dell'impresa.

In questo scenario generale, lo specifico profilo tecnico del CFO dipenderà ovviamente dalla situazione aziendale che è chiamato a gestire:

- chi deve ridurre l'indebitamento punterà su un CFO abile nella valutazione e nella negoziazione e transazione delle attività in cessione;
- per chi cerca nuove fonti di finanziamento, la priorità sarà trovare un CFO

con esperienza sul mercato dei capitali;

- chi deve ristrutturare azienda ed attività è alla ricerca di un manager finanziario con esperienze anche nella fase operativa;
- chi deve gestire conflitti interni, ad esempio tra finanza e commerciale, cerca un CFO duttile ed esperto nella negoziazione degli obiettivi;
- per ridurre al massimo il capitale circolante è importante avere il polso di clienti e fornitori, ed anche una chiara visione e conoscenza della filiera produttiva.

In conclusione, oltre alle doti tradizionali del CFO, le dimensioni dell'attuale "gelata" richiedono anche doti come la flessibilità, la capacità negoziale, l'astuzia. In Cina è proverbiale la prudenza e l'attenzione con la quale la volpe attraversa lo stagno ghiacciato: analogamente, il profilo del CFO chiamato a fronteggiare la crisi del credito di fine anni 2000 dovrà assumere anche lineamenti "volpini", per far uscire indenne la sua azienda dal ghiaccio di questa recessione.



**Info**

## Mare forza dieci

Quali sono le condizioni che abbiamo affrontato?

La scala Douglas determina la condizione dello stato del mare in base all'altezza media delle onde.

Tuttavia, non sarebbe corretto esprimere questa scala in termini di «Forza», che è invece correttamente riferita solo al vento.

La scala di Beaufort, invece, è una misura empirica dell'intensità del vento basata sullo stato del mare (ci si riferisce al mare aperto) o sulle condizioni delle onde. Il suo nome completo è Scala Beaufort della forza del vento.

Navi come la Costa Europa sono suffi-

cientemente grandi per affrontare mari forza 8, esattamente la stessa intensità che abbiamo tutti sperimentato.

Sperando che la prossima crociera sia caratterizzata da un mare calmo e tranquillo vi auguriamo Buone Feste.



Forza	Stato del mare	Altezza delle onde	Tipo di Onde
0	Calmi		
1	Ondulato	fino a 0,30 m	Incrispature
2	Leggermente mosso	0,30 - 0,60 m	Onde piccole
3	Mosso	0,60 - 1,20 m	Onde piccole più lunghe, qualche piccola cresta
4	Agitato	1,20 - 2,40 m	Onde lunghe con creste bianche
5	Forte	2,40 - 4 m	Onde grandi, che si rompono lasciando scie di schiuma
6	Molto Forte	4 - 6 m	Onde grandi, ripide, scie di schiuma, molti spruzzi
7	Grosso	6 - 9 m	Onde alte, ripide, creste rotte dal vento che strappa la schiuma
8	Molto grosso	9 - 13 m	Onde alte, lunghe, creste rotte dal vento, abbondante schiuma e spruzzi
9	Furioso	oltre 13 m	Onde altissime, ripide, schiuma e spruzzi che riducono molto la visibilità