


La pianificazione del lavoro di revisione legale dei conti: il lavoro di due diligence

Introduzione


*“Due diligence,” at its core, is simply common sense*¹. Nella metà del XX secolo, due diligence cominciò ad essere utilizzato nel settore finanziario, a partire dagli Stati Uniti a causa del Securities Act del 1933². Oggi la due diligence può essere tradotta con l'espressione “dovuta diligenza”, ed è un processo finalizzato ad indagare ed accertare i contenuti di una attività di impresa al fine di permettere una valutazione di un'azienda, o parte di essa (business target).

La due diligence, ben fatta, deve fornire al “mandante” della stessa (acquirente e/o venditore potenziale) un quadro d'insieme circa le aree critiche, i rischi e i punti di debolezza e, ovviamente, i punti di forza della società “target”.

	<i>Attività organizzata finalizzata alla raccolta e alla verifica delle informazioni di natura patrimoniale, finanziaria, economica, gestionale, strategica, fiscale ed ambientale relativamente ad una azienda in modo da ottenere una fotografia particolareggiata della realtà in essere.</i>
---	--

Quello che mi preme qui sottolineare è che assolutamente la due diligence non è una revisione contabile per quanto possa sembrare molto simile. Il taglio è totalmente diverso; basti pensare che:

- chi chiama il revisore non è la società “controllata” ma un soggetto terzo ...;
- la documentazione da verificare è concordata con il “mandante” e quindi non rispecchia per nulla quanto voluto dalla normativa e/o dai principi di revisione;
- i tempi di attuazione sono generalmente molto stretti;
- quasi sempre il lavoro si svolge a ... “spizzichi e bocconi” ... con grande sollecitazione dell'apparato nervoso del team;
- il team di lavoro, per esperienza, è composto principalmente da revisori esperti e dotati di grande ... “self control”

	<i>La due diligence pone in rilievo i punti di forza e di debolezza della realtà indagata.</i>
---	--

Nell'ordinamento italiano non esiste alcuna norma che disciplini la “due diligence”, né con riguardo alle concrete e possibili modalità di svolgimento e attuazione della stessa, e neanche, a livello di principio, per definirne l'istituto e gli ambiti applicativi. Quindi il riferimento sono le best practices internazionali, soprattutto anglosassoni, l'esperienza


¹ Dal sito: The Association of Due Diligence Professionals. The first professional association dedicated exclusively to the due diligence industry. The Association is a non-profit organization.

² Probabilmente i riferimenti più antichi al termine due diligence vengono da Confucio, nato nel 551 a.C., “Le aspettative di vita dipendono dalla diligenza”. Altrettanto interessante è una citazione da Menandro di Atene, 342-292 a.C., “Chi lavora con diligenza non deve disperare; tutto è compiuto da diligenza e lavoro”.

maturata nel corso del tempo dal professionista incaricato.

Di sicuro è un processo di estrema complessità, che richiede una competenza molto ampia in capo al professionista incaricato, dovendo, infatti, il processo valutativo investire vari campi:

- ✓ legale;
- ✓ gius-lavoristico;
- ✓ contabile;
- ✓ fiscale;
- ✓ finanziario;
- ✓ commerciale;
- ✓ tecnico;
- ✓ ecc.

	<p>Le aree di intervento della due diligence sono:</p> <ul style="list-style-type: none">- strategica e di mercato- contabile- legale- fiscale- finanziaria- IT
---	--

È proprio per questo motivo che la “due diligence” vede la partecipazione di un vero e proprio team rodato e variegato di esperti: revisori, avvocati, consulenti del lavoro, ingegneri, commerciali, ecc. Certo c'è da dire che, comunque, in ogni caso, al di là dei risultati della due diligence, questi non impediscono al compratore/venditore di richiedere garanzie aggiuntive e specifiche e conseguentemente ampliare la sfera di responsabilità del venditore/compratore anche rispetto a passività non emerse o non contemplate nell'ambito di detto processo di indagine.

In questo lavoro, ci concentreremo sul ruolo specifico del revisore legale dei conti nella due diligence, ovvero quello di *verifica contabile che si conclude con un giudizio in ordine alla correttezza della situazione economica, patrimoniale e finanziaria da bilancio*.

La due diligence del revisore legale dei conti

Come sopra riportato la due diligence è un processo che fornisce al potenziale investitore un giudizio complessivo sulla società target. Nella fattispecie la due diligence contabile mira a:

- acquisire ed analizzare dati contabili, finanziari e gestionali, storici e prospettici;
- verificare la coerenza dei dati assunti;
- individuare elementi di criticità.

A determinare natura ed ampiezza dell'incarico è naturalmente la lettera d'incarico professionale nella quale vengono specificati l'oggetto dei servizi, i tempi ed il formato del rapporto finale, la composizione del team di lavoro, la responsabilità del professionista, la restrizione all'uso ed alla distribuzione del rapporto finale, le condizioni di salvaguardia, il

foro competente per eventuali controversie e l'accettazione dell'incarico. Di seguito un'ipotesi di lettera d'incarico professionale:

ANTONIO CAVALIERE
Revisione Legale dei Conti
PADOVA

Spett.le
Società XYZ
.....

Data,.....

Egregi signori,

la presente lettera riporta la comprensione delle Vostre istruzioni per la prestazione dei servizi professionali da Voi richiestici in relazione all'acquisizione della.....

1) L'oggetto dei servizi

(Il professionista dovrà analiticamente indicare i servizi da prestare).

2) I tempi ed il formato del rapporto finale

(Il professionista dovrà inserire i tempi previsti per lo svolgimento dell'attività con la data di inizio attività ed il presumibile termine di consegna del rapporto sia in bozza che definitivo).

3) La composizione ed il costo del team di lavoro

Il team di lavoro per l'attività di due diligence è composto da

Gli onorari sono basati sui tempi stimati per lo svolgimento dell'incarico ed il livello professionale del personale richiesto per tale tipo di lavoro.

Sulla base della previsione del tempo necessario per completare l'incarico, gli onorari ammontano ad euro + IVA + contributo alla Cassa professionale, oltre al rimborso delle eventuali spese vive sostenute per il compimento dell'incarico.

L'importo sopra indicato è fondato sui termini ed alle condizioni del presente incarico, nonché della comprensione da parte del professionista incaricato delle procedure richieste e concordate con l'azienda cliente e delle informazioni ricevute.

Se tali informazioni dovessero cambiare in modo significativo, sarà cura del professionista ridiscutere i termini dell'accordo.

4) I termini dell'incarico

(I termini dell'incarico professionale potrebbero includere anche i seguenti aspetti: limitazioni alla responsabilità del professionista ad un limite pari al ... (una volta, il doppio, ecc.) del compenso professionale prima previsto, l'esclusione dalla responsabilità in alcune circostanze (da determinare e da discutere con il cliente) e la restrizione all'uso ed alla distribuzione del rapporto finale (riservatezza dei dati utilizzati ed inclusi nel rapporto).

5) Le condizioni di salvaguardia

Nel caso in cui vogliate discutere con lo Studio le modalità con cui i servizi possono

essere migliorati o se, per qualsiasi motivo, non siate soddisfatti del servizio, Vi preghiamo di contattare immediatamente il, al fine di risolvere nel modo migliore e più soddisfacente possibile i problemi da Voi riscontrati.

6) Il Foro competente per eventuali controversie

La presente lettera di incarico è stata preparata sulla base della legge italiana e sarà regolamentata dalla stessa.

7) La ricevuta e l'accettazione dell'incarico

Confidando nel vostro accordo con il contenuto della presente lettera di incarico, Vi preghiamo di Volarla sottoscrivere in calce per accettazione e di restituirla, inclusiva degli eventuali allegati. Dalla data della Vostra firma decorrerà l'effetto del nostro incarico.


Cordiali saluti

Firma

Ottenuto l'incarico, l'organizzazione della due diligence contabile del revisore può seguire la seguente impostazione:

- **Fase 1 di back office audit**, che prevede un'indagine preliminare molto limitata e ridotta ad un'analisi di documenti comunque ufficiali e disponibili come visure camerali, bilanci depositati, relazioni trimestrali o semestrali, comunicati, centrale rischi bancaria, ecc. e finalizzata all'individuazione di eventuali criticità di massima che possano pregiudicare già da subito anche solo l'avvio di una trattativa. In pratica in questa fase non ci si muove dall'ufficio del professionista ...;
- **Fase 2 di table office audit**, che prevede un'indagine successiva alla **Fase 1** di dati e informazioni messe a disposizione in un apposito luogo, generalmente il commercialista e/o consulente di parte e per un determinato periodo di tempo. In tal caso si incomincia a parlare ma solo tra professionisti e a carte coperte ...;
- **Fase 3 di agreed upon procedures audit**, che prevede un'indagine successiva alla **Fase** di specifiche aree o poste di bilancio concordate con il potenziale acquirente/venditore. In tal caso ci si muove e si mette piede in azienda e s'incomincia a "giocare" a carte scoperte. Naturalmente il risultato di tale indagine è comunque ancora limitato e non idoneo a fornire un quadro completo della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica della società obiettivo;
- **Fase 4 di due diligence**, che prevede un'indagine successiva alla **Fase 3** secondo modalità di verifica completa e senza limitazioni. In tal caso si va in azienda e si procede con una verifica vera e propria a 360° ...

È chiaro che ogni realtà indagata presenta delle peculiarità proprie in relazione alle dimensioni, alla cultura aziendale, al clima competitivo, al settore di appartenenza e al management, per cui è pressoché impossibile compilare una check list standard che possa essere applicata pedissequamente in tutte le situazioni. In realtà, la capacità di giudizio e l'esperienza del revisore incaricato, in ogni caso, fanno la parte del leone. *L'invio di assistenti revisori a ... far carta ... non serve a niente; in alcune occasioni può essere solo un danno certo e la perdita di un'opportunità di business ... Nelle due diligence servono poche persone, ma con esperienza ad hoc!*

	<p><i>I revisori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>analizzano veridicità documentazione contabile</i> - <i>analizzano dati economico-finanziari: vendite, margini di profitto, andamento storico costi di produzione, flussi di cassa, capitale circolante</i> - <i>analizzano Budget e Business plan</i> - <i>evidenziano passività e rischi delle attività aziendali</i> - <i>verificano l'incidenza prospettica degli obblighi contrattuali e/o tributari.</i>
---	---

Questo non esclude che in ogni caso, sapere cosa ci si può aspettare in anticipo e quindi prevenire successive incomprensioni con l'invio di check list è la cosa migliore. Dipende un po' dalle strategie che si pone l'acquirente/venditore. In alcuni casi vale la pena predisporre una check list molto dettagliata, per evitare scuse del tipo ... non c'era scritto nella check list; in altri casi è bene non scrivere alcune cose ... per non dare tempo alla controparte di ... prepararle ad hoc. Qui l'esperienza del revisore è determinante!

La lista di controllo (check list) che segue può essere utilizzata come un elenco base di possibili attività di due diligence che si dovrebbero indagare. Raramente è necessario usare l'intero elenco.

Quindi vanno selezionate solo le voci che sembrano essere più rilevanti per il target di acquisizione/vendita.

Due Diligence full Check list

Sinergie:

- ✓ Le sinergie che verranno create mediante l'acquisizione. Dividere la lista in quelle sinergie che si basano sulla riduzione dei costi identificabili, e quelle basate sugli aumenti delle entrate possibili.
- ✓ Modalità di "incastro" dei prodotti, del personale, della copertura geografica dell'acquirente.
- ✓ Panoramica del mercato:
 - ❖ Qual è la dimensione del mercato?
 - ❖ Come è segmentato il mercato?
 - ❖ Qual è la crescita prevista del mercato e la redditività?
 - ❖ Quali sono i fattori che influenzano la crescita e la redditività?
 - ❖ Quali sono le tendenze del numero dei concorrenti e la loro dimensione, la responsabilità di innovazione di prodotto, distribuzione, finanza, regolamento, e prodotto?
- ✓ Panoramica aziendale:
 - ❖ Quali sono le competenze principali dell'azienda?
 - ❖ L'azienda mantiene le alleanze strategiche?
 - ❖ Quando e dove è stata fondata la società e da chi?
 - ❖ Qual è la sua storia di sviluppo del prodotto?
 - ❖ Qual è la storia del team di gestione?
 - ❖ La posizione aziendale è cambiata?
 - ❖ Ci sono stati cambi di proprietà?
 - ❖ Ci sono stati acquisizioni o disinvestimenti?

❖ Qual è la sua storia economica, patrimoniale e finanziaria?

Cultura:

- ✓ Che tipo di struttura di comando è utilizzata?
- ✓ Esiste un insieme di politiche e procedure standard che governano la maggior parte dei processi?
- ✓ Quali politiche usa l'azienda per trattenere i dipendenti?
- ✓ L'azienda generalmente promuove dall'interno o assume dall'esterno?
- ✓ Che tipo di formazione tiene la società verso i suoi dipendenti?
- ✓ Quali tipi di programmi di formazione sono usati per i nuovi assunti?
- ✓ Quali tipi di premi sono utilizzati per stimolare i lavoratori?
- ✓ Qual è il livello di servizio fornito al cliente?
- ✓ Che tipo di abbigliamento consente?
- ✓ Che tipo di meccanismi di feedback sono utilizzati per discutere i problemi di prestazioni dei dipendenti?
- ✓ In che modo l'azienda diffonde informazioni ai propri dipendenti?
- ✓ Qual è l'ambiente fisico? L'azienda enfatizza i bassi costi per arredi a basso costo?
- ✓ C'è un senso di urgenza nel completare i compiti, o l'ambiente è rilassato?

Personale:

- ✓ Ottenere un elenco di tutti i dipendenti, la loro retribuzione attuale, data di assunzione, data di nascita e titoli di lavoro.
- ✓ Ottenere un elenco di tutti i lavoratori inattivi, precisando il motivo per il loro stato inattivo e la stima per il loro ritorno.
- ✓ Ottenere copie di tutti i contratti di lavoro.
- ✓ Ottenere copie dei criteri di valutazione delle prestazioni e dei piani bonus.
- ✓ Ottenere copie di tutti di atti per non concorrenza, proprietà intellettuale e/o accordi di riservatezza.
- ✓ Ottenere copie di accordi di non concorrenza che si applicano attualmente ai dipendenti licenziati.
- ✓ Riassumere gli importi di prestiti e le condizioni di funzionari, amministratori o dipendenti.
- ✓ Ottenere tutti gli accordi sindacali.
- ✓ Ottenere una copia del manuale dipendente.
- ✓ Riassumere i nomi, età, titoli, istruzione, esperienza, professionalità e biografie del senior management team.
- ✓ Ottenere copie di curriculum dei dipendenti.
- ✓ Qual è stato il tasso di turnover del personale negli ultimi due anni?
- ✓ Ottenere una copia dell'organigramma.
- ✓ Qual è il livello di partecipazione dei dipendenti?
- ✓ Ottenere copie dei fondi previdenziali, passività, costi e controlli per gli ultimi tre anni.
- ✓ Determinare lo stato di finanziamento del piano pensionistico aziendale.

Proprietà intellettuale:

- ✓ Rassegna di tutti gli attuali brevetti, marchi, nomi commerciali e accordi di copyright, e le date di rinnovo.
- ✓ Ottenere l'elenco di tutte le domande di brevetto pendenti.

- ✓ Determinare costi annuali di rinnovo di brevetto.
- ✓ Lista di tutti i marchi registrati e dei marchi utilizzati dall'organizzazione.
- ✓ Raccogliere e catalogare tutte le copie di pubblicazioni e verificare la presenza di marchi non quotati e marchi di servizio.
- ✓ Lista di tutte le registrazioni di copyright.
- ✓ La società dispone di alcuna informazione che fornisce un vantaggio competitivo?
- ✓ Sono tutti i dipendenti vincolati ad accordi di riservatezza?
- ✓ Ottenere copie di tutte le licenze di proprietà intellettuale in cui l'azienda è il licenziante o licenziatario.
- ✓ Lista di tutte le cause relative alla proprietà intellettuale in cui l'organizzazione è parte.

Marchi:

- ✓ L'azienda ha un piano a lungo termine per il supporto del marchio?
- ✓ Le spese effettive per assistenza clienti, marketing e garanzia di qualità legati al branding.
- ✓ Quali tipi di pubblicità e promozione sono usati?
- ✓ Come pure è il marchio supportato sul sito web della società?
- ✓ Nota la quantità e l'andamento di eventuali spese legali necessarie per fermare l'invasione del marchio.

Risk Management:

- ✓ C'è un responsabile della gestione del rischio? Ottenere la descrizione del lavoro di questa persona.
- ✓ L'azienda ha un piano generale di attenuazione dei rischi che si aggiorna regolarmente?
- ✓ Rivedere tutte le assicurazioni aziendali.
- ✓ Ci sono stati adeguamenti sostanziali di premio in passato?
- ✓ Ci sono rischi non assicurati che l'azienda non sembra essere consapevole e che sta ignorando?

Manutenzioni:

- ✓ Determinare il costo ambientale d'impianto necessari per capacità minima, standard, e massima.
- ✓ Accertare la quantità di sostituzioni di capitale (capex) necessario nel prossimo futuro.
- ✓ Determinare il costo periodico di manutenzione delle attrezzature esistenti.
- ✓ Determinare la capacità massima di produzione sostenibile dalle linee di produzione.
- ✓ Stimare il costo delle modifiche necessarie per aumentare la capacità di ogni linea di produzione o struttura.

Attività:

- ✓ Verificare tutte le riconciliazioni bancarie per tutti i conti bancari e i saldi di cassa significativi.
- ✓ Ottenere il dettaglio corrente di crediti.
- ✓ Determinare i giorni dei crediti in essere e l'ammontare probabile di crediti inesigibili. Rivedere il fondo svalutazione crediti.
- ✓ Ottenere un elenco di tutti i conti e note credito da parte dei dipendenti.
- ✓ Ottenere un elenco di tutte le voci di inventario, e discutere la riserva obsolescenza.

Determinare il metodo di valutazione utilizzato.

- ✓ Ottenere il libro cespiti, nonché calcoli di ammortamento.
- ✓ Valutare il valore dei beni immobilizzati più costosi.
- ✓ Ottenere un elenco dettagliato di tutti i beni che non sono i crediti o immobilizzazioni.
- ✓ Accertare l'esistenza di eventuali gravami contro il patrimonio aziendale.
- ✓ Ottenere eventuali accordi di manutenzione su attrezzature aziendali.
- ✓ Discutere se ci sono piani per chiudere, spostare o ampliare eventuali strutture.
- ✓ Lista puntuale per la ricerca e sviluppo capitalizzati o spese di sviluppo del software.

Passività:

- ✓ Rivedere i debiti a scadere e scaduti.
- ✓ Ottenere un elenco di tutti i debiti verso i dipendenti.
- ✓ Rivedere i termini di eventuali linee di credito.
- ✓ Rivedere le entità e modalità di eventuali accordi di debito; revisione covenant negli accordi del debito, e determinare se l'azienda ha violato accordi in passato, o possa farlo nel prossimo futuro.
- ✓ Cercare passività non registrate.
- ✓ Verifica dei salari e delle rimesse fiscali per tutte le entità del governo, e che non ci siano importi non pagati.
- ✓ Rivedere la sufficienza di accantonamenti per stipendi, ferie, spese legali, assicurazioni, tasse di proprietà, e le commissioni.
- ✓ Ottenere copie di tutti gli impegni di acquisto in essere (ordini di acquisto, qualsiasi garanzia, potenzialità non conformità alle norme ecc.).

Patrimonio netto:

- ✓ Ottenere un elenco degli azionisti, il numero di azioni detenute ed eventuali diritti di voto speciali.
- ✓ Rivedere tutte le deliberazioni del consiglio che autorizzano l'emissione di azioni per garantire che tutte le azioni sono validamente emesse.
- ✓ Rivedere tutti i contratti di debito convertibili. Prendere nota di eventuali restrizioni sui dividendi.
- ✓ Esaminare eventuali documenti informativi utilizzati nel collocamento privato di titoli o di richieste di mutuo negli ultimi cinque anni.
- ✓ Revisione di tutti i documenti che incidano sulla proprietà, diritti di voto o di acquisto azioni della società.

Redditività:

- ✓ Ottenere i rendiconti finanziari degli ultimi tre anni.
- ✓ Ottenere un bilancio mensilizzato per l'anno in corso.
- ✓ Ottenere le copie delle dichiarazioni fiscali per gli ultimi tre anni.
- ✓ Determinare la redditività per prodotto, cliente e segmento.
- ✓ Quali sono i ricavi e profitti per dipendente?
- ✓ Qual è l'andamento per i ricavi, costi e profitti negli ultimi tre anni?
- ✓ Ci sono delle spese in ritardo? Sono state evitate delle spese di manutenzione necessarie o aumenti salariali al fine di aumentare la redditività?
- ✓ La società ha capitalizzato una quantità sproporzionata di spese?
- ✓ Ottenere i bilanci degli ultimi tre anni. L'azienda regolarmente raggiunge il suo

budget?

Flusso di cassa:

- ✓ Costruire una previsione di cassa per i prossimi sei mesi. L'azienda può generare liquidità?
- ✓ Rivedere la linea di tendenza del cash flow per l'anno passato. Come sta cambiando in relazione alle vendite totali?
- ✓ Categorizzare il capitale circolante per segmento, linea di prodotto e cliente. Quali parti del business stanno assorbendo la maggior parte del cash flow?
- ✓ La società dispone di denaro sufficiente per pagare le esigenze di capitale proprio?

Clienti:

- ✓ Come sono concentrate le vendite tra i migliori clienti?
- ✓ Qual è la distribuzione delle vendite tra i vari prodotti e servizi?
- ✓ Qual è l'attuale portafoglio ordini di vendita?
- ✓ Qual è la stagionalità delle vendite? Sono le vendite insolitamente soggette ai cambiamenti del ciclo economico?
- ✓ Qual è la condizione finanziaria di clienti chiave? Sembra che le loro aziende sono sufficientemente robuste per continuare a sostenere l'acquisto da parte della società?
- ✓ Da quanto tempo l'azienda ha rapporti commerciali con i clienti chiave?
- ✓ Quanto redditizio è ciascuno dei conti dei clienti chiave? Qualche cliente richiede una quantità sproporzionata di condizioni speciali?
- ✓ C'è una storia di denunce di qualche cliente?
- ✓ Ottenere un elenco di tutti i clienti che hanno smesso di fare affari con l'azienda negli ultimi tre anni.

Vendite:

- ✓ Ottenere copie di tutte le proposte e le offerte in sospeso.
- ✓ Ottenere copie di tutti i contratti esistenti per prodotti o servizi, compresa la garanzia.
- ✓ Qual è la strategia di vendita?
- ✓ In che modo l'azienda promuove i suoi prodotti e servizi (pubblicità, fiere, ecc)?
- ✓ Qual è la struttura dell'organizzazione di vendita? ci sono rappresentanti di vendita indipendenti?
- ✓ Quanto personale di vendita è presente in ogni posizione di vendita?
- ✓ Qual è la copertura geografica della forza vendita?
- ✓ Qual è stato il fatturato per addetto alle vendite per l'anno passato?
- ✓ Qual è la proiezione di vendita per prodotto per i prossimi 12 mesi?
- ✓ Quanti clienti ci sono per ogni prodotto, settore e area geografica?
- ✓ Qual è la dimensione media degli ordini?
- ✓ L'azienda ha un negozio su internet? Il sito accetta pagamenti on-line e gli ordini? Quale percentuale delle vendite totali proviene attraverso questo mezzo?
- ✓ L'azienda utilizza la posta elettronica per il marketing ai clienti?
- ✓ Quali sono le proporzioni delle vendite per canale distributivo?
- ✓ Qual è la quota di mercato dell'azienda? Qual è la tendenza?
- ✓ Ci sono nuovi mercati in cui i prodotti possono essere venduti?

Sviluppo dei prodotti:

- ✓ Quali prodotti si stanno avvicinando alla fine della loro vita utile?
- ✓ Ottenere un elenco di progetti di sviluppo di prodotti. Qual è il tempo residuo stimato dei costi necessari per lanciare ognuno?
- ✓ Quali caratteristiche rendono i nuovi prodotti dell'azienda unici?
- ✓ Chi sono le persone chiave dello sviluppo? Qual è il loro background formativo?
- ✓ Quanti soldi vengono investiti ogni anno in fase di sviluppo? Come percentuale delle vendite?
- ✓ Come funziona questa spesa paragonata a quella delle concorrenti?
- ✓ L'azienda ha una storia di rilascio di prodotti non adeguatamente ingegnerizzati o che falliscono?
- ✓ Esiste un piano di sviluppo del prodotto?

Information Technology:

- ✓ Quali sistemi utilizzano software di terze parti, e quali utilizzano soluzioni personalizzate? I sistemi di terze parti si basano su contratti di manutenzione?
- ✓ Fino a che punto i sistemi di terze parti sono stati modificati? Sono stati modificati in modo che essi non possono più essere aggiornati?
- ✓ I computer degli utenti sono monitorati per installazioni di software non autorizzate?
- ✓ Le copie dei software sono protette e rilasciate solo con la debita autorizzazione?
- ✓ Qual è il livello di difficoltà previsto per integrare i database aziendali nei sistemi del compratore?
- ✓ Ci sono sistemi di backup adeguati in posizione con archiviazione esterna, sia per il livello corporate database che per singoli computer?
- ✓ Qual è il livello di sicurezza richiesto per l'accesso ai server della società?

Internet:

- ✓ Esiste un firewall della società mai penetrato?
- ✓ Qual è la sensibilità delle informazioni memorizzate sulla rete aziendale?
- ✓ L'azienda fornisce informazioni di supporto tecnico attraverso il suo sito web?
- ✓ Sono monitorate le statistiche di utilizzo del sito web? Se sì, come vengono utilizzate per le decisioni di gestione?
- ✓ In che modo i costi operativi potrebbero diminuire se i clienti dell'azienda interagito con essa attraverso internet?

Aspetti legali:

- ✓ Ottenere l'atto costitutivo e lo statuto.
- ✓ Riesame l'atto costitutivo e statuto di ciascuna società controllata.
- ✓ Ottenere un elenco di tutti gli stati in cui l'azienda è qualificata a fare affari.
- ✓ Ottenere le minute di tutte le assemblee negli ultimi cinque anni.
- ✓ Ottenere i verbali del comitato esecutivo e del consiglio di amministrazione per gli ultimi cinque anni e di altri comitati speciali. rivedere tutti i documenti.
- ✓ Review di tutti i contratti che sono importanti per le operazioni.
- ✓ Le restrizioni sulle azioni dell'azienda.
- ✓ Ottenere copie di tutti i contratti di locazione di attività, e la revisione per il termine, pagamento anticipato, e le clausole di acquisto.
- ✓ Rivedere tutte le operazioni con parti correlate per gli ultimi tre anni.
- ✓ Rivedere i termini di eventuali accordi di royalty in uscita o in entrata.

- ✓ Per la revisione legale rivedere tutte le fatture degli ultimi tre anni.
- ✓ Rivedere tutte le minacce di azioni legali contro la società o una delle sue controllate.
- ✓ Rivedere tutte le relazioni annuali e trimestrali agli azionisti.
- ✓ Rivedere tutte le lettere dei revisori interni in materia di controlli interni di contabilità e le procedure, così come tutte le risposte della gestione.
- ✓ Rassegna delle eventuali relazioni di consulenti esterni o analisti riguardanti la società.
- ✓ Ricercare comunicati stampa o qualsiasi articolo sulla società nel corso dell'ultimo anno.

Conformità alle norme:

- ✓ Rassegna della corrispondenza della società con la Consob (se quotata).
- ✓ Qualsiasi richiesta di conformità alla normativa e verifica che le licenze e i permessi necessari sono stati mantenuti, così come depositati in corso.
- ✓ Se vi è un generale programma, administration service, quando il rinnovo?
- ✓ Ottenere copie di eventuali reclami o contenziosi che sono stati chiusi negli ultimi cinque anni per:
 - privacy;
 - testo unico sicurezza sul lavoro;
 - ecc.

Politiche e procedure:

- ✓ Ottenere i principi contabili e manuale delle procedure.
- ✓ Rivedere tutte le politiche contabili chiave per assicurare che siano conformi ai principi contabili generalmente accettati.
- ✓ Ottenere il formato standard di lettera di offerta, il formato standard lettera di disdetta, e il modulo di domanda di lavoro.
- ✓ Ottenere le politiche delle risorse umane.

Eventi "Red Flag":

- ✓ Un revisore si è dimesso negli ultimi tre anni?
- ✓ Ci sono prove di continui cambiamenti nei metodi di contabilità?
- ✓ Esistono accordi commerciali particolarmente complessi che non sembrano avere uno scopo di business?
- ✓ Verificare se uno dei principali revisori ha precedenti penali.
- ✓ Ci sono state recentemente significative vendite di azioni privilegiate?
- ✓ Il gruppo di audit interno è sottoposto a restrizioni di portata significativa?
- ✓ C'è una grande percentuale di vendite mensili completate durante gli ultimi giorni di ogni mese?
- ✓ La società ha cercato di vendere se stessa nel passato e non è riuscita?
- ✓ La società ha ricevuto avvertimenti da importanti agenzie di regolamentazione?
- ✓ L'azienda sembra manipolare conti di riserva al fine di migliorare la sua performance?

Ottenuto l'incarico, e predisposta la check list di lavoro, si parte!

La **prima cosa** da fare è sicuramente quella di **verificare se l'azienda esiste** ... Quindi i primi documenti ad essere raccolti sono:

- denominazione,
- sede legale,
- iscrizione al registro delle imprese,
- partita IVA e codice fiscale,
- atto costitutivo,
- patti parasociali,
- statuto;
- accertamenti e visure presso gli Uffici del Catasto e le Conservatorie dei registri immobiliari;
- ecc.

Subito **dopo si procederà a verificare alcune formalità** come il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità presso il registro delle imprese:

- deposito dei bilanci,
- deposito delle nomine,
- iscrizione dei poteri,
- esistenza del socio unico,
- sussistenza di un rapporto di direzione e coordinamento ex art. 2497 c.c.,
- ecc.

A questo seguirà una **duplice contestuale attività** che consiste in:

1. **analisi e valutazione delle informazioni** sulla struttura patrimoniale-finanziaria-economica ed organizzativa dell'impresa;
2. **studio dei libri sociali e contabili obbligatori e non:**
 - a) libro delle adunanze e delle delibere assembleari;
 - b) libro delle adunanze e delle delibere del consiglio d'amministrazione o del comitato
 - c) esecutivo;
 - d) libro delle adunanze e delle delibere del collegio sindacale;
 - e) libro giornale;
 - f) libri IVA;
 - g) libro cespiti;
 - h) ecc.

L'attività di analisi e valutazione delle informazioni sulla struttura patrimoniale-finanziaria-economica ed organizzativa dell'impresa di fatto è il cuore della due diligence contabile.


I programmi di lavoro di riferimento sono quelli previsti per la revisione legale dei conti. Ciò che qui cambia è il piano di verifica che sarà "tailorizzato" in base alle specificità richieste con la lettera d'incarico.

La due diligence contabile si concluderà poi con la predisposizione del rapporto finale. In genere questo si compone di:

- **Executive Summary:** in questo paragrafo vengono riportati in modo succinto e schematico i risultati della verifica svolta e gli impatti anche in termini numerici delle "eccezioni" riscontrate.
- **Informazioni generali:** tali informazioni si riferiscono principalmente: alla

compagine dell'assetto societario della società target, alla sua dislocazione geografica, alle caratteristiche principali dell'attività svolta, ai principali clienti e fornitori, al numero e alla composizione dei dipendenti, agli indicatori di performance degli ultimi 3/5 anni, ecc.

- **Analisi Economico-Finanziarie e Patrimoniali** (consuntive ed eventualmente prospettiche): in questo paragrafo vengono descritte le principali voci di stato patrimoniale e conto economico e i criteri di valutazione adottati, tratti dalle note informative al bilancio. In pratica sulle voci di bilancio, concordate nella lettera d'incarico, vengono svolti i test in base ai principi contabili di riferimento e alle tecniche di revisione al fine di evidenziare eventuali sottostime del passivo e/o sovrastime dell'attivo, ed eventuali passività potenziali non evidenziate o sottostimate.
- **Conclusioni:** In questo paragrafo si riportano le conclusioni del lavoro svolto circa le eventuali problemi.

	<p style="text-align: center;"><i>Gli effetti delle passività potenziali sul processo di acquisizione</i></p> <ul style="list-style-type: none">• abbandono della trattativa• rettifica del prezzo• richieste di idonee garanzie come condizione “sine qua non” per la conclusione della trattativa.
---	---

Conclusioni

Quello che si può con certezza affermare, anche per esperienza personale, è che se negoziare e finalizzare le operazioni di acquisizione/vendita è “attraente” e molto stimolante, al contrario il processo di due diligence, soprattutto contabile, è molto “rognoso” e non è affatto ... piacevole per nessuno, né per chi lo fa né per chi lo subisce.

La due diligence contabile è un'attività faticosissima, che *richiede molta esperienza specifica*:

- *nella fase iniziale necessaria per identificare in modo lucido e soprattutto con il dovuto risalto, le aree di criticità di una operazione;*
- *in itinere quando può rivelarsi complicato e delicato dover sventolare “bandiere rosse” di warning.*

Il desiderio di chiudere velocemente un'operazione da parte del management per la possibilità di raggiungere un obiettivo prefissato di crescita industriale, può portare a sottovalutare, più o meno consciamente, determinati rischi emersi e quindi può essere per il revisore, in certi frangenti, anche professionalmente “scomodo” quando non addirittura “pericoloso”.

Quindi il revisore che si dedica alla due diligence contabile deve avere una buona dose di equilibrio ed una ragionevole prudenza, deve effettuare il lavoro di due diligence con estrema attenzione e professionalità, cercando di spiegare le ragioni che portano a sottolineare determinati rischi e fornendo al contempo tutte le informazioni ed i suggerimenti utili al committente per permettergli di inquadrare al meglio la problematica, ma sempre evitando di travalicare i limiti e gli obiettivi del mandato ricevuto.