

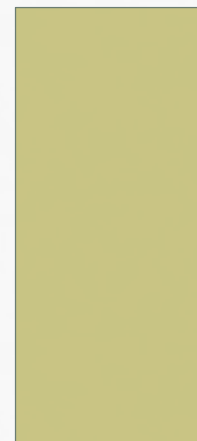
CONVEGNO SYNERGIA  
GENOVA  
*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E  
PROSPETTIVE*

**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE  
PER IL COLLEGIO SINDACALE**

DANIELE BERNARDI, STUDIO **BERNARDI & ASSOCIATI**,  
MILANO

MEMBER OF SYNERGIA CONSULTING GROUP

11/11/2016  
VILLA DELLO ZERBINO  
PASSO DELLO ZERBINO 1 GENOVA



# *I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*

## L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE

### Agenda:

- **What next? Alcune riflessioni sul futuro dei controlli societari,**
- **Il quadro di riferimento,**
- **Cosa ci attende, le prospettive,**
- **Il ruolo dinamico dell'organo di controllo, i rischi,**
- **Una proposta operativa.**

# I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE

## L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE

### WHAT NEXT? ALCUNE RIFLESSIONI SUL FUTURO DEI CONTROLLI SOCIETARI

#### ➤ **Messaggi chiave:**

- Il lavoro del sindaco dovrà essere necessariamente diverso da come l'abbiamo conosciuto in passato, **aggiornato**, col definitivo e irreversibile passaggio da un approccio alla vigilanza in prevalenza statico di "*compliance legale e contabile*" a valutazioni, attestazioni, attività di assurance orientate alla valorizzazione di una cultura dei controlli e, in particolare, di valutazione sulla capacità dell'azienda di generare flussi finanziari tali da assicurare una gestione "sostenibile" nel medio-lungo periodo con la prevenzione di cause sintomatiche di crisi,
- Il cambiamento è continuo,
- È importante la «visione», una nuova «visione» ...
- La «*passione*» e la «*professionalità*» farà la differenza,
- **In passato i sindaci, con molti distinguo, non hanno dato prove entusiasmanti o, perlomeno, così il loro ruolo è stato percepito all'esterno ...**
- Perché?

*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE**  
**WHAT NEXT? ALCUNE RIFLESSIONI SUL FUTURO DEI CONTROLLI**  
**SOCIETARI**

*“Ho fatto un corso di lettura veloce, ho imparato a leggere a piombo, trasversalmente la pagina, e ho potuto leggere «Guerra e pace» in venti minuti.*

*Parlava della Russia”.*

**Woody Allen (1935)**



*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE**  
**QUADRO DI RIFERIMENTO**

1. La raccomandazione 2014/135 UE del 12 marzo 2014 e il regolamento 2015/848 del parlamento europeo e del consiglio del 20 maggio 2015,
2. D.d.L. (delega) n° 3671 *bis* 18 maggio 2016, delega al Governo per la riforma organica delle discipline della crisi e dell'insolvenza,
3. CNDCEC, Osservazioni e proposte, 8 giugno 2016 (**sic! ....**),
4. CNDCEC, Informativa e valutazione della crisi d'impresa, 30 ottobre 2015,
5. CNDCEC, Norme di comportamento del collegio sindacale, settembre 2015,
6. CNDCEC, Verballi e procedure del collegio sindacale, marzo 2016, sez. VI, crisi d'impresa.
7. PdR ISA Italia n° 570, Continuità aziendale,

Ma non solo .....

# I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE

## L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE

### QUADRO DI RIFERIMENTO

Novità normative e regolamentari che produrranno, direttamente o indirettamente, un rilevante impatto sull'attività della professione e degli organi di vigilanza e controllo:

- **D.Lgs 18/8/2015 n° 139 che ha attuato la direttiva 2013/34/UE** nuove regole relative ai bilanci d'esercizio, consolidati .... *Per le modifiche ai criteri di valutazione e la conseguente necessità di assurance e attestazioni* (sui tassi di attualizzazione, i test di impairment ...);
- **D.Lgs 17/7/2016 che ha attuato la direttiva 2014/56/UE** sulla revisione legale dei conti annuali e consolidati, e regolamento UE 537/2014 sui requisiti specifici alla revisione legale degli enti di interesse pubblico (*per le attestazioni richieste sui rischi di continuità aziendale ... analisi forward looking*);
- **Raccomandazione** della Commissione Europea del 12 marzo 2014 (e D.d.l. sulla riforma) un nuovo approccio al fallimento delle imprese e all'insolvenza (2014/135/UE) *in ottica di sistemi per prevenire la crisi aziendale e l'insolvenza*;
- **Direttiva 2014/95/EU** in materia di informazioni non finanziarie e sulla diversità che richiederanno una forte attività di assurance per l'attendibilità dell'informativa;
- **Il nuovo principio contabile internazionale IFRS 9** sulla valutazione degli strumenti finanziari (compreso quindi i finanziamenti bancari) in sostituzione dell'attuale principio contabile IAS 39, che costringerà le società ad adottare nuovi e più evoluti sistemi di pianificazione e controllo per venir in contro alle maggiori e più qualificate esigenze informative richieste dal sistema finanziario (*approccio forward-looking e cash flow oriented*).



# I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE

## L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE

### Alcuni skills:

- (...) *garantire alle imprese sane in difficoltà finanziaria ... l'accesso a un quadro nazionale in materia di insolvenza che permetta loro di ristrutturarsi in un fase precoce in modo da evitare l'insolvenza, massimizzandone pertanto il valore totale per i creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale ...*,
- L'estensione del principio del *fair value* e del *criterio del costo ammortizzato* (criterio di ripartizione temporale dei flussi di un'attività o passività finanziaria), anche a soggetti che attualmente non sono tenuti ad osservare questi criteri di valutazione che indurrà la professione contabile e tutti gli organi deputati al controllo, *alla sistematica verifica delle perdite durevoli di valore e al conseguente impatto sulla continuità aziendale*,
- La necessità, il “dovere” dell'imprenditore e degli organi sociali *di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e perdita della continuità aziendale*, ...

... in quadro dove...

# IL QUADRO DI RIFERIMENTO



- ❑ La crisi finanziaria, il modesto sviluppo dell'economia e l'evoluzione dei sistemi informativi aziendali hanno riaperto il dibattito sul ruolo della *corporate governance* e sulla necessità di nuove regole per le imprese in materia di *risk management* e *controllo interno*,
- ❑ E' determinante, per la stabilità del sistema economico, garantire la *continuità aziendale* e gestire tempestivamente le situazioni di crisi prevenendo, con opportuni interventi, lo stato d'insolvenza,
- ❑ Monitorare e segnalare tempestivamente, sulla base di indicatori premonitori (*early warning*), significativi peggioramenti della probabilità d'insolvenza (*probability of default*) e del giudizio complessivo sul conseguente rischio (*misurabile? Come? Attribuzione di rating?*), rientrano (ma *rientrano già*) a tutti gli effetti nelle attribuzioni professionali degli organi sociali di controllo societario,
- ❑ In materia legislativa e norme d'uso professionale (*professional standard*), sia a livello internazionale che a livello nazionale, si attribuisce comunque sempre più importanza a quest'ultimo aspetto,
- ❑ Il sindaco è *investito direttamente in questo processo di evoluzione professionale* in un contesto dove, l'idea di fondo è ... ***“il miglior modo per affrontare una patologia è agire prima che la crisi diventi irreversibile”***



*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE**  
**IL RUOLO DINAMICO DELL'ORGANO DI CONTROLLO E I RISCHI**

Alcuni punti da valutare e tenere in considerazione sono:

1. La definizione dello stato di crisi, da individuare, avendo ben chiaro che occorre separare il concetto conosciuto e codificato di insolvenza da quello di crisi,
2. Cosa s'intende per procedura di allerta perché siano efficaci, dando espressa rilevanza negli enti collettivi ai ruoli di vigilanza e controllo, quando presenti;
3. Chiedersi se ci sono già strumenti efficaci nell'ordinamento (legale e regolamentare) e/o nelle norme e se sia davvero necessario introdurne di nuove;
4. Evitare soluzioni che apparentemente sembrano efficaci e che, invece, possono trasformarsi in soluzioni pericolose perché destabilizzanti per le aziende;

I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE  
L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE  
**IL RUOLO DINAMICO DELL'ORGANO DI CONTROLLO E  
I RISCHI**

Lo stato di crisi (1/2):

Lo scopo (del d.d.l.) “ ... introdurre una definizione di stato di crisi, intesa come probabilità futura d'insolvenza, mantenendo l'attuale nozione di insolvenza di cui all'art. 5 del RD 16/3/1942 n°267”

➤ Non è un compito facile senza fare ricorso a concetti aziendalistici.

Ed è proprio da qui che occorre partire, come peraltro gli organi di vigilanza e controllo già fanno (o dovrebbero fare):

➤ Una possibile definizione “aziendalistica” di crisi:

“ l'incapacità corrente dell'azienda di generare flussi flussi di cassa, attuali e prospettici, sufficienti a garantire l'adempimento delle obbligazioni già assunte e di quelle pianificate” [CNDCEC, “Informativa e valutazione della crisi d'impresa”, 10/ 2015].

Che presuppone (i) *nell'analisi la centralità della dimensione finanziaria*, sia attuale sia futura, con la *valutazione dei cash flow in chiave prospettica* e quindi (ii) *estensione anche alle obbligazioni non ancora assunte ma prevedibili*,

*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE**  
**IL RUOLO DINAMICO DELL'ORGANO DI CONTROLLO E**  
**I RISCHI**

Lo stato di crisi (2/2):

Tenendo conto che per arrivare all' "*incapacità*" di generare flussi (temporanea/irreversibile) si passa da diversi stadi, che comportano un diverso, progressivo grado di attenzione, coinvolgimento e reazione degli organi della governance:

Stadio della crisi	Elementi/azione	valutazione
<b>Incubazione</b> (fase ordinaria e fisiologica di declino)	<b><i>Si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza.</i></b> Idonea verifica tenuta continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570.	Gravità/evoluzione rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan</i> ).
<b>Maturazione</b> (fase straordinaria di declino, fisiologica)	<b><i>Si cominciano ad intaccare le risorse aziendali, (la cassa, il patrimonio).</i></b>  Idem sopra.	Progressivi segnali all'esterno in ottica backward looking (lettura dei dati consuntivi, info bilancio). Gravità/evoluzione rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan</i> ).
<b>Crisi conclamata</b> (fase straordinaria, reversibile)	<b><i>Si osservano gravi squilibri finanziari, ripercussioni sulla fiducia degli stakeholder.</i></b> <b><i>Coincide con questa fase anche la difficoltà finanziaria conclamata.</i></b> Idonea verifica tenuta continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570.	Rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan</i> , <i>impairment test</i> ). La valutazione da parte di terzi necessita di potere accedere a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa (la qualità dell'info è <b>determinante</b> ).

## UN RUOLO DINAMICO DELL'ORGANO DI CONTROLLO

Stadio della crisi	Elementi / azione	valutazione
<b>Insolvenza reversibile</b> (fase straordinaria)	<p>Idonea verifica tenuta continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570 con adozione strumento previsto dall'ordinamento per superamento crisi e recupero continuità aziendale.</p> <p>Valutare Ricorso a istituti di composizione</p>	<p>Rilevabile lo stato di insolvenza con valutazioni di dettaglio preliminari sul bilancio <b>ma con approfondimenti su dati aggiornati e prospettici economico, finanziari e patrimoniali.</b> La valutazione da parte di terzi della reversibilità dell'insolvenza <b>richiede l'accesso a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa.</b></p>
<b>Insolvenza conclamata</b> (irreversibile)	<p>Ricorso a istituti di composizione, liquidazione giudiziale,</p> <p><b><i>Cui si giunge in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nelle precedenti fasi.</i></b></p>	<p>Rilevabile lo stato di insolvenza con valutazioni su dati di bilancio per evidenza degli squilibri. Per manifestazione esteriore dell'inadempimento delle obbligazioni occorre ricorrere a informazioni presso terzi.</p>

I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE  
L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE  
**IL RUOLO DINAMICO DELL'ORGANO DI CONTROLLO E  
I RISCHI**

Procedura di allerta (in chiave dinamica):

- Allerta “**interna**” a carico degli organi di controllo (**dibattito sindaco-revisore specioso ....**) **obbligo di comunicare tempestivamente all'organo di amministrazione della società ... dell'esistenza di fondati indizi della crisi ...[ma c'è già! salvo la definizione giuridica di crisi]**, e, in caso di omessa o inadeguata risposta, di informare direttamente il competente organismo di composizione della crisi (d.d.l. Delegato riforma)

Un problema:

- Le società che non hanno organi di vigilanza e controllo (allerta interna lasciata alla buona volontà degli organi di amministrazione o dell'imprenditore),

Allerta “**esterna**”

- a carico di alcuni creditori “*qualificati*” (v. d.d.l., art 4, comma 1, lettera c).



I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE

L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE

**IL RUOLO DINAMICO DELL'ORGANO DI CONTROLLO E I RISCHI**

Procedura di allerta (in chiave dinamica):

Alcuni temi rilevanti sull'allerta “**esterna**”.

- 1) l'enfasi al solo accertamento “**ex post**” attraverso dati contabili/consuntivi rilevabili dall'esterno (è documentata da ritardi/mancati pagamenti),
- 2) Rischia di penalizzare i casi in cui la crisi non sia ancora cristallizzata (aumentando le probabilità d'insolvenza), senza una valutazione prospettica,
- 3) Rischia – senza opportuni paletti correttivi/interpretativi - di dare troppa importanza a modelli probabilistici (p.es. rating Basilea, Z score di Altman, che per essere efficienti hanno necessità di essere integrati da dati affidabili e da informazioni non sempre o facilmente disponibili all'esterno dell'azienda ecc...) basati su dati storici (a volte inaffidabili) che hanno un margine elevato di non corretta interpretazione dei risultati (quindi d'errore),

I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE  
L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE  
**IL RUOLO DINAMICO DELL'ORGANO DI CONTROLLO E I RISCHI**

Procedura di allerta :

Alcuni temi rilevanti sull'allerta “**esterna**”.

Rischi concreti:

- 1) Un sistema di *scoring* statico,
- 2) Un sistema *banco centrico* basato su valutazioni e modelli statistici,

Un possibile rimedio “*dinamico*” (ancorché utopico):

*... estendere l'obbligatorietà di organi di vigilanza e controllo a tutte le società di capitali e, per le altre forme d'impresa – organi di controllo anche semplificati – al superamento di determinate soglie dimensionali....*

*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE**  
**SUGGERIMENTI OPERATIVI**

Per l'organo di controllo, collegio sindacale, è un problema di strumenti non di doveri!

... e allora ...

I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE  
L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE  
**SUGGERIMENTI OPERATIVI, UNA CONSIDERAZIONE PRELIMINARE**

- **Premessa:** I sindaci sono i soggetti riconosciuti (*dalla legge*) al vertice dei sistemi di vigilanza e controllo dell'impresa. Pertanto devono disporre di metodologie consone all'esercizio di tale attività, sempre più complessa e impegnativa, orientata all'analisi andamentale e prospettiva della dinamica aziendale,
- L'evoluzione in atto del ruolo di vigilanza del collegio sindacale riguarda il passaggio dall'analisi e valutazione tradizionale *ex post* dei dati economici e finanziari storici, all'analisi prospettica *ex ante* dello stato di continuità aziendale,
- Ciò comporta un'impostazione metodologica specifica dell'attività informativa mirata alla selezione dei controlli orientati all'identificazione e valutazione dei rischi di interruzione anche temporanea del “*going concern*”, utile a prevenire o gestire situazioni di crisi che possano sfociare nell'insolvenza irreversibile,
- Occorre pertanto che gli organi di vigilanza entrino nel merito della *governance* oltre a considerare gli aspetti di legittimità formale e sostanziale delle decisioni degli amministratori che per tradizione determinavano il limite delle indagini e delle conseguenti responsabilità dei sindaci.

I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE  
L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE  
**SUGGERIMENTI OPERATIVI**

Dunque un suggerimento operativo per gli organi di vigilanza:

- valutazioni basate esclusivamente su dati storici (contabili, ratios) sono utili ma generalmente insufficienti per la valutazione della crisi in chiave prospettica perché non permettono di scontare le ragionevoli prospettive future di evoluzione dell'azienda, soprattutto se questa stà predisponendo o ha adottato misure correttive (v. le diverse fasi della crisi illustrate),
- È necessario dunque adottare un'ottica prospettica. Una pianificazione a medio termine può rilevare efficacemente uno stato di "crisi" anticipandone gli esiti (o confermandone la definitività in assenza di azioni correttive efficaci),

Come? Un primo passo.

- Il documento del CNDCEC dell'ottobre 2015 (*"Informativa e valutazione della crisi d'impresa"*) propone un metodo, evidentemente non l'unico, ma sicuramente efficace.
- **Gli organi di vigilanza che ne fanno ricorso, in uno con l'osservanza delle norme di comportamento, possono essere assai più efficaci ed efficienti di un sistema di alert "statico" interno su dati storici o, peggio, solo esterno.**

*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE**  
**SUGGERIMENTI OPERATIVI**

Come, operativamente a titolo esemplificativo:

- Stretta collaborazione tra vigilanza e controllo legale dei conti, scambio di informativa costante e continuo,
- Valutazione PdR 570 da parte della vigilanza (**non solo il revisore !**), che ha valenza non solo contabile ma soprattutto in relazione alle prospettive, analisi non solo quantitativa delle informazioni ma anche qualitativa,

E, IN PARTICOLARE ...

Visione prospettica, approccio sistemico e sistematico, in via prioritaria:

- **Analisi dinamica dei cash flow e dei piani,**
- **Analisi dei piani industriali in ottica di stress test (analisi *worst case*),**
- **Valutazioni in ordine alla capacità di ripianare il debito finanziario con i risultati operativi (MOL/posizione finanziaria netta) quindi rapporto auto finanziamento e posizione debitoria,**
- **Analisi di *break even*, ricavi attuali e prospettici,**
- ***Impairment* degli attivi (valore d'uso corrispondente ai flussi di cassa attesi, v. OIC 9), .....**



*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE  
**SUGGERIMENTI OPERATIVI**

Come, operativamente a titolo esemplificativo:  
..... (*segue da precedente*) ...

- Perché solo con un test di *impairment* rigoroso sui flussi prospettici il bilancio d'esercizio **può essere segnaletico di una insolvenza prospettica** (insolvenza prospettica = inettitudine ad estinguere il debito con flussi prospettici al servizio dello stesso),
- Le grandezze *statiche* di bilancio, invece, non consentono questa analisi (salvo casi patologici) e dunque un'analisi su basi storiche, ancorché indicativa, non ha l'attitudine per giustificare interventi esterni di regolazione (nelle forme delineate dal progetto di riforma).

*I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE*  
**L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE**  
**SUGGERIMENTI OPERATIVI**

Un suggerimento ulteriore per l'analisi in sei fasi ....

*I controlli societari attualità e prospettive*

**L'evoluzione delle metodiche previste per il collegio sindacale**

**Suggerimenti operativi**

ANALISI PRELIMINARE ( <i>early warning</i> )	RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI	REVIEW CONTABILE	ANALISI ANDAMENTALE ( <i>interna ed esterna</i> )	ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA ( <i>storica e prospettica</i> )	ANALISI QUALITATIVA ( <i>gestionale e settoriale</i> )	VALUTAZIONE FINALE (Rating d'impresa)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anomalie nei pagamenti</li> <li>Anomalie nei rapporti bancari e in C.R.</li> <li>Anomalie contrattuali</li> <li>Anomalie di bilancio</li> <li>Anomalie erariali</li> <li>Eventi pregiudizievoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Check-list</li> <li>Raccolta dati</li> <li>Organizzazione e standardizzazione</li> <li>Predisposizione fogli di lavoro</li> <li>Predisposizione dossier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalizzazione leasing</li> <li>Normalizzazione costi capitalizzati</li> <li>Rettifiche circolarizzazione bancaria</li> <li>Altre rettifiche e normalizzazioni rilevanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conti bancari</li> <li>Struttura fidi</li> <li>Centrale dei Rischi</li> <li>Pagamenti</li> <li>Eventi pregiudizievoli</li> <li>Altre informazioni andamentali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riclassificazione</li> <li>Bilancio pro-forma</li> <li>Simulazioni</li> <li>Ciclo del CCO</li> <li>Ciclo degli investimenti fissi</li> <li>PFN</li> <li>Capitalizzazione effettiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governance</li> <li>Management</li> <li>Sistema informativo</li> <li>Politiche aziendali</li> <li>Organizzazione</li> <li>Piano di sviluppo</li> <li>Settore merceologico</li> </ul>	

I CONTROLLI SOCIETARI ATTUALITÀ E PROSPETTIVE  
L'EVOLUZIONE DELLE METODICHE PREVISTE PER IL COLLEGIO SINDACALE  
**SUGGERIMENTI OPERATIVI # 1/2**

*Analisi  
preliminare  
(early warning)*

Analisi e monitoraggio preliminare degli indicatori segnaletici (*early warning*) la cui presenza concomitante e ripetuta nel tempo deve indurre gli organi di controllo ad attivare la procedura interna di allerta preventiva per la verifica del presupposto di continuità aziendale.

*Raccolta ed  
organizzazione  
dei dati*

Raccolta e organizzazione in un database generale dei dati standard ed integrativi predefiniti dalla *check-list* ed inviata dagli organi di controllo agli organi amministrativi e di direzione unitamente alla *Management Representation Letter*.

*Review  
contabile*

Attività preliminare di revisione finalizzata alla normalizzazione, riclassificazione ed eventuale rettifica dei dati necessaria ad eliminare ogni possibile asimmetria informativa ad attestare (*assurance*) la significatività e veridicità dei dati contabili.

# *I controlli societari attualità e prospettive*

## L'evoluzione delle metodiche previste per il collegio sindacale

### **Suggerimenti operativi # 2/2**

#### *Analisi andamentale*

Attività di due-diligence e analisi finalizzata ad evidenziare eventuali anomalie ed eventi pregiudizievoli nella gestione della tesoreria aziendale e nella struttura degli affidamenti attraverso un'analitica disamina di tutte le componenti della PFN e del CCO.

#### *Analisi economico- finanziaria*

Attività di analisi storica e prospettica dei bilanci e delle situazioni contabili finalizzate alla puntuale ricostruzione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale e del relativo score statistico sulla capacità di generare un adeguato flusso di cassa e sostenibilità finanziaria.

#### *Analisi qualitativa*

Attività di analisi di tutte le componenti gestionali, strategiche ed operative, della struttura imprenditoriale e manageriale, sul sistema informativo aziendale ed infine sulle caratteristiche e dinamiche congiunturali del settore merceologico di appartenenza.

# *GRAZIE PER L'ATTENZIONE.*

Daniele Bernardi  
Dottore Commercialista, revisore legale

---

**Bernardi&Associati**  
Dottori Commercialisti, revisori legali

Via G. Fara 35, 20124 Milano (Italy),  
tel. +39 02 66 70 39 10 fax +39 02 66 71 90 53  
Web: [www.bernardi-associati.it](http://www.bernardi-associati.it)  
mail to: [daniele.bernardi@bernardi-associati.it](mailto:daniele.bernardi@bernardi-associati.it)



Member of  
**SYNERGIA CONSULTING GROUP**  
ALLEANZA PROFESSIONALE



Member of  
**SYNERGIA CONSULTING GROUP**  
ALLEANZA PROFESSIONALE

 An independent member of  
**BAKER TILLY**  
INTERNATIONAL  
through its association with Synergia