



Strada Borghetti Cavo  
e Associati

---

# L'impatto dell'evoluzione normativa sull'attività del Collegio Sindacale

Giancarlo Strada

Ordine Dottori  
Commercialisti ed Esperti  
Contabili di Genova

6 Novembre 2018

# Il contesto normativo

1. Codice civile art. 2403
2. Principi di comportamento del Collegio Sindacale
3. Riforma del diritto fallimentare

# Art 2403 C.C

**Nelle società non quotate il Collegio Sindacale vigila:**

- ① sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo**
- ② sul rispetto dei principi di corretta amministrazione**
- ③ sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e sul suo concreto funzionamento**

# Art 2403 C.C

**Natura del controllo dei sindaci: mera legittimità o merito?**

**Ieri: mera legittimità**



**Oggi: legalità sostanziale**



**Controllo di legalità non puramente formale, ma esteso al contenuto sostanziale della gestione, per verificare che scelte discrezionali degli amministratori rispettino i limiti dei principi di corretta amministrazione**

# Art 2403 C.C

**Controllo sul rispetto dei “principi di corretta amministrazione”**



**Controllo in circostanze normali anche solo sintetico, su correttezza del processi decisionali**



**Business Judgment Rule**

# Art 2403 C.C

## Business Judgment Rule



**presunzione che, nello svolgimento dei propri compiti, gli amministratori hanno agito in modo informato, in buona fede e nell'interesse della società**

# Art 2403 C.C

## Quando è violata la Business Judgment Rule

- **avere assunto informazioni insufficienti in merito ad operazioni finanziarie o commerciali,**
- **avere agito in maniera palesemente grossolana senza considerare tutte le possibili alternative,**
- **avere seguito una condotta parziale e dipendente da valutazioni diverse dal bene della società e non conforme a quanto previsto dalla legge**
- **aver agito in conflitto di interessi**
- **avere trascurato un corretto assetto organizzativo pur nel criterio di proporzionalità**

# Art 2403 C.C

**Il controllo dell'attività degli amministratori richiede una valutazione della diligenza adottata nel loro comportamento caso per caso**



**risk approach**

**Necessità di operare previa identificazione e valutazione dei rischi sia generali che specifici**



# Art 2403 C.C

## rischi generali (strutturali)



- **Struttura** **proprietaria**  
**concentrata**
- **Soggezione a direzione e**  
**coordinamento**
- **Organo** **amministrativo**  
**identificato con compagine**  
**sociale**
- **Sussistenza di stato di crisi**

## rischi specifici (congiunturali)



- **Significatività dell'operazione**
- **Operazioni anomale**
- **Operazioni in conflitto di**  
**interesse**
- **Operazioni con parti correlate**

# Art 2403 C.C



# Art 2403 C.C

**Se si governano correttamente i rischi cresce il valore dell'azienda**



**Come si controlla ????**

**L'indicatore sintetico che consente di cogliere la creazione di valore e il rapporto fra ROIC e COSTO DEL CAPITALE**

# Art 2403 C.C

$$\text{ROIC} = \text{RO} / \text{IC}$$

**RO = reddito operativo generato dalla gestione caratteristica**

**IC = capitale circolante e fisso operativo calcolato come media fra inizio e fine anno**

**Costo del capitale = media ponderata del costo del capitale di credito (al netto della deducibilità fiscale) e dei mezzi propri**

- **Se ROIC > costo del capitale l'azienda sta investendo risorse ad un tasso superiore rispetto al costo e quindi sta creando valore**
- **Un incremento del tasso di crescita si traduce in un incremento di valore solo se il ROIC è maggiore del costo del capitale**
- **Quando il ROIC è = costo del capitale la crescita non aumenta valore**

# Riforma del diritto fallimentare

In attuazione della legge delega n. 155 del 2017, il decreto attuativo composta da 390 articoli si suddivide in quattro parti:

- 1 – artt. Da 1 a 373 → codice della crisi e dell'insolvenza
- 2 – artt. Da 374 a 383 → modifiche al codice civile
- 3 – artt. Da 384 a 387 → garanzie in favore degli acquirenti di immobili da costruire
- 4 – artt. da 388 a 390 → norme di attuazione

Entrata in vigore → 18 mesi dalla pubblicazione

**MA NON PER TUTTI GLI ARTICOLI**

# Riforma del diritto fallimentare

**Il codice civile non dà una definizione legale di crisi  
La legge fallimentare non definisce il concetto**



**insolvenza**

**Art. 5 RD 267/42 “lo stato d’insolvenza si manifesta con  
l’inadempimento ed altri fattori esteriori, i quali  
dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare  
regolarmente le proprie obbligazioni”**

# Lo stato di crisi

## **Definizione di crisi (art.2 bozza Rordorf)**

lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come l'inadeguatezza dei flussi prospettici per far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate

**Legge delega:** “...introdurre una definizione della stato di crisi, intesa come probabilità futura d'insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica

# Lo stato di crisi

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
<b>Incubazione (<i>fase ordinaria e fisiologica di declino</i>)</b>	si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza Idonea verifica della tenuta della continuità aziendale	<b>Gravità/evoluzione rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (business plan)</b>
<b>Maturazione (fase straordinaria di declino, fisiologica)</b>	Si cominciano ad intaccare le risorse aziendali (cassa, patrimonio) Idonea verifica della tenuta della continuità aziendale	<b>Progressivi segnali all'esterno (ex post- lettura dati consuntivi, info bilancio) Rilevabili internamente ex ante attraverso strumenti prognostici</b>
<b>Crisi conclamata (fase straordinaria, reversibile)</b>	Si osservano gravi squilibri finanziari, ripercussioni sulla fiducia degli stakeholder, difficoltà finanziaria conclamata	<b>Rilevabile solo internamente con strumenti prognostici (business plan) in quanto è una valutazione che necessita di informazioni di dettaglio</b>



# Lo stato di crisi

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
<b>Insolvenza reversibile (fase straordinaria)</b>	Idonea verifica della tenuta della continuità aziendale Adozione di uno strumento previsto dall'ordinamento per superamento crisi e recupero continuità aziendale	<b>Rilevabile con valutazioni di dettaglio <u>preliminari</u> sul bilancio ma con approfondimenti su dati prospettici economico, patrimoniali finanziari disponibili solo internamente</b>
<b>Insolvenza conclamata</b>	Ricorso ad istituti di composizione, liquidazione giudiziale  Vi si giunge in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nelle precedenti fasi	<b>Rilevabile con valutazioni su dati di bilancio per evidenza degli squilibri. Rilevabile anche da esame centrale rischi, bollettino protesti, estratto di ruoli esattoriali</b>

# La prevenzione dello stato di crisi

**Art. 3 → obblighi del debitore (organizzazione)**

**Art. 12 → strumenti di allerta (definizione)**

**Art. 13 → indicatori della crisi (indici stabiliti dal CNDCEC)**

**Art. 14 → obblighi di segnalazione degli organi di controllo societario  
(causa esimente)**

**Art. 15 → obbligo di segnalazione di creditori pubblici qualificati (al  
superamento di certe soglie di debito )**

# Le conseguenze della crisi

**Se affrontata con tempestività e gestita → nessuna (esimenti)**

**Se non prevista e/o non gestita → da tre a 10 anni se fraudolenta  
da sei mesi a due anni se semplice**

**In caso di “*danno patrimoniale di rilevante entità*” → aumento del 50%**



**Applicabili ad amministratori e sindaci**

# Le modifiche al Codice Civile

## Art. 374 modifica l'art. 2086 CC

**L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.**

**L'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi**

# Le modifiche al codice civile

**L'art. 376 introduce il concetto di “assetti organizzativi societari e modifica gli artt. 2257, 2380 bis, 2409 – novies e 2475 CC per introdurre, declinandolo per tipo di società, il seguente concetto:**

**La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'art. 2086 secondo comma e spetta esclusivamente agli amministratori i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale**

# Le modifiche al codice civile

**L'art. 377 introduce modifiche**

**all'art. 2476 CC in tema di responsabilità degli amministratori con un richiamo all'obbligo di mantenimento dell'integrità del patrimonio**

**e**

**all'art. 2486 CC con un criterio di determinazione dell'entità del danno risarcibile**

**Danno = PN alla causa di scioglimento - PN apertura procedura**

# Le modifiche al codice civile

**L'art. 378 modifica l'art. 2477 CC in tema di obbligo di nomina del Collegio Sindacale**



**NE BASTA UNO**

- ✓ **Obbligo di bilancio consolidato**
- ✓ **Controllo di società obbligata alla revisione legale**
- ✓ **Superamento per due esercizi consecutivi di limiti dimensionali**
  - ✓ **Attivo** > **Euro 2.000.000**
  - ✓ **Ricavi** > **Euro 2.000.000**
  - ✓ **Dipendenti occupati in media** > **10 unità**

# La prevenzione della crisi irreversibile

**Art. 12 introduce il concetto di allerta interni e di allerta esterni**

**interni**

**Emergono in seguito all'analisi di un set informativo a disposizione dei soggetti operanti nel contesto aziendale. Si tratta di segnali legati principalmente all'ambito economico finanziario**

**esterni**

**Si manifestano attraverso il mancato rispetto degli adempimenti contrattuali nei confronti di soggetti esogeni rispetto al contesto aziendale quali, ad es.**

- **Azioni esecutive**
- **Centrale rischi**
- **Cassetto fiscale ed estratti di ruolo**
- **Durc**



# La prevenzione della crisi irreversibile

**Indicatori di crisi sono gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario secondo criteri di proporzionalità rilevabili da appositi indici che diano evidenza**

- ✓ **della sostenibilità finanziaria per almeno sei mesi**
- ✓ **Delle prospettive di continuità aziendale**

## **Indicatori significativi**

- ✓ **Rapporto tra flussi di cassa e attivo**
- ✓ **Rapporto tra patrimonio netto e passivo**
- ✓ **Rapporto tra oneri finanziari e ricavi**
- ✓ **Reiterati ed importanti ritardi nei pagamenti di:**
  - ✓ **Retribuzioni (60 giorni)**
  - ✓ **Debiti verso fornitori oltre 120 gg (se > non scaduti)**
  - ✓ **Superamento nell'ultimo bilancio degli indici CNDCEC**

Giancarlo Strada

L'impatto dell'evoluzione normativa sull'attività del Collegio Sindacale



# La prevenzione della crisi irreversibile

## Art. 13 Comma secondo

**Gli indici devono essere valutati unitariamente per presumere ragionevolmente la sussistenza di una crisi di impresa**

**quindi il collegio sindacale deve trarre le sue valutazioni a valle di tutte le analisi e le notizie rilevate nel corso della sua attività**

# La prevenzione della crisi irreversibile

## Art. 13 Comma terzo

**Se l'azienda non ritiene adeguati alle sue caratteristiche gli indici CNDCEC ne individua altri e ne da *disclosure* in nota integrativa**

**L'idoneità degli indici “personalizzati” deve essere attestata da un professionista indipendente con riferimento alle specificità dell'impresa.**

# La prevenzione della crisi irreversibile

**Il CDA monitora nel continuo**

**Il Sindaco non entra nel merito operativo  
ma**

- ✓ **valuta se il sistema di pianificazione e controllo è adeguato  
e**
- ✓ **verifica periodicamente se ci sono elementi di allerta che poi devono essere valutati per vedere se si devono assumere le iniziative previste dalla norma**

# Indicatori interni economici e finanziari

- ✓ Calo delle vendite
- ✓ Andamento ROS
- ✓ Indici economico- finanziari (EBITDA negativo – PFN/EBITDA non sostenibile)
- ✓ Mancato raggiungimento del break even point
- ✓ Situazioni di deficit patrimoniali o CCN negativo
- ✓ Dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine
- ✓ Prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza, senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o rimborso
- ✓ Cambiamento delle forme di pagamento concessa dai fornitori dalla condizione “a credito” a quella “pagamento alla consegna”
- ✓ Incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari
- ✓ Cessazione del sostegno finanziario da parte di finanziatori e di altri creditori
- ✓ Cash flow storico e prospettico negativo
- ✓ Incapacità di saldare i debiti alla scadenza
- ✓ Riduzione del capitale per perdite

# Indicatori interni gestionali

- ✓ **Comparsa di concorrenti/prodotti sostitutivi di grande successo**
- ✓ **Innovazione tecnologica che incrementa il grado di obsolescenza del prodotto/servizio dell'impresa**
- ✓ **Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione**
- ✓ **Scarsità nell'approvvigionamento di rilevanti forniture**
- ✓ **Elevati rischi ambientali non coperti da idonee polizze assicurative**
- ✓ **Elevati rischi di *compliance* (mancanza di odv)**
- ✓ **Anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziatori**
- ✓ **Anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali**
- ✓ **Perdita di**
  - ✓ **Mercati fondamentali**
  - ✓ **Clienti chiave**
  - ✓ **Contratti di distribuzione**
  - ✓ **Di concessioni per lo svolgimento di determinate attività**
  - ✓ **Fornitori strategici**

# Indicatori interni di altra natura

- ✓ **Modifiche a leggi o regolamenti o alle policy governative che influenzino negativamente l'impresa**
- ✓ **Eventi eccezionali**
- ✓ **Procedimenti legali**

# La prevenzione dello stato di crisi

**Valutazioni basate esclusivamente su dati storici sono opportuni ma non sufficienti per valutare la crisi in chiave prospettica perché non consentono di apprezzare le prospettive future e le misure correttive eventualmente adottate**

***Va accordata preferenza ad un'ottica prospettica e di programmazione. In pratica, solo una pianificazione a medio termine può rilevare in modo efficace uno stato di crisi, confermandone la definitività o anticipandone gli esiti. (documento CNDCEC "informativa e valutazione della crisi di impresa")***



# Un ruolo proattivo del collegio sindacale

- ✓ **Stretta collaborazione con il revisore legale**
- ✓ **Valutazione della continuità aziendale (PdR 570)**
- ✓ **Visione prospettica con approccio sistematico**
- ✓ **Analisi dinamica dei cash flow**
- ✓ **Stimolo a predisporre piani pluriennali**
- ✓ **Analisi dei piani in ottica stress test**
- ✓ **Valutazioni in ordine alla capacità di ripianare il debito finanziario con i risultati operativi → rapporto autofinanziamento e posizione debitoria**
- ✓ **Analisi di break even, ricavi attuali e prospettici**
- ✓ ***Impairment* degli attivi attraverso il raffronto del valore d'uso con i flussi di cassa attesi**

# Un ruolo proattivo del collegio sindacale

**Le grandezze statiche dei bilanci non consentono di dimostrare inequivocabilmente lo stato di insolvenza perché il raffronto tra poste attive e passive, non sempre corrisponde alla situazione patrimoniale - finanziaria effettiva e concreta del patrimonio funzionante.**

**Tanto meno è in grado di fare emergere inequivocabilmente e univocamente lo stato di crisi considerato che l'insolvenza prospettica si sostanzia in una situazione di inattitudine ad estinguere il debito con i flussi prospettici al servizio dello stesso.**

# Un ruolo proattivo del collegio sindacale

**L'utilizzo di processi di impairment è essenziale per una analisi del reale stato di salute dell'impresa.**

**Quindi una periodica verifica dell'equazione**

**$PN = \textit{enterprise value} > \text{debito operativo normalizzato}$  (Posizione Finanziaria Netta negativa maggiorata del debito non finanziario scaduto)**

**rappresenta un indicatore molto significativo**

# Un ruolo proattivo del collegio sindacale

**Approvare una procedura finalizzata a prevenire situazioni degenerative in presenza di elementi segnaletici rilevanti di crisi d'impresa attraverso la sollecitazione tempestiva di misure proattive di riequilibrio e risanamento da parte degli organi amministrativi**



Giancarlo Strada

L'impatto dell'evoluzione normativa sull'attività del Collegio Sindacale

# Un ruolo proattivo del collegio sindacale

**Strumenti aggiornati per svolgere la funzione di vigilanza e poter intercettare i primi segnali di minaccia sulla continuità aziendale**

**Si deve passare da un approccio di controllo fondato sull'esame dei dati storici e di mera *compliance* a metodologie che utilizzino strumenti previsionali**

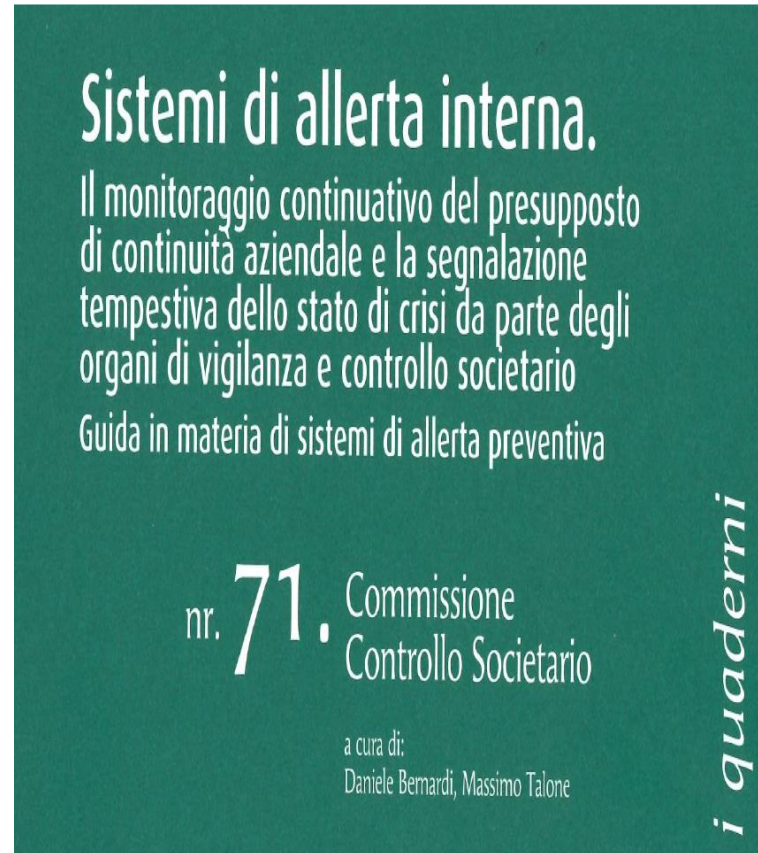
**backward looking**



**forward looking**

**basato sul monitoraggio e sulla valutazione dei rischi aziendali**

# Un ruolo proattivo del collegio sindacale



Giancarlo Strada

L'impatto dell'evoluzione normativa sull'attività del Collegio Sindacale

