

Gli aspetti di revisione dei piani di risanamento aziendale

Quanto visto prima porta ad analizzare gli aspetti di revisione in caso di piani di risanamento messi in atto dall'impresa e del ruolo che il revisore ha nel contesto.

Lo scopo di questo paragrafo è di riflettere sulle procedure di revisione e gli effetti sulla relazione del revisore nel caso di un piano di risanamento aziendale redatto in una situazione in cui si deve valutare se esiste ancora la continuità aziendale.

La gravità di queste situazioni può spesso essere attenuata da altri fattori. Ad esempio, il fatto che un'impresa non sia in grado di pagare i propri debiti ordinari può essere compensato da una decisione aziendale volta al mantenimento di adeguati flussi di cassa con strumenti quali la cessione di impianti, macchinari, riconversioni industriali, la ridefinizione dei termini di pagamento dei prestiti o l'incremento del capitale sociale.

Analogamente, la perdita di un importante fornitore può essere risolto ricorrendo a una fonte alternativa di rifornimento.

Queste situazioni richiedono quindi da parte degli amministratori la redazione di **appositi piani di "risanamento"** per affrontare la situazione di crisi e cercare di riportare l'impresa nelle condizioni di operatività. In questo senso è fondamentale che le procedure di revisione contemplino l'analisi di questi piani di risanamento pur considerando tutte le incertezze relative alle analisi di eventi ipotetici¹.

Va comunque fatto presente che il revisore non è in grado di predire eventi o condizioni futuri che potrebbero portare l'impresa a non essere più in grado di continuare la propria attività; per cui la mancanza di riferimenti ad eventi o condizioni di incertezza nella continuità aziendale non deve necessariamente essere **intesa** come una garanzia della continuità aziendale dell'impresa nella relazione di revisione, ma *il ruolo del controllo è solo quello di valutare la possibile fattibilità del piano e le ragionevoli condizioni e presupposti su cui è stato redatto.*

In ogni caso, sin dalla fase di pianificazione il revisore si deve allertare in tal senso e svolgere le ulteriori procedure di revisione che abbiamo già descritto, in particolare:

- a) esaminare i piani d'azione futuri degli amministratori che si basano sulla loro valutazione riguardante la continuità aziendale;
- b) raccogliere adeguati elementi probativi in grado di confermare o meno l'esistenza di incertezze significative svolgendo procedure di revisione ritenute necessarie e considerando anche l'effetto di eventuali piani gestionali o altri fattori attenuanti;

¹ In questo senso ci si riferisce, secondo i principi di revisione internazionali al documento ISA 3400 – *The examination of prospective financial information.*

- c) richiedere agli amministratori delle dichiarazioni scritte relative ai loro piani d'azione futuri.

Se vengono analizzati i flussi di cassa, la redditività e le altre previsioni simili, bisogna anche accertare l'attendibilità del sistema che genera tali informazioni.

Bisogna valutare inoltre se i presupposti su cui si basano le previsioni sono appropriati alle circostanze confrontando anche le previsioni di recenti periodi passati con i risultati effettivi e confrontando le previsioni del periodo successivo con i risultati conseguiti fino alla data di riferimento.

1) Caratteristiche del piano

Le caratteristiche di un piano di recupero della redditività non possono essere standardizzate in quanto dipendono dalle singole situazioni. L'importante è che la società "creda" nel piano che ha redatto come valido strumento per uscire dalla crisi e che esso si basi su ragionevoli presupposti. Il fatto che lo sia realmente si dimostra con un costante monitoraggio dei confronti tra costi e ricavi effettivi e quelli previsti dal piano stesso.

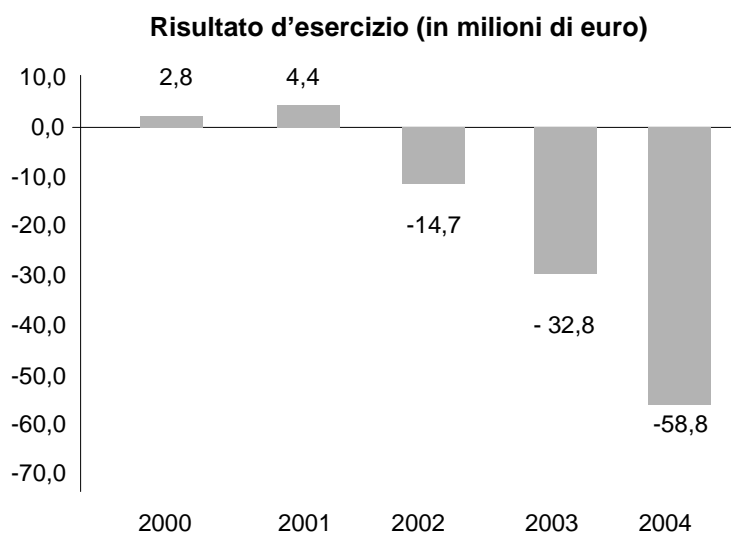
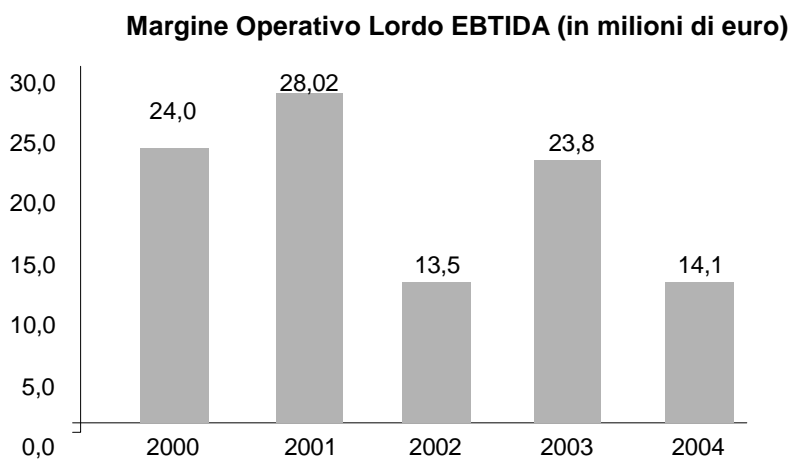
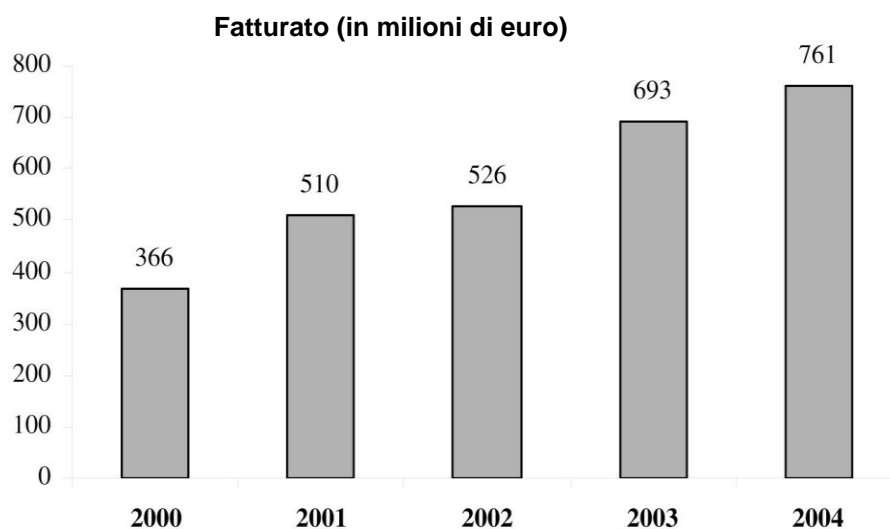
2) Un caso applicativo

Vediamo ora in un caso specifico come ci si potrebbe comportare. Ipotizziamo che l'impresa operi nel settore di mercato dei tour operator e che il settore sia in crisi.

I rischi tipici di questo tipo di attività che valgono per tutti i tour operator sono:

- la ciclicità del mercato;
- la stagionalità dei ricavi;
- gli impegni anticipati per ottenere i servizi, la logistica ed il trasporto dei clienti nei villaggi;
- la strenua concorrenza nazionale e internazionale;
- i rischi connessi ai problemi di sicurezza delle strutture ricettive e degli aerei;
- i rischi di cambio.

Esaminiamo il caso del Gruppo V al 31 dicembre 20XX. ove occupa il secondo posto in Italia tra i principali operatori del settore con una quota di mercato del 15,6% (in un settore ove i primi cinque attori hanno globalmente solo il 56% del mercato nazionale) e che si presenta nei quattro anni precedenti con la seguente situazione:



Attività a breve termine 60%	Passività a breve termine 71%
Attività a medio e lungo termine 40%	Passività a medio-lungo termine 13%
	Mezzi propri e indebitamento finanziario netto 16%

Da ciò emerge un capitale circolante negativo dell'11%.

I motivi di questa *performance* negativa sono diversi, oltre quelli sopra citati e comuni a tutti i *tour operator*, ad essi si può aggiungere il negativo effetto dell'incremento del prezzo del petrolio nel 20X4 e quindi del costo de trasporti aerei dei turisti ai villaggi, lo sfavorevole rapporto di cambio euro/dollaro, il preoccupante fenomeno del terrorismo e non da ultimo le avversità climatiche (tornadi, terremoti, ecc.) che nel periodo suddetto creò molti problemi in alcuni villaggi di proprietà del Gruppo.

Le analisi svolte hanno portato in evidenza situazioni ed eventi anomali tali da rendere necessario svolgere ulteriori approfondimenti per confermare quanto evidenziato e ottenere nuovi elementi circa il futuro aziendale. Riprendendo i principi di revisione, le procedure rilevanti in questa circostanza sono:

- *Analisi degli eventi successivi alla data di bilancio* – Possono verificarsi dopo la chiusura del bilancio eventi straordinari rilevanti per la sopravvivenza della società.
- *Riscontro del rispetto delle condizioni previste nei contratti di finanziamento* - Le procedure utilizzate per la verifica dei finanziamenti passivi, o di altre passività, sono in grado di rilevare il mancato rispetto da parte della società delle condizioni di rimborso o di pagamento e dei *covenants*.
- *Lettura dei verbali delle riunioni degli organi sociali* – I più significativi eventi di gestione sono dibattuti nel corso delle riunioni degli organi amministrativi e di essi è fatta menzione nei relativi verbali.
- *Ottenimento di informazioni dai consulenti legali e fiscali dell'impresa* – I consulenti legali della società forniscono informazioni relative alle perdite potenziali derivanti da cause passive e da controversie in corso o potenziali che possono determinare problemi di continuità aziendale.
- *Analisi e discussioni con il management sul futuro cash-flow, sulla redditività futura e sull'evoluzione di altre variabili rilevanti.*
- *Analisi e discussioni sui dati dell'ultimo bilancio intermedio* se disponibile.
- *Analisi delle condizioni delle obbligazioni e altri prestiti* per verificarne la fattibilità di rispetto delle clausole di rimborso e il rischio che alcune non siano rispettate o siano infrante.
- *Considerazione della capacità reale della società di soddisfare o meno le prenotazioni dei clienti.*

- *Analisi dei contratti stipulati e/o rinegoziati con i principali fornitori* al fine di verificare gli impegni finanziari presi con questi ultimi, soprattutto in termini di dilazioni di pagamento, alla luce del portafoglio prenotazioni alla data di riferimento.

Dopo l'analisi delle cause dello stato di difficoltà del Gruppo, gli amministratori hanno elaborato strategie e programmi aziendali di risposta alle minacce portate all'impresa e redatto dei piani finanziari di risanamento o di investimento atti a ripristinare la situazione economico-patrimoniale e finanziaria.

Come si diceva prima, è compito di chi svolge la revisione contabile quello di valutare se i piani aziendali, sia dal lato della loro adeguatezza alle criticità o minacce esistenti sia dal lato della loro effettiva ragionevolezza e realizzabilità, siano in grado di assicurare, nell'ambito di un orizzonte temporale limitato, il ripristino delle condizioni di funzionamento dell'impresa.

I piani predisposti dagli amministratori per fronteggiare la situazione di potenziale crisi includono elementi di vario genere che spaziano tra le diverse ipotesi possibili da esaminare con particolare attenzione. Ne esamineremo solo alcuni cercando di calandoci nella reale situazione in cui il Gruppo V si trovava.

• **Cessione di attività**

La cessione di attività è il passo tipico, ma nella fattispecie si potrebbe rivelare difficile se da effettuarsi a prezzi di mercato, senza considerare inoltre che il valore di realizzo e la possibilità di incassare il prezzo a breve termine sono elementi spesso inversamente correlati. In questi casi il venditore ha urgenti necessità di liquidità e quindi non si può cedere su questi aspetti che invece un compratore intende differire nel tempo. Inoltre le "attività" da cedere devono essere in buono stato, per cui eventuali catastrofi naturali che abbiamo mal ridotto i villaggi non giocano a favore in quanto il venditore (o l'acquirente) si deve anche accollare i costi di manutenzione e ripristino.

• **Ristrutturazione di debiti finanziari**

Accordi per ristrutturare i debiti finanziari sono di difficile realizzazione in quanto è necessario il gradimento di tutti o quasi i finanziatori dell'impresa, taluni dei quali potrebbero non avere convenienza ad aderire o non averne la possibilità.

• **Piani prospettici**

L'andamento prospettico dell'impresa, risultante dal budget e dai flussi monetari previsionali predisposti dagli amministratori richiede particolare prudenza nel giudicare la veridicità dei presupposti principalmente con riferimento ai previsti andamenti di costi, prezzi o livelli di attività. Inoltre, la situazione recessiva dell'economia italiana ed il fenomeno del terrorismo non aiutano le famiglie ad effettuare vacanze prolungate.

Da tutto ciò, emerge chiaramente come le procedure di revisione aggiuntive siano necessarie per poter concludere l'esame dei piani predisposti dagli amministratori, esse possono anche riguardare:

- richieste di conferma diretta di accordi raggiunti con enti finanziatori o con potenziali acquirenti di attività da dismettere;
- ottenimento o verifica di perizie di valutazione del valore di presunto realizzo di attività da dismettere;
- analisi di particolari eventi successivi alla data di bilancio;
- ottenimento di attestazioni scritte da parte degli amministratori relativamente ai piani da loro predisposti.

Se, dopo aver valutato i piani aziendali degli amministratori, si immagina che il revisore ritenga che il problema della continuità aziendale non sia risolto in maniera soddisfacente da parte della dirigenza, si devono considerare i possibili effetti sul bilancio, assicurandosi dell'adeguatezza di taluni commenti della Direzione, che dovrebbero:

- descrivere i principali problemi ed eventi che hanno messo in crisi la capacità di operare in condizioni di continuità aziendale;
- descrivere i possibili effetti di tali eventi e le valutazioni da parte del management sulla loro reale importanza;
- descrivere ogni fattore o condizione in grado di migliorare la situazione, e i piani del *management* al riguardo, (includere le informazioni sulle variabili prospettive finanziarie);
- affermare se vi sono dubbi sulla reale capacità dell'azienda di operare secondo condizioni di continuità aziendale, e quindi se vi sia la possibilità di non essere in grado di potere realizzare le attività o estinguere le passività a normali condizioni di mercato e in condizioni di normale attività gestionale;
- affermare che il bilancio non include gli aggiustamenti relativi alla classificazione e valutazione delle attività e passività, che invece sarebbero necessarie qualora l'azienda non rispondesse al requisito della gestione in normali condizioni di continuità aziendale.