



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

# LA DUE DILIGENCE ECONOMICO-FINANZIARIA A PRESIDIO DELLA CONTINUITA' AZIENDALE

## La Due Diligence nell'attività di revisione legale: l'analisi del conto economico e dello stato patrimoniale

**Sylvain Rousmant**  
***Mazars S.p.A.***

Milano, 13 luglio 2015



<b>1</b>	<b>Premessa</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Normativa e principi contabili di riferimento</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale</b>	<b>12</b>
	<i>a) Procedure di valutazione del rischio</i>	<i>20</i>
	<i>b) Apprezzamento del revisore della valutazione effettuata dalla direzione</i>	<i>21</i>
	<i>c) Procedure di revisione aggiuntive nel caso di eventi o circostanze che potrebbero compromettere la continuità aziendale</i>	<i>23</i>
<b>4</b>	<b>Proposta di linee guida per le «Due Diligence» nell'attività di revisione legale in caso di incertezze sulla continuità aziendale</b>	<b>25</b>



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

# Premessa

# Premessa

La valutazione del **presupposto della continuità aziendale**, nel caso di dubbi significativi sulle capacità di un'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, è una delle fasi cruciali dell'attività di revisione contabile del bilancio.

Tale attività assume ancora maggiore importanza alla luce dei nuovi e più stringenti vincoli a tutela degli *stakeholders* in materia di controllo societario, principi contabili internazionali, falso in bilancio, normativa bancaria di vigilanza prudenziale.

In un contesto di eventi o circostanze che determinano dubbi significativi legati alla continuità aziendale, il revisore è chiamato a svolgere attività di «**due diligence**», **intese come procedure di revisione aggiuntive**, che come previsto dai principi di revisione di riferimento (ISA 570, par. 16) devono essere finalizzate a:

- **Acquisire elementi probativi** sufficienti e appropriati **relativamente a tali incertezze**;
- **Richiedere al management** una **valutazione** sulle **capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento**;
- **Valutare i piani di azione futuri del management** connessi alla valutazione della continuità aziendale, la misura in cui la realizzazione di tali piani possa migliorare la situazione e se tali piani siano attuabili nelle specifiche circostanze



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

# Normativa e Principi contabili di riferimento

# Normativa e Principi contabili di riferimento

- Codice civile, art. 2423 bis
- OIC 1, 11 e 5
- IAS 1, Presentazione del bilancio d'esercizio
- Principio di revisione n. 570
- Altri riferimenti normativi

# Normativa e Principi contabili di riferimento

L'art. **2423 bis**, comma 1, del **Codice Civile** prevede che:

*«la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo e del passivo considerato»*

Il presupposto della continuità aziendale prevede che la valutazione degli elementi dell'attivo e del passivo venga effettuata secondo il loro valore di funzionamento, ovvero nel presupposto che l'azienda prosegua la sua attività, almeno nel breve periodo ovvero nell'arco temporale di un esercizio contabile.

Qualora invece le prospettive future non rispettassero il presupposto della continuità aziendale, occorrerebbe procedere a valutazioni diverse, applicando principi contabili differenti, come ad esempio quelli di liquidazione.

# Normativa e Principi contabili di riferimento

## Principi contabili nazionali

- **OIC 1:** evidenza come la nozione di «funzione economica» espresso dall'art. 2423 bis del Codice Civile rappresenta un postulato di bilancio della stessa rilevanza gerarchica della «prudenza» e della «continuità aziendale»;
- **OIC 11 Bilancio d'esercizio – finalità e postulati:** richiama il postulato della continuità aziendale nella valutazione e contabilizzazione delle voci dell'attivo e del passivo;
- **OIC 5 Bilanci di liquidazione:** definisce il concetto di going concern attribuendolo ad una «azienda come complesso funzionante e destinato a continuare a funzionare almeno per i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio»



# Normativa e Principi contabili di riferimento

## Principi contabili internazionali

Lo **IAS 1**, paragrafo 25, stabilisce quanto segue:

*«Nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione della capacità dell'entità di continuare a operare come un'entità in funzionamento. Il bilancio deve essere redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività **a meno che la direzione aziendale non intenda liquidare l'entità o interromperne l'attività, o non abbia alternative realistiche a ciò.** Qualora la direzione aziendale sia a conoscenza, nel fare le proprie valutazioni, di significative incertezze per eventi o condizioni che possano comportare l'insorgere di seri dubbi sulla capacità dell'entità di continuare a operare come un'entità in funzionamento, tali incertezze devono essere evidenziate. **Qualora il bilancio non sia redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività, tale fatto deve essere indicato, unitamente ai criteri in base ai quali esso è stato redatto e alla ragione per cui l'entità non è considerata in funzionamento**».*

# Normativa e Principi contabili di riferimento

Lo **IAS 1**, al paragrafo 26, stabilisce quanto segue:

*«Nel determinare se il presupposto della prospettiva della continuazione dell'attività è applicabile, la direzione aziendale tiene conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, che **è relativo ad almeno, ma non limitato, a dodici mesi dopo la data di riferimento del bilancio.***

*Il grado dell'analisi dipende dalle specifiche circostanze di ciascun caso. Quando l'entità ha una storia di redditività e di facile accesso alle risorse finanziarie, la conclusione che il presupposto della continuità aziendale sia appropriato può essere raggiunta senza dettagliate analisi. In altri casi, la direzione aziendale può aver bisogno di considerare una vasta gamma di fattori relativi alla redditività attuale e attesa, ai piani di rimborso dei debiti e alle potenziali fonti di finanziamento alternative, prima di ritenere che sussista il presupposto della continuità aziendale».*

# Altri riferimenti normativi

- **Documento Banca d'Italia/Consob/Isvap nr. 2 del 6 febbraio 2009**
  - Richiamo ai componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società a seguito delle attuali condizioni dei mercati finanziari e dell'economia reale;
  - Informativa da fornire nelle relazioni finanziarie sulla continuità aziendale, sui rischi finanziari, sulla riduzione di valore della attività e sulle incertezze nell'utilizzo delle stime;
  - Valutazioni accurate della continuità aziendale nel rispetto dello IAS 1, nozione di futuro prevedibile, eventi e circostanze che possano far sorgere dei dubbi significativi.
  
- **Comunicazione Consob n. 9012559 del 6 febbraio 2009**
  - Richiama l'attenzione delle società di revisione e fornisce indicazione per la corretta applicazione del principio di revisione n. 570, senza introdurre nuovi obblighi;
  - Informativa di bilancio in caso di esistenza di significative incertezze sulla continuità aziendale;
  - Impatti sulla relazione di revisione nelle diverse circostanze;
  - Richiama una serie di eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi avendo riguardo al presupposto della continuità



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

Il **Principio di revisione n. 570** emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti contabili tratta delle responsabilità del revisore, **nella revisione contabile del bilancio**, relativamente **all'utilizzo da parte della direzione** del presupposto della continuità aziendale per la redazione del bilancio.

In base al presupposto della continuità aziendale, un'impresa è considerata in grado di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro. I bilanci redatti per scopi di carattere generale sono predisposti sulla base del presupposto della continuità aziendale, **a meno che la direzione intenda liquidare l'impresa o interromperne l'attività o che non abbia alternative realistiche a tale scelta.**

# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

Il principio di revisione n. 570 è così strutturato:

- La responsabilità della valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come entità in funzionamento, da parte della direzione;
- La responsabilità del revisore;
- Pianificazione della revisione e svolgimento delle procedure di valutazione del rischio;
- L'apprezzamento del revisore della valutazione effettuata dalla direzione;
- Periodo successivo a quello considerato nella valutazione della direzione;
- **Procedure di revisione conseguenti nel caso in cui siano identificati eventi o circostanze tali da far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale.**
- Conclusioni di revisione e stesura della relazione di revisione.

# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

Gli amministratori, qualora riscontrino incertezze che possano comportare dubbi sulla capacità di operare in ipotesi di funzionamento, devono effettuare una valutazione circa l'appropriatezza del presupposto della continuità aziendale e devono fornire le opportune informazioni nelle note al bilancio. Le incertezze devono essere **significative** e i dubbi sulla capacità di continuare ad operare devono essere **seri**.

Ai fini di tale valutazione rilevano i seguenti fattori:

- il grado di incertezza associato all'esito di un evento o di una circostanza aumenta significativamente quanto più l'evento, la circostanza ovvero l'esito si collocano in un futuro lontano;
- le dimensioni e la complessità dell'impresa, la natura e le circostanze della sua attività e la misura in cui è soggetta all'influenza di fattori esterni, sono elementi che influiscono sulla valutazione circa l'esito di eventi o circostanze;
- qualsiasi valutazione sul futuro si base sulle informazioni disponibili nel momento in cui viene formulata.

La valutazione del presupposto della continuità aziendale è un processo che implica un'attenta valutazione delle informazioni che scaturiscono da diverse fonti qualitative e quantitative e che richiedono una adeguata argomentazione nell'ambito della relazione sulle gestione e della nota integrativa. Pertanto **l'informativa nelle note al bilancio assume un'importanza fondamentale e costituisce un elemento di supporto per il revisore al fine di valutare la coerenza dell'informativa stessa e le conclusioni raggiunte dagli Amministratori circa l'appropriatezza del presupposto della continuità aziendale.**

# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

La responsabilità del revisore consiste nel:

- **acquisire elementi probativi** sufficienti ed appropriati sull' utilizzo, da parte della direzione, del **presupposto della continuità aziendale** nella redazione del bilancio;
- **concludere** se vi sia un'incertezza significativa riguardo alla capacità dell'impresa di **continuare ad operare come un'entità in funzionamento**, tale da doverne dare informativa in bilancio.

Occorre sottolineare che:

- la sopravvivenza o il fallimento di un'impresa, in difficoltà o meno, non può essere sempre e comunque prevista e molte crisi aziendali sono collegati ad eventi non prevedibili;
- La responsabilità del revisore è limitata ai compiti che gli sono propri ed è pertanto riconducibile alle evidenze ottenute per effetto delle procedure di revisione svolte;
- Il revisore deve raccogliere sufficienti ed appropriate evidenze circa la capacità dell'impresa di continuare ad operare nel prevedibile futuro (entro i 12 mesi successivi).



# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

La presenza di incertezze o di previsioni di eventi e circostanze future, o la mancanza delle stesse, non deve interferire sull'approccio del revisore che consiste nel vagliare le valutazioni e le elaborazioni effettuate dalla direzione.

L'aspetto più controverso riguarda il grado di giudizio che il revisore è chiamato a fornire circa la ragionevolezza di un «Piano Industriale». In linea di massima, più il piano risulta importante ai fini della valutazione del presupposto della continuità aziendale e più il revisore è chiamato ad entrare nel merito del piano stesso, nella valutazione delle assunzioni, della ragionevolezza delle previsioni, della presenza di elementi probativi di supporto. La responsabilità del revisore è comunque limitata ad esprimere un **apprezzamento** sulla valutazione della direzione circa la continuità aziendale e quindi, più in generale, del bilancio nel suo complesso.

Il revisore non è in grado di predire eventi o circostanze future che potrebbero comportare il venir meno della continuità aziendale dell'impresa. Conseguentemente la mancanza di riferimenti ad incertezze sulla continuità aziendale nella relazione di revisione non può essere intesa come una garanzia sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come una entità in funzionamento.

# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

Gli obiettivi del revisore in presenza di problematiche connesse al going concern:

- **Analizzare le capacità** della società di **continuità aziendale**;
- **Individuare** i fattori che possono far sorgere **problemi di continuità aziendale**;
- **Svolgere procedure di revisione specifiche** ed aggiuntive nel caso in cui esistano dubbi sulla continuità aziendale;
- **Esaminare l’informativa di bilancio** ed identificare il **tipo di relazione** da emettere.

# Procedure di revisione a presidio della continuità aziendale

Il principio di revisione n. 570 delinea alcuni indicatori che presi singolarmente o nel loro complesso possono far sorgere significativi dubbi riguardo il presupposto della continuità aziendale:

## – Indicatori finanziari

- Situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- Prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo e/o rimborso;
- Indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori;
- Bilanci storici o prospettici che mostrano cash flow negativi;
- Consistenti perdite operative o significative perdite di valore di attività che generano cash flow;
- Incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti (covenants)

## – Indicatori gestionali

- 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 o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamenti da importanti fornitori.

## – Altri indicatori

- Capitale ridotto al di sotto dei limiti o non conformità alle 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;
- Modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

# Pianificazione della revisione e svolgimento delle procedure di valutazione del rischio

Il revisore valuta il rischio di continuità aziendale nella:

- **fase preliminare:** comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera e procedure per la valutazione del rischio di continuità aziendale;
- **fase finale:** svolgimento delle procedure di revisione su rischi specifici.

**Il revisore deve valutare a sua volta la valutazione effettuata dalla direzione sulla continuità aziendale dell'impresa.**

# L'apprezzamento del revisore della valutazione effettuata dalla direzione

Il revisore deve considerare il medesimo periodo preso a riferimento dalla Direzione per effettuare la propria valutazione. In genere ci si riferisce ad un periodo di almeno 12 mesi, anche se il documento emesso nel febbraio 2009 da Consob, Isvap e Banca d'Italia, introduce il concetto di **futuro prevedibile**, precisando come tale futuro prevedibile «*non sia limitato ai dodici mesi*».

Questo comporterebbe che gli Amministratori devono valutare la continuità aziendale in un'ottica maggiore, tendenzialmente in linea con i piani strategici interni, la cui valenza varia, generalmente, dai tre ai cinque anni.

**Se la valutazione della Direzione sulla continuità operativa dell'impresa copre un periodo inferiore ai dodici mesi dalla data di bilancio, il revisore deve chiedere alla Direzione di estendere la sua valutazione ad un periodo di almeno dodici mesi dalla data di bilancio.**

# L'apprezzamento del revisore della valutazione effettuata dalla direzione


## **Periodo successivo a quello considerato nella valutazione della Direzione**

Il revisore deve richiedere informazioni alla Direzione circa gli eventi o le circostanze a conoscenza della Direzione stessa e dei rischi ad essi connessi sull'attività svolta dall'impresa, afferente al periodo successivo a quello considerato nella valutazione, che possano far sorgere dei dubbi significativi sulla continuità aziendale dell'impresa, con un ricaduta sulla ragionevolezza delle stime valutative fatte dagli amministratori.

Il revisore non ha la responsabilità di definire altre procedure di revisione oltre all'indagine presso la Direzione per verificare l'esistenza di elementi indicativi di eventi o circostanze che possano far sorgere dei dubbi significativi sulla continuità aziendale dell'impresa, nel periodo successivo a quello considerato dalla Direzione per la propria valutazione che, come prima ricordato, non può essere inferiore ai 12 mesi dalla data di bilancio.

# Procedure di revisione aggiuntive in caso di eventi o circostanze che potrebbero compromettere la continuità aziendale

Il principio di revisione n. 570 prevede lo svolgimento di procedure specifiche per ottenere sufficienti ed appropriate evidenze circa la capacità dell'impresa di continuare la propria esistenza operativa nel futuro. Il revisore deve:

- esaminare e valutare i piani di azioni futuri della Direzione;
- ottenere elementi probativi sufficienti ed appropriati che confermino la fattibilità dei piani della Direzione;
- Raccogliere elementi probativi sufficienti ed appropriati per confermare o meno l'esistenza di un'incertezza significativa;
- Stabilire se sono venuti alla luce ulteriori fatti o informazioni successivamente alla data in cui la Direzione ha effettuato la propria valutazione;
- Analisi di bilancio comparative e per scostamenti;
- Analisi e discussione con la Direzione dei cash flow previsti, della redditività e di altri dati previsionali pertinenti;
- Esame e discussione con la Direzione degli ultimi bilanci intermedi disponibili;
- Verifica della capacità dell'impresa di evadere gli ordini dei clienti;
- Analisi dei tempi medi di pagamento dei fornitori confrontabili con i tempi medi di incasso dei clienti; 

# Procedure di revisione aggiuntive in caso di eventi o circostanze che potrebbero compromettere la continuità aziendale

- Analisi della posizione finanziaria netta e dei termini dei prestiti obbligazionari, dei contratti di leasing e dei contratti di finanziamenti per rilevare eventuali inadempienze (covenants);
- Lettura dei verbali delle Assemblee degli Azionisti, dei Consigli di Amministrazione, dei Comitati Esecutivi e degli organi responsabili delle attività di governance;
- Richiesta ai consulenti legali dell'impresa di informazioni sull'esistenza di cause ed altre pretese di terzi e sulla ragionevolezza della valutazione della Direzione circa il loro esito e la stima dei relativi effetti economico-finanziari;
- Ottenimento delle conferma circa l'esistenza e la possibilità di rendere esecutivi accordi diretti a fornire o a mantenere un sostegno finanziario esterno (parti correlate o azionista) e valutare la capacità finanziaria di dette parti di apportare ulteriori finanziamenti e la loro credibilità;
- Analisi degli eventi verificatisi successivamente alla data di chiusura del bilancio per identificare quelli che mitigano o influenzano la capacità dell'impresa di mantenersi in funzionamento;
- Valutazione dei piani dell'impresa e verifica dei loro presupposti.





ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

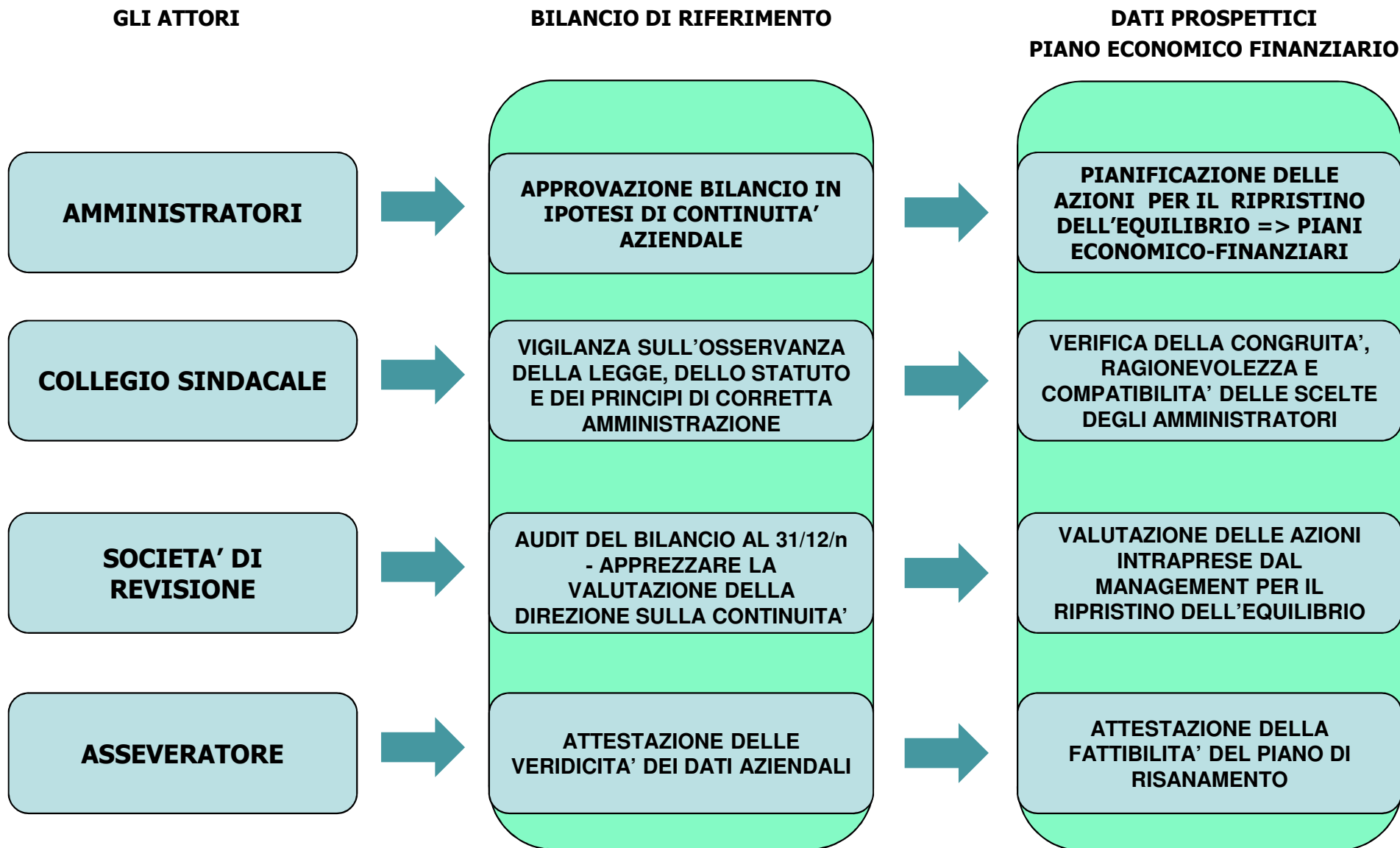
# Proposta di linee guida di «Due Diligence» nell'attività di revisione legale in caso di incertezze sulla continuità aziendale

# Proposta di linee guida di «Due Diligence» nell'attività di revisione legale in caso di incertezze sulla continuità aziendale

Le attività di «*due diligence*» nella revisione legale del bilancio in caso di incertezze sulla continuità aziendale si sostanziano, considerando quanto stabilito dall'ISA 570, nello svolgimento di procedure di revisione aggiuntive:

- sulla **situazione economico-patrimoniale** oggetto di revisione,
  - per valutare i fattori che determinano incertezze sulla continuità aziendale;
  
- sul **piano economico-finanziario** al fine di :
  - valutare gli **effetti derivanti dalle azioni pianificate dal management, finalizzate al ripristino delle condizioni di equilibrio**;
  - valutare **l'attendibilità dei dati sottostanti**, utilizzati per effettuare la previsione;
  - stabilire se le **assunzioni** sottostanti alla previsione siano **adeguatamente supportate**.

# Proposta di linee guida per le «Due Diligence» nell'attività di revisione legale in caso di incertezze sulla continuità aziendale





ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

# Procedure di Due Diligence sulla situazione economico-patrimoniale di riferimento al fine di apprezzare la valutazione della direzione

# Esempio 1: Incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti (covenants)

## Caso

- La società ha sottoscritto un finanziamento rimborsabile a scadenza pari a 10 M€ per l'acquisto di un immobile di pari valore,
- Il contratto prevede che il rapporto tra indebitamento bancario netto e patrimonio netto non debba essere superiore a 1;
- Al 31/12/2014 si verifica lo sfioramento del covenant finanziario;
- Come previsto dal contratto di finanziamento, in seguito allo sfioramento del covenant il finanziamento diventa immediatamente esigibile da parte del soggetto finanziatore.

ATTIVO	31/12/2014
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI:</b>	<b>9,0</b>
II) Immobilizzazioni materiali	9,0
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE:</b>	<b>9,1</b>
II) Crediti	8
IV) Disponibilità liquide	1,2
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>18,1</b>

PASSIVO	31/12/2014
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>8,1</b>
I) Capitale sociale	1,0
VII) Altre riserve	8,0
IX) Utile / (perdita) d'esercizio	- 0,9
<b>D) DEBITI</b>	<b>10,0</b>
4) verso banche	10,0
a breve	-
a m/l termine	10,0
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>18,1</b>

## ATTIVITA' DEL REVISORE

- Analisi del contratto di finanziamento e identificazione delle clausole relative ai covenants finanziari e delle clausole di risoluzione;
- Ricalcolo dei covenants;
- **Comprensione dei parametri che hanno determinato lo sfioramento del covenant;**
- **Colloqui con il management** al fine di ottenere evidenze circa eventuali **trattative con l'istituto di credito per la modifica al contratto di finanziamento;**
- Verifica della corretta esposizione in bilancio dei debiti per finanziamenti - **Riclassifica dell'esposizione nei debiti a breve;**
- **Verifica della completezza dell'informativa in bilancio.**

# Esempio 2: Situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo

## CASO

- Al 31/12/2014 la società, per effetto della riduzione degli ordini, presenta un capitale circolante netto della gestione operativa negativo.
- Tale situazione ha comportato una significativa riduzione dei flussi di cassa che non consente il regolare pagamento dei debiti di fornitura e il completamento degli ordini in portafoglio.

ATTIVO	31/12/2014
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI:</b>	<b>3,9</b>
II) Immobilizzazioni materiali	3,9
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE:</b>	<b>1,4</b>
I) Rimanenze	0,2
II) Crediti	0,7
1) verso clienti	0,5
5) verso altri	0,2
IV) Disponibilità liquide	0,5
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>5,3</b>

PASSIVO	31/12/2014
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>0,2</b>
I) Capitale sociale	0,1
IX) Utile / (perdita) d'esercizio	0,1
<b>D) DEBITI</b>	<b>5,1</b>
4) verso banche	2,5
a breve	-
a m/l termine	2,5
7) verso fornitori	2,4
14) altri debiti	0,2
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>5,3</b>

## ATTIVITA' DEL REVISORE

- Analisi dello **stato patrimoniale riclassificato** e degli **indici economico-finanziari e di struttura**.
- Colloqui con il management al fine di comprendere le cause del degrado della struttura patrimoniale:
  - o **andamento mensile del working capital**;
  - o **monitoraggio del DSO, DPO e DIO**;
  - o identificazione dei contenziosi con i **fornitori strategici** non pagati e dei **decreti ingiuntivi** ricevuti.
- Comprensione delle azioni del management volte a:
  - o acquisizione di informazioni circa le trattative con i fornitori per concordare **dilazioni di pagamento**;
  - o **reperire nuova finanza** necessaria per il completamento delle commesse in corso di lavorazione;
  - o acquisire **nuovi ordini** e sviluppo di nuovi **mercati/business**;
  - o garantire la **continuità della produzione industriale**;
  - o rispettare gli **impegni contrattuali** con i clienti e con i fornitori.

# Esempio 3: Consistenti perdite operative o significative perdite di valore di attività che generano cash flow

## CASO

- Al 31/12/2014 la società ha svalutato gli asset produttivi a causa della perdita durevole di valore conseguente al perdurare delle incertezze che caratterizzano il mercato di riferimento della società.
- Per effetto di tale situazione, la società ha sopportato una significativa perdita che ha completamente eroso il patrimonio netto.

ATTIVO	31/12/2014
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI:</b>	<b>2,5</b>
II) Immobilizzazioni materiali	2,5
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE:</b>	<b>1,7</b>
I) Rimanenze	0,8
II) Crediti	0,4
1) verso clienti	0,3
5) verso altri	0,1
IV) Disponibilità liquide	0,5
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>4,2</b>

PASSIVO	31/12/2014
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>- 0,4</b>
I) Capitale sociale	0,1
IX) Utile / (perdita) d'esercizio	- 0,5
<b>D) DEBITI</b>	<b>4,6</b>
4) verso banche	2,5
a breve	-
a m/l termine	2,5
7) verso fornitori	1,3
14) altri debiti	0,8
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4,2</b>

## ATTIVITA' DEL REVISORE

- Colloqui con il management al fine di comprendere:
  - le **cause del mutamento nel mercato** di riferimento e le conseguenze per la società;
  - le **valutazioni del management** che hanno portato a identificare l'esistenza di perdite durevoli di valore;
  - l'esistenza di eventuali opportunità/opzioni per **l'adeguamento o riconversione degli impianti** per rispondere alle mutate richieste del mercato.
- **Analisi dell'impairment test predisposto dalla società** e della quantificazione del valore recuperabile del cespite:
  - Verifica della metodologia applicata;
  - Identificazione della CGU;
  - Verifica della costruzione e della ragionevolezza dei flussi;
  - Verifica della coerenza flussi di cassa con la CGU;
  - Valutazione dell'adeguatezza del tasso di attualizzazione;
  - Verifica della coerenza del tasso di attualizzazione con i flussi;
  - Valutazione della stima del valore terminale.
- **Verifica della completezza dell'informativa in bilancio.**



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

Procedure di revisione aggiuntive al fine di valutare  
gli effetti derivanti dalle azioni pianificate dal  
management e finalizzate al ripristino delle  
condizioni di equilibrio



# Analisi della ragionevolezza dei piani economico-finanziari: Il piano economico-finanziario

PROCEDURE DI DUE  
DILIGENCE SUI  
DATI PROSPETTICI

Di seguito, prendendo ad esempio un caso pratico, viene illustrata una proposta di «linee guida» per lo svolgimento delle procedure di «due diligence» finalizzate alla valutazione delle azioni pianificate dal management per il ripristino delle condizioni di equilibrio.

## CASO PRATICO

La società *ABC*, attiva nel settore industriale ed operante su commessa, al 31 dicembre 2014 presenta eventi e circostanze che fanno sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare nell'ipotesi di continuità aziendale.

Il management della società, al fine di supportare il presupposto della continuità con cui è stato redatto il bilancio alla suddetta data, ha predisposto un piano economico-finanziario a 5 anni che evidenzia un progressivo miglioramento dei flussi di cassa operativi e netti:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Fatturato</i>	123	125	135	144	148	156
<i>Costi industriali</i>	(109)	(107)	(114)	(122)	(127)	(133)
<i>Spese generali</i>	(12)	(12)	(9)	(8)	(6)	(5)
<b>EBITDA</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
<i>Var. CCN</i>	(2)	3	3	6	6	1
<b>Gestione investimenti</b>	<b>(3)</b>	<b>(7)</b>	<b>(21)</b>	<b>(9)</b>	<b>(8)</b>	<b>(7)</b>
<b>Gestione finanziamenti</b>	<b>(4)</b>	<b>(4)</b>	<b>8</b>	<b>(7)</b>	<b>(7)</b>	<b>(2)</b>
<i>Interessi</i>	(4)	(4)	(2)	(2)	(2)	(2)
<i>Linea di finanziamento bridge</i>			10	(5)	(5)	
<b>Flusso di cassa</b>	<b>(7)</b>	<b>(2)</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

# Analisi della ragionevolezza dei piani economico-finanziari: Fatturato

PROCEDURE SUI  
DATI PROSPETTICI

## CASO

Il piano economico-finanziario prevede, nell'arco temporale di 5 anni, una crescita del fatturato del 27%.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Fatturato</b>	<b>123</b>	<b>125</b>	<b>135</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>156</b>
<i>tasso di crescita</i>	<i>(5,0)%</i>	<i>1,6 %</i>	<i>8,0 %</i>	<i>6,7 %</i>	<i>2,8 %</i>	<i>5,4 %</i>

Le procedure di «Due Diligence» svolte dal revisore hanno portato a comprendere i fattori che determinano l'incremento del fatturato.

- scadenza di contratti in essere: -121 M€;
- Proroga di contratti in essere: +76 M€;
- Nuovi contratti: +37 M€;
- Indicizzazione dei corrispettivi dei contratti in essere: +2 M€
- Nuova linea di prodotto: + 39 M€

## ATTIVITA' DEL REVISORE

### Proroga di contratti in essere

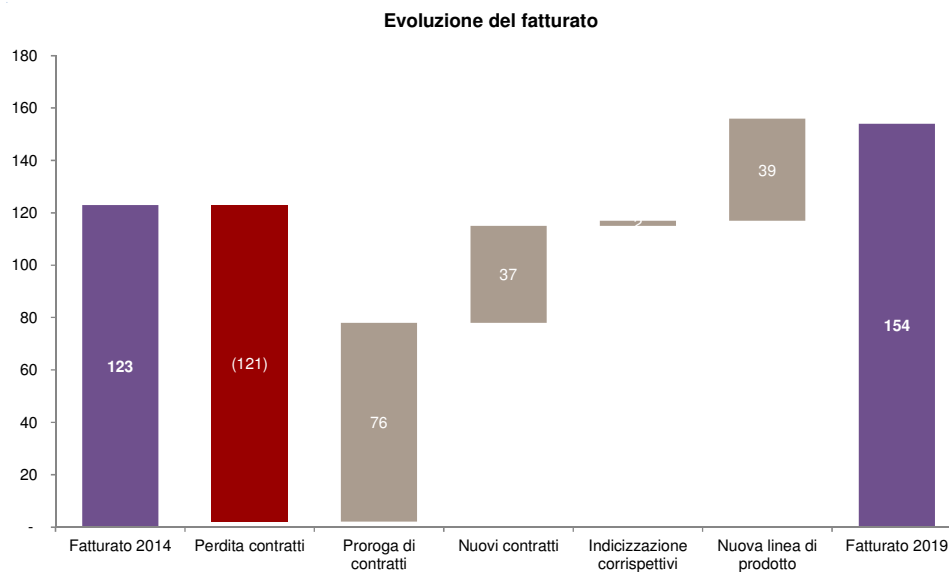
- verifica del portafoglio contratti in essere alla data di riferimento;
- Verifica delle scadenze contrattuali e dello stato avanzamento dei rinnovi;
- Verifica della ragionevolezza delle ipotesi sviluppate dal management in merito alle previsioni di rinnovi contrattuali.

### Nuovi contratti:

- acquisizione di evidenze relative ad eventuali nuovi contratti già stipulati ovvero delle attività in corso per la ricerca di nuovi clienti;
- Colloqui con il management della società al fine di valutare la ragionevolezza delle ipotesi considerate per stimare:
  - l'evoluzione del portafoglio e dei volumi;
  - La previsione di crescita del mercato e le ipotesi inflattive utilizzate nel piano.

### Offerta di servizi aggiuntivi:

- Colloqui con il management al fine di comprendere:
  - la tipologia di servizi che saranno introdotti nei contratti prorogati e/o di nuova stipulazione;
  - Le figure aziendali che saranno dedicate o acquisite per lo sviluppo di tali servizi.



# Analisi della ragionevolezza dei piani economico-finanziari: EBITDA

**PROCEDURE SUI  
DATI PROSPETTICI**

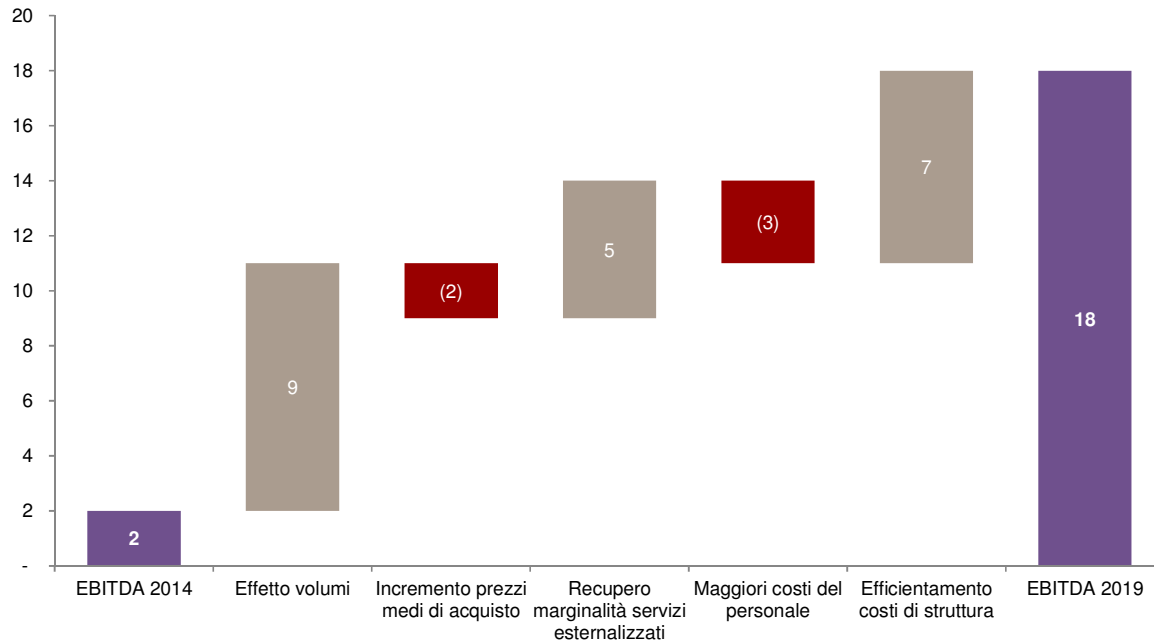
## CASO

L'EBITDA passa da 2 M€ a 18 M€ nel 2019 ed evidenzia anche un miglioramento del rapporto con il fatturato.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>EBITDA</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
	1,6 %	4,8 %	8,9 %	9,7 %	10,1 %	11,5 %

L'attività del revisore ha individuato gli elementi che determinano lo scostamento.

Evoluzione dell'EBITDA



## ATTIVITA' DEL REVISORE

### Effetto volumi

- Colloqui con il management al fine di comprendere le ipotesi relative alla realizzazione di economie di scale e crescita dei volumi;
- Valutazione della ragionevolezza delle ipotesi di cui sopra sulla base dei dati storici forniti dal management circa la capacità produttiva;

### Recupero di marginalità sui servizi esternalizzati

- Colloqui con il management al fine di ottenere dettagli in merito ai servizi per i quali è ipotizzata l'esternalizzazione;
- Acquisizione di evidenze circa eventuali contratti di esternalizzazione già sottoscritti;
- Verifica delle condizioni dei contratti di cui sopra e della congruità con le ipotesi del piano;

### Incremento costi operativi

- Valutazione dello sviluppo del costo del personale in termini di FTE e di costo azienda per FTE;

### Efficienza costi di struttura (spese generali)

- Acquisizione del programma sviluppato dal management per la riduzione delle spese nel periodo considerato dal piano;
- Verifica delle eventuali azioni già intraprese sui contratti in essere.

# Analisi della ragionevolezza dei piani economico-finanziari: Working Capital

PROCEDURE SUI  
DATI PROSPETTICI

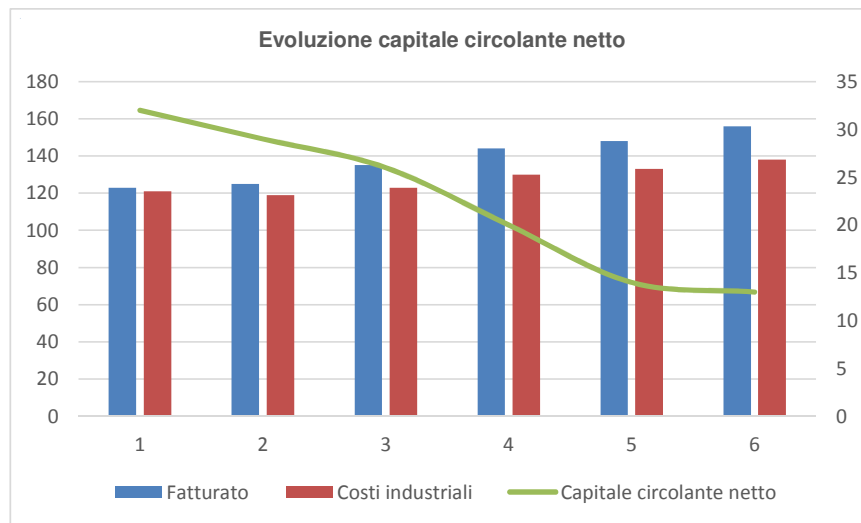
## CASO

Il capitale circolante netto si riduce da 32 M€ a 13 M€ nel periodo 2014-2019.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Working Capital	32	29	26	20	14	13

L'analisi del revisore ha evidenziato le azioni previste dal management per il miglioramento del working capital.

- riduzione del DSO tramite miglioramento delle attività di recupero crediti e ricorso al factoring: +10 M€
- miglioramento della gestione del magazzino tramite nuovi accordi di approvvigionamento just-in-time (con riconoscimento di prezzi di acquisto maggiori) e l'introduzione di un nuovo sistema gestionale: +5 M€.
- Incremento dei giorni di pagamento concordati con i fornitori nei nuovi contratti di approvvigionamento: +4 M€.



## ATTIVITA' DEL REVISORE

### Riduzione del DSO

- Colloqui con il management al fine di comprendere le azioni intraprese per il miglioramento delle attività di recupero crediti, ottenendo dettagli circa eventuali delibere degli organi decisionali al fine di riorganizzare la funzione;
- Acquisizione dei contratti di factoring sottoscritti dalla società, ovvero ottenimento di informazioni circa contratti di factoring in corso di stipulazione

### Miglioramento della gestione del magazzino

- Colloqui con il management al fine di comprendere le politiche di approvvigionamento e rotazione del magazzino;
- Acquisizione di evidenze circa l'implementazione del nuovo sistema gestionale, individuazione dei punti di forza e miglioramento al fine di valutare la ragionevolezza degli effetti ipotizzati sulla gestione del magazzino

### Incremento giorni medi di pagamento

- Colloqui con il management al fine di ottenere informazioni in merito ai nuovi accordi di fornitura già sottoscritti o in corso di negoziazione;
- Acquisizione di informazioni relative alle ipotesi di rientro dei debiti scaduti.

# Analisi della ragionevolezza dei piani economico-finanziari: Investimenti

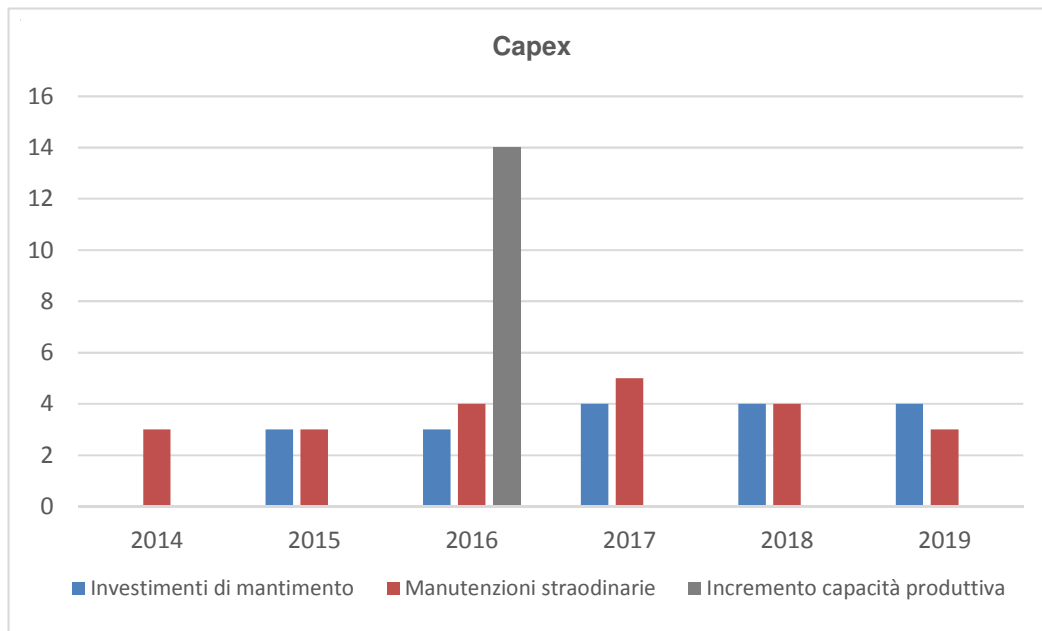
PROCEDURE SUI  
DATI PROSPETTICI

## CASO

Il piano prevede un ammontare complessivo di investimenti pari a 52 M€ nel periodo 2014-2019. Nell'anno 2016 è previsto un investimento di 14 M€ per la nuova linea di prodotto.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Investimenti	(3)	(7)	(21)	(9)	(8)	(7)

Il revisore acquisisce una comprensione della natura degli investimenti e la correlazione con lo sviluppo dei dati di fatturato e dei costi operativi



## ATTIVITA' DEL REVISORE

### Capex

- Ottenimento del programma di *capex* approvato dal CDA (o da altro organo competente, quale ad esempio *comitato investimenti*);
- Colloqui con il management al fine di comprendere:
  - I dettagli del programma di investimenti deliberato dal CDA;
  - Verifica della congruità di tali investimenti con le ipotesi di incremento del fatturato e offerta di nuovi servizi;
  - Le fonti di finanziamento che saranno utilizzate per l'attuazione del programma;
  - Le ipotesi utilizzate per la determinazione della spesa (es. costo medio degli impianti);
  - Verifica della presenza di eventuali preventivi di spesa in corso di finalizzazione;
  - Se presenti, verifica della congruità di tali preventivi con le *capex* deliberate e previste nel piano.

# Analisi della ragionevolezza dei piani economico-finanziari:

## Cash flow

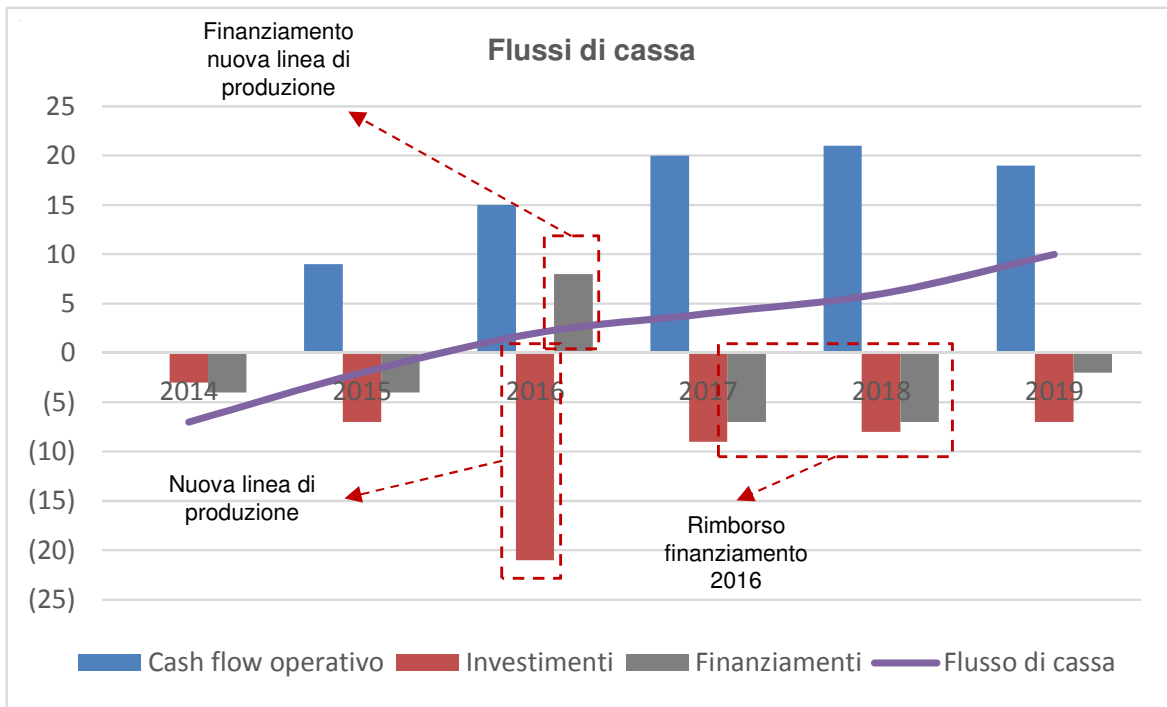
**PROCEDURE SUI DATI PROSPETTICI**

### CASO

Il piano prevede il ritorno alla generazione di cassa già a partire dall'anno 2016. I flussi finanziari netti complessivi del periodo 2015-2019 sono pari a 20 M€

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Cash flow</b>	-7	-2	2	4	6	10

Le procedure di «Due Diligence» svolte hanno permesso di comprendere le componenti del flusso di cassa netto.



### ATTIVITA' DEL REVISORE

#### Nuova finanza

- Colloqui con il management al fine di comprendere lo stato avanzamento delle trattative con gli istituti di credito per la sottoscrizione dell'accordo;
- Acquisizione di elementi probativi circa le negoziazioni in atto, ovvero relativamente ad accordi eventualmente già sottoscritti;

#### Linee di affidamento

- Analisi delle linee di affidamento esistenti e dei livelli di utilizzo.
- Colloqui con il management per comprendere lo stato dei rapporti con il ceto bancario e gli eventuali rischi di revoca dei fidi.

#### Tasso di interesse

- Acquisizione di informazioni relative alla struttura dei tassi di interesse del debito
- Colloqui con il management per comprendere le azioni intraprese per ottenere condizioni più favorevoli.

#### Fonti alternative all'indebitamento bancario

- Colloqui con il management per comprendere le valutazioni effettuate sulle eventuali altre fonti di finanziamento (leasing, factor, ecc.);