

Fondazione Luigi Masserini  
per gli studi aziendali e amministrativi

---

*Gestione e controllo d'impresa in tempi  
di pandemia*

*Postulato della continuità aziendale e ruolo  
degli organi di controllo societario nella  
prevenzione della crisi*

13 aprile 2021

Aula Magna IIS "A. Ghisleri", Via Palestro, 35 Cremona

Marco A. Marinoni  
[marcoangelo.marinoni@unicatt.it](mailto:marcoangelo.marinoni@unicatt.it)

## ***Marco Marinoni***

Docente di Contabilità e bilancio e Revisione legale dei conti presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore -sede Piacenza e Cremona-

Dottore Commercialista e Revisore legale dei conti

# OBIETTIVO

---



Soddisfare il postulato della continuità aziendale, partendo dagli equilibri duraturi e comprendere il ruolo degli organi di controllo societario

---

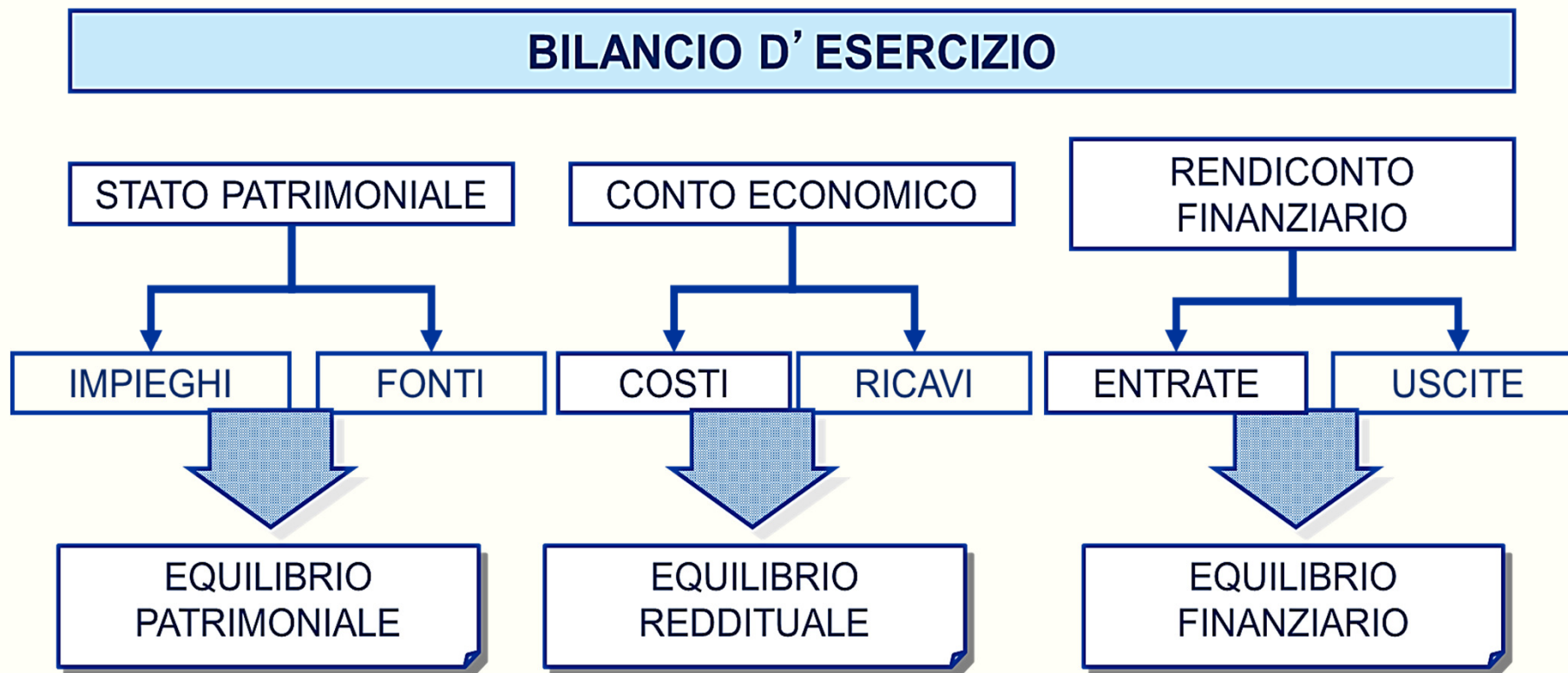
# SYLLABUS

---

1. Continuità aziendale, *going concern*, ed equilibri duraturi.
2. *Corporate governance*. Modelli di riferimento e attuale quadro normativo italiano e internazionale.
3. Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (*rinvio del recepimento*).
4. Indicatori della crisi e continuità aziendale.

*Continuità aziendale ed equilibri duraturi*

# Continuità aziendale ed equilibri duraturi



*E la disclosure, ossia l'informativa qualitativa e descrittiva di bilancio, che ruolo assume?*

# Continuità aziendale ed equilibri duraturi

## I documenti di bilancio interessati



*L'informativa qualitativa di bilancio assume un ruolo fondamentale per la sua interpretazione – soprattutto in tempi eccezionali e con tante deroghe legislative!*

Cfr. Documento interpretativo 8 OIC: Informativa in merito alla Deroga e richiamo del par. 22 dell'OIC 11.

# Continuità aziendale ed equilibri duraturi

---

## Art. 2423-bis c.c.

““Nella redazione del bilancio devono essere osservati i seguenti *principi*:

1) la valutazione delle voci deve essere fatta secondo **prudenza** e nella **prospettiva della continuazione dell'attività** [...]”.

Cfr. OIC 11, par. 22

## Art. 2428, co. 1 c.c.

“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente **della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione**, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei **principali rischi e incertezze** cui la società è esposta”.

Anche rischi da Covid-19 e azioni pianificate di fronteggiamento da parte della Direzione (cfr. organi di controllo – Risk approach e adeguati assetti amministrativi e di controllo)



# Continuità aziendale ed equilibri duraturi

---

## Decreto Legge 23/2020 “Decreto Liquidità“ (e Documento interpretativo 8 OIC)

### Art. 7 “Liquidità“ (D.L. 8/4/2020, n. 23)

“Nella redazione del bilancio di esercizio in corso al 31 dicembre 2020, **la valutazione delle voci nella prospettiva della continuazione dell’attività** di cui all’articolo 2423-bis, comma primo, n. 1), del codice civile può comunque essere operata **se risulta sussistente nell’ultimo bilancio di esercizio chiuso in data anteriore al 23 febbraio 2020**, fatta salva la previsione di cui all’articolo 106 del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18. Il criterio di valutazione è specificamente illustrato nella nota informativa anche mediante il richiamo delle risultanze del bilancio precedente.

Le disposizioni di cui al comma 1 si applicano anche ai bilanci chiusi entro il 23 febbraio 2020 e non ancora approvati”.

Il D.L. n.23/2020 introduce eccezionalmente e temporaneamente un principio di valutazione della continuità su base “storica”, neutralizzando quindi gli effetti dell’attuale crisi economica.

# Continuità aziendale ed equilibri duraturi

---

In presenza di disequilibri di gestione, l'organo amministrativo:

1. deve (comunque) valutare l'eventuale presenza di incertezze significative sulla prospettiva di continuazione dell'attività per almeno i 12 mesi successivi rispetto alla data di riferimento del bilancio;

2. in presenza di incertezze significative deve (comunque) riportare un'ampia informativa nella nota integrativa;

3. qualora le incertezze sul *going concern* fossero tali da fare ritenere che non vi siano ragionevoli alternative alla cessazione dell'attività, nonostante non si siano ancora accertate cause di scioglimento, tale valutazione comporta l'applicazione di criteri di valutazione "modificati", seppur si tratti sempre di quelli di cui all'art. 2426 c.c.



**La deroga sulla continuità aziendale consente di sterilizzare” nel 2020 soltanto l’obbligo di modificare le modalità di applicazione dei criteri di valutazione** ordinari in presenza di incertezze tali da far ritenere non ragionevole la continuazione dell'attività (vedi il punto 3 di cui sopra).

Cfr. Circolare ASSONIME N. 16/2020

# Continuità aziendale ed equilibri duraturi

Legge 178/2020, art. 1, co. 226, «Legge di bilancio 2021»

## DISPOSIZIONI TEMPORANEE RIDUZIONE DEL CAPITALE

Rinvio delle *perdite 2020* all'approvazione del bilancio 2025!

(*sostituito*) Art. 6 “Liquidità” (D.L. 8/4/2020, n. 23)

“A decorrere dalla data di entrata in vigore del presente decreto (9 aprile) e **fino alla data del 31 dicembre 2020** [approvazione bilancio nella primavera del 2021] per le fattispecie verificatesi nel corso degli esercizi chiusi entro la predetta data **non si applicano** gli articoli 2446, commi secondo e terzo, 2447, 2482-bis, commi quarto, quinto e sesto, e 2482-ter del codice civile. [...]”.

“[...] Per lo stesso periodo **non opera la causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale** di cui agli articoli 2484, primo comma, numero 4) [riduzione del capitale per oltre un terzo e al di sotto del minimo legale, salvo quanto è disposto dagli articoli 2447 e 2482-ter] e 2545-duodecies del codice civile [cause di scioglimento per le società cooperative].

Il D.L. n.23/2020 prima e poi la L. 178/2020, mira a salvaguardare la figura degli Amministratori (responsabilità per gestione non conservativa), oltre che la messa in liquidazione di numerose imprese.

# 2

---

*Modelli di Corporate Governance.  
Riferimenti normativi e novità introdotte*

# Modelli di Corporate Governance

---

## Organi preposti alla gestione e al controllo

### Sistema tradizionale

#### SISTEMA ITALIANO

- CDA,
- Sindaco unico/Collegio sindacale,
- Revisore legale dei conti,  
(principali organi gestori e di controllo)

### Sistema Dualistico

#### SISTEMA TEDESCO

- Consiglio di Sorveglianza,
- Società di Revisione

### Sistema Monistico

#### SISTEMA ANGLOSASSONE

- Comitato per il controllo sulla gestione,
- Revisore legale dei conti/Società di revisione

...continua

- Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili,
- Internal Audit
- Comitato controllo e rischi,
- Organismo di Vigilanza.

# *Modello tradizionale Funzione di vigilanza e controllo S.r.l., Art. 2477 c.c.*

---

## *S.r.l., organo di controllo monocratico*

L'art. 14, co. 13 (Vedi maxiemendamento alla legge di stabilità 2012) identifica, per le S.r.l. che adottano il “modello tradizionale” di *governance* e al ricorrere dei presupposti previsti dalla legge, nel sindaco unico la dimensione monocratica dell'organo di controllo - presente nell'attuale disciplina positiva esclusivamente nella forma pluripersonale - mantenendone inalterate tutte le caratteristiche e le prerogative.

*Per quanto riguarda la nomina obbligatoria dell'organo di controllo interno, pur rimanendone inalterati i presupposti, il nuovo art. 2477 c.c. dispone che le S.r.l. potranno dotarsi di un sindaco unico.*

# *Modello tradizionale Funzione di vigilanza e controllo S.r.l., Art. 2477 c.c.*

---

*Nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza  
(D.Lgs 12/01/2019 n. 14 in attuazione della Legge 19 ottobre 2017, n. 155)  
Nuova formulazione dell'art. 2477 c.c.*

- Art. 2 bis, co. 2, D.L. 18.4.2019 n. 32, così come inserito dall'allegato alla legge di conversione L. 14.6.2019, n. 55 con decorrenza dal 18.6.2019 (in attuazione anche della legge sulla riforma fallimentare, cd. Codice della crisi e dell'insolvenza), ha previsto nuove soglie per la nomina obbligatoria dell'organo di controllo nelle S.r.l. (nomina entro 16/12/2019 – no deroghe o proroghe) - modifica co. 2 e 3, art. 2477 c.c.

(concetto di “nano-impreses”)

# *Modello tradizionale Funzione di vigilanza e controllo S.p.a., Art. 2397 c.c.*

---

## *S.p.A., organo di controllo collegiale*

- È garantita la collegialità dell'organo di controllo nelle S.p.A.
- Art. 2409 bis c.c. "Revisione legale dei conti"

Comma 2.

*Lo statuto delle società che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato può prevedere che la revisione legale dei conti sia esercitata dal collegio sindacale. In tal caso il collegio sindacale è costituito da revisori legali iscritti nell'apposito registro.*



# *Modello tradizionale Funzione di revisione S.r.l. e S.p.a., Art. 2477 e 2409 bis c.c.*

---

A seguito dell'**abrogazione** dell'art. 2409 ter (e ss.) c.c. (e del 155 co. III TUF), *Funzioni di Controllo Contabile* ad opera dell'Art. 37 ex D.Lgs. 39/2010, il contenuto dell'obbligazione del revisore legale e della società di revisione è dettata dall'art. 14, co. 1 del D.Lgs. 39/2010, ossia:

- Verificare “nel corso dell’esercizio”:
  - la regolare tenuta della contabilità;
  - la corretta rilevazione nelle scritture contabili dei fatti di gestione.
- Esprimere con una relazione un giudizio di attendibilità sul bilancio d’esercizio e consolidato (ove redatto).

quindi

Il revisore valuta il sistema amministrativo-contabile e le scritture prodotte fino alle sintesi di bilancio ed esprime in una “relazione finale” un giudizio sull’attendibilità dei valori in rapporto ai corretti principi contabili, fornendo anche indicazioni sull’adeguatezza del sistema di controllo interno e raccomandazioni per il miglioramento dello stesso.

Cfr. ISA Italia 200 «Obiettivi e principi generali di revisione»

3

---

*Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*

# Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

## Decreto Legge 23/2020 “Decreto Liquidità”

### DIFFERIMENTO CODICE CRISI D'IMPRESA E INSOLVENZA

#### Art. 5 “Liquidità” (D.L. 8/4/2020, n. 23) ha modificato il seguente articolo:

“Art. 389 del D.Lgs. 12/1/2019, n.14 “Il presente decreto entra in vigore ~~decorsi diciotto mesi dalla data della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale [15 agosto 2020]~~ il **1° settembre 2021**, salvo quanto previsto al comma 2”.

(tra cui la nomina dell'organo di controllo, ai sensi dell'art. 2477, co. 2, c.c., per chi non lo avesse già fatto! Vedi modifica da ultimo apportata con il D.L. 30/12/2019 n.162, convertito con L. 28/2/2020, n.8.)

...tuttavia NON prorogando la norma sugli adeguati Assetti organizzativi dell'impresa, di cui al seguente articolo (comma introdotto dall'art. 375 del D.Lgs. 12/1/2019, n.14)

Art. 2086, comma 2, del Codice civile Dal 16 marzo 2019, quindi,

“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di **istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e 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 e il recupero della continuità aziendale”.

# *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*

---

Art. 12. Strumenti di allerta

Art. 14. Obbligo di segnalazione degli organi di controllo societari

Art. 15. Obbligo di segnalazione di creditori pubblici qualificati



Gli organi di controllo sono tenuti alla **segnalazione** della sussistenza di indicatori di crisi e devono verificare l'adozione delle **misure di intervento** da parte dell'organo amministrativo.

# *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*

---

## **Art. 13**

### **Indicatori della crisi**

Costituiscono **indicatori di crisi** gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi.

# 4

---

## *Indicatori della crisi e continuità aziendale*

# *Indicatori della crisi e continuità aziendale*

---

## *Approccio gerarchico*

*La logica di funzionamento del sistema degli indici di allerta passa attraverso la valutazione del*

*✓ patrimonio netto negativo*

*e dell'indice*

*✓ Debt Service Coverage Ratio (DSCR) a sei mesi inferiore a 1.*

*Qualora non sia disponibile il DSCR, occorre il superamento congiunto delle soglie proposte nel documento del CNDCEC*

# *Indicatori della crisi e continuità aziendale*

---

Il CNDCEC ha proposto un *set* di cinque indicatori (indici di allerta) utili per diagnosticare la presenza di una possibile crisi di impresa

1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari = **Oneri finanziari/Fatturato**
2. indice di adeguatezza patrimoniale = **Patrimonio netto/Debiti totali**
3. indice di ritorno liquido dell'attivo = **Cash flow/Attivo**
4. indice di liquidità = **Attivo a breve termine/Passivo a breve termine**
5. indice di indebitamento previdenziale e tributario = **Indebitamento previdenziale e tributario/Attivo totale**



# Indicatori della crisi e continuità aziendale

## Soglie di allerta settoriali

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/PASSIVITA' BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE+ TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2.8	9.4	92.1	0.3	5.6
(B)ESTRAZIONE (C)MANIFATTURA (D)PROD.ENERGIA/GAS	3.0	7.6	93.7	0.5	4.9
(E) FORN. ACQUA RETI FOGNARIE RIFIUTI (D) TRASM. ENERGIA/GAS	2.6	6.7	84.2	1.9	6.5
( F41)COSTRUZIONE DI EDIFICI	3.8	4.9	108.0	0.4	3.8
(F42) INGEGNERIA CIVILE (F43) COSTR. SPECIALIZZATE	2.8	5.3	101.1	1.4	5.3
(G45)COMM INGROSSO e DETT AUTOVEICOLI (G46) COMM INGROSSO (D) DISTRIB. ENERGIA/GAS	2.1	6.3	101.4	0.6	2.9
(G47) COMM DETTAGLIO (I56) BAR e RISTORANTI	1.5	4.2	89.8	1.0	7.8
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO (I55) HOTEL	1.5	4.1	86.0	1.4	10.2
( JMN)SERVIZI ALLE IMPRESE	1.8	5.2	95.4	1.7	11.9
(PQRS) SERVIZI ALLE PERSONE	2.7	2.3	69.8	0.5	14.6

# *Indicatori della crisi e continuità aziendale*

---

## **Altri indicatori dello stato di crisi**

L'art. 24 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza stabilisce come indicatori della crisi l'esistenza per oltre tre mesi, alternativamente:

- di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti.

# *Indicatori della crisi e continuità aziendale*

*Cfr. ISA Italia 570, Continuità aziendale - ASSIREVI, Documento di ricerca n. 234 – Aprile 2020*

## **Indicatori finanziari**

- situazioni di deficit patrimoniale o CCN negativo;
- prestiti a scadenza senza rinnovo o rimborso;
- difficoltà o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
- incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione “a credito” a “pagamento alla consegna”;
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

# *Indicatori della crisi e continuità aziendale*

*Cfr. ISA Italia 570, Continuità aziendale - ASSIREVI, Documento di ricerca n. 234 – Aprile 2020*

## **Indicatori gestionali**

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa;
- perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
- perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà nell'organico del personale;
- scarsità nell'approvvigionamento da importanti fornitori;
- comparsa di concorrenti di grande successo.

# *Indicatori della crisi e continuità aziendale*

*Cfr. ISA Italia 570, Continuità aziendale - ASSIREVI, Documento di ricerca n. 234 – Aprile 2020*

## **Altre indagini**

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza di responsabilità civile;
- modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

# Stay in touch!

## Riferimenti bibliografici e normativi

- Fellegara A.M. (2020). Manuale di revisione legale. Logiche e strumenti. Torino: Giappichelli.
- Decreto Legge 18/2020 “Decreto Cura Italia”
- Cerved, COVID-19: come evitare il contagio finanziario, marzo 2020;
- Cerved, L’impatto del COVID-19 sui settori e sul territorio, marzo 2020
- Fondazione Nazionale dei Commercialisti - L’impatto dell’emergenza sanitaria sulla continuità aziendale e sull’applicazione dei principi contabili nazionali prime indicazioni, aprile 2020
- Artt. 2364 e 2478-bis C.C.;
- Artt. 5 -7 Decreto Legge 23/2020 “Decreto Liquidità”
- OIC 29
- Art. 2427 C.C.
- IFRS in Focus - Accounting considerations related to the Coronavirus 2019 Disease (Deloitte)
- Art. 2428 C.C.
- OIC – Documento Interpretativo 6 –aprile 2020
- OIC – Impairment test e Covid-19 – Comunicazione
- ISA 570 – Continuità aziendale

