

Attività di tesoreria - Servizio di tesoreria, requisiti del profilo professionale di tesoriere e indirizzi operativi per la valutazione di conformità

Treasury management - Treasury management activities, treasury manager job profile requirements and operational guidelines for conformity assessment

La prassi di riferimento definisce l'attività di servizio di tesoreria in tutte le sue fasi, nonché i requisiti del profilo professionale del tesoriere, individuandone responsabilità, attività, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità ai requisiti del servizio e ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per il profilo professionale di tesoriere.

Publicata il 18 luglio 2019

ICS 03.100.01



© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 63:2019 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

AITI - Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa
Via Natale Battaglia, 37
20127 Milano

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo “Attività e requisiti servizio di tesoreria” condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

FABRIZIO MASINELLI – Project Leader (AITI)
ANDREA DAVIDE ARNALDI (Studio Legale Lexant)
FABIO CARLETTI (AITI)
FRANCO FONTANA (Intertek Italia S.p.A.)
FABRIZIO FUJANI (TÜV Rheinland Italia S.r.l.)
DAVIDE GIOVANELLI (AITI)
ALESSANDRA ZACCHETTI (ACCREDIA)

Si ringrazia Fabio Pugini per il contributo che ha fornito nello sviluppo della presente UNI/PdR.

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 17 luglio 2019.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI. Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	5
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....	5
3 TERMINI E DEFINIZIONI	5
4 PRINCIPIO	7
5 SERVIZIO DI TESORERIA	7
5.1 ORGANIZZAZIONE DELLA TESORERIA	7
5.2 STRUTTURA DELLA TESORERIA.....	8
5.3 AREE DI RESPONSABILITÀ	8
5.4 SUDDIVISIONE DEL LAVORO	9
6 ATTIVITÀ DELLA TESORERIA	9
6.1 ATTIVITÀ DI ANALISI ED ELABORAZIONE DATI	10
6.2 ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE FINANZIARIA.....	11
6.3 ATTIVITÀ DI CASH MANAGEMENT	13
6.4 ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL PASSIVO	14
6.5 ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ	16
6.6 ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RISCHI.....	17
6.7 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE FINANZIARIA.....	18
6.7.1 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ESTERNA.....	18
6.7.2 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE INTERNA.....	19
6.8 ATTIVITÀ DI CONTROLLO OPERATIVO E LOTTA AL CYBER CRIME.....	20
7 DEFINIZIONE DELLA PROCEDURA DI TESORERIA.....	21
8 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE DEL SERVIZIO DI TESORERIA (CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO).....	22
8.1 MODALITÀ DI VERIFICA DELLA CORRETTA ATTIVITÀ DEL SERVIZIO DI TESORERIA.....	22
8.2 REGOLE DI CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO DI TESORERIA.....	23

9	PROFILO PROFESSIONALE DEL TESORIERE: REQUISITI DI CONOSCENZA, ABILITÀ E RESPONSABILITÀ-AUTONOMIA	26
9.1	TESORIERE	26
10	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE).....	29
10.1	PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI	29
10.2	ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE	30
10.3	MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE	31
10.4	CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE	31
10.5	CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE	31
10.6	ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE	32
10.7	USO DEL MARCHIO DI CERTIFICAZIONE.....	32
	APPENDICE A – ASPETTI DEONTOLOGICI.....	33
	APPENDICE B – RIFERIMENTI LEGISLATIVI IN MATERIA DI VIGILANZA BANCARIA	34
	BIBLIOGRAFIA.....	35

INTRODUZIONE

Nel mondo imprenditoriale attuale la gestione finanziaria di un'organizzazione ha assunto un'importanza sempre maggiore; crisi finanziarie, difficoltà di accesso al credito e competitor, mettono in costante e progressiva pressione la struttura finanziaria.

Al centro di questo flusso di lavoro e, conseguentemente, di questa problematica si colloca il profilo professionale del tesoriere che, contrariamente a quanto si possa pensare, deve attivarsi e operare secondo specifiche norme e regole che, in più di un caso, sfociano in vere e proprie leggi e normative europee in materia di pagamenti e incassi.

Per tali ragioni, il profilo del tesoriere deve essere normato e identificato in modo chiaro all'interno del flusso finanziario di un'organizzazione, esattamente come in effetti lo è nella realtà dei fatti.

Il tesoriere (spesso solo o con pochi collaboratori) garantisce la gestione e l'ottimizzazione dei flussi finanziari, dei rapporti anche istituzionali con gli istituti finanziari (banche, factor, ecc.) e tutto ciò anche nel rispetto della relazione con le controparti. È, pertanto, necessario identificare questa figura in modo chiaro per far sì che anche il mondo esterno conosca le peculiarità, le caratteristiche e sappia bene a quali regole un tesoriere deve sottostare perché possa svolgere al meglio la sua funzione.

La Prassi di Riferimento UNI ha il compito di tutelare il profilo professionale del tesoriere ma anche di valorizzare tutto il contesto nel quale tale figura opera, creando un valore aggiunto al processo finanziario.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento definisce le attività del servizio di tesoreria in tutte le sue fasi, nonché i requisiti del profilo professionale del tesoriere, individuandone compiti e relative conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia, definite sulla base dei criteri del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità ai requisiti del servizio di tesoreria e ai requisiti definiti per il profilo professionale di tesoriere.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)

UNI CEI EN ISO/IEC 17024 Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone

UNI CEI EN ISO/IEC 17065 Valutazione della conformità - Requisiti per organismi che certificano prodotti, processi e servizi

UNI EN ISO 19011 Linee guida per audit di sistemi di gestione

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti.

NOTA I termini e le definizioni di base adottate (ossia, abilità, conoscenza competenza, apprendimento formale, apprendimento non-formale, apprendimento informale, apprendimento permanente, qualifica) sono, in massima parte, ripresi dallo EQF, dallo ECVET (European Credit system for Vocational Education and Training), dalla terminologia pertinente in vigore in ambito comunitario e da quella utilizzata a livello nazionale italiano.

3.1 abilità: Capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi.

NOTA 1 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

NOTA 2 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione h).

3.2 apprendimento formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciuti da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale.

3.3 apprendimento informale: Apprendimento derivante da esperienze lavorative, da quelle di vita familiare ed anche dal tempo libero; non è un'attività volutamente strutturata e, alcune volte, l'apprendimento non è intenzionale.

3.4 apprendimento non-formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.

3.5 competenza: Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità e misurabile su un criterio prestabilito.

NOTA 1 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione i).

NOTA 2 Le capacità personali comprendono, in particolare, aspetti sociali e/o metodologici

3.6 conoscenza: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento indispensabile a svolgere una attività.

NOTA 1 Le informazioni comprendono, ma non sono limitate a: fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative ad un settore di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

NOTA 3 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione g).

3.7 convalida dei risultati dell'apprendimento: Processo di conferma che determinati risultati dell'apprendimento valutati, ottenuti da una persona, corrispondono ai risultati specificati richiesti per una qualifica o per parte di essa.

NOTA 1 La certificazione, in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024, può essere un processo di valutazione e convalida.

NOTA 2 Il riconoscimento dei risultati dell'apprendimento, secondo regole definite, da parte di un datore di lavoro o di altri organizzazioni preposte, è altresì un processo di valutazione e convalida.

3.8 organizzazione: Associazione, società o ente di diritto privato, con o senza scopo di lucro, finalizzata alla produzione di beni e/o all'erogazione di servizi.

3.9 responsabilità e autonomia: Capacità di applicare le conoscenze e le abilità in modo autonomo e responsabile.

NOTA Definizione adattata dall'EQF, Allegato I, definizione h).

3.10 tesoreria: Reparto, o divisione, di reparto dedicato alla gestione finanziaria di un'organizzazione. Si tratta di una specifica area di servizio e gestione che ha il compito di ottimizzare la dimensione finanziaria e fungere da supporto a tutte le altre aree dell'organizzazione definendo come primaria necessità il reperimento delle risorse finanziarie necessarie al sostentamento della missione e al rispetto di tutti gli impegni finanziari e monetari dell'organizzazione stessa. L'attività di tesoreria è nel

contempo adibita a una corretta ed efficiente valorizzazione di eventuali surplus di cassa (liquidità) nel rispetto delle linee guida assegnate.

3.11 tesoriere (treasury manager): Profilo responsabile della gestione dei flussi finanziari di qualsiasi tipologia o ammontare, tipici dell'attività dell'organizzazione che contribuisce alla protezione del capitale e delle risorse finanziarie al fine di una corretta ed efficiente valorizzazione della dimensione finanziaria dell'organizzazione.

4 PRINCIPIO

La presente prassi di riferimento è elaborata definendo il profilo del tesoriere e i relativi requisiti professionali che intervengono nelle attività tipiche del ruolo. Nel presente documento è altresì indicato il processo per la corretta gestione della tesoreria e la generazione di valore attraverso la gestione finanziaria dell'organizzazione per la quale si presta servizio. Il profilo del tesoriere ha di fatto la responsabilità di procurare e gestire tutte le risorse finanziarie necessarie per fare fronte a tutti gli impegni dell'organizzazione, sia a breve che a medio e lungo termine; tale profilo spesso si pone, a livello gerarchico, molto vicino alla direzione prendendo parte in molti casi anche alle decisioni strategiche.

Ai punti 5, 6 e 7 del presente documento sono individuati i requisiti, le attività e le procedure relative al servizio di tesoreria.

La prassi di riferimento fornisce al punto 8 gli elementi per la valutazione di conformità di terza parte del servizio di tesoreria (certificazione del servizio).

Il documento identifica al punto 9 il profilo professionale del tesoriere, definendolo in termini di attività e relative conoscenze, abilità e responsabilità e fornisce gli indirizzi operativi per la valutazione di conformità, finalizzati alla certificazione del profilo professionale (punto 10).

La prassi di riferimento si completa con:

- Appendice A contenente gli aspetti deontologici relativi al profilo professionale di tesoriere;
- Appendice B contenente i principali riferimenti di legge in materia di vigilanza bancaria.

5 SERVIZIO DI TESORERIA

5.1 ORGANIZZAZIONE DELLA TESORERIA

L'organizzazione della tesoreria include la struttura, le modalità di funzionamento, la divisione del lavoro e le competenze che, strutturate in modo adeguato ed organico, garantiscono una efficace ed efficiente gestione della tesoreria dell'organizzazione.

Risulta, infatti, sempre più importante la modalità con la quale si affrontano le difficoltà finanziarie e le particolarità di una gestione mirata alla creazione di valore, non dimenticando di appoggiare costantemente il business aziendale, permettendo in modo strategico scelte, operazioni e attività che in ultima analisi devono portare la direzione generale al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'organizzazione della tesoreria si suddivide pertanto in struttura, aree di responsabilità e suddivisione del lavoro.

5.2 STRUTTURA DELLA TESORERIA

La struttura della tesoreria è in funzione degli obiettivi e del contesto in cui opera l'organizzazione. È adeguata e coerente all'autonomia decisionale e gestionale della funzione finanziaria.

I modelli organizzativi sono i seguenti:

- tesoreria decentrata;
- tesoreria accentrata;
- tesoreria ibrida.

La tesoreria decentrata è fondata sull'indipendenza e sull'autonomia delle decisioni in ambito finanziario. Il modello organizzativo di tesoreria decentrata è situazione tipica nelle PMI e nei gruppi aziendali dove ogni società controllata è autonoma.

La tesoreria accentrata è tipica dei gruppi aziendali integrati, dove tutte le decisioni di carattere finanziario vengono effettuate dalla casa madre, creando di fatto una struttura organizzativa di gruppo che segue tutta la gestione del cash management, dalla previsione alla gestione dei flussi attivi e passivi.

La tesoreria ibrida è un modello organizzativo di tesoreria che si pone tra i primi due, in quanto lo stesso può prevedere sia autonomia gestionale in certe attività sia centralizzazione e coordinamento per altre.

5.3 AREE DI RESPONSABILITÀ

Le aree di responsabilità che devono risiedere all'interno della struttura di tesoreria sono:

- gestione del rapporto bancario;
- gestione degli affidamenti;
- determinazione di regole per flussi di pagamento;
- determinazione di regole per flussi di incasso;
- gestione del rischio tassi, cambi e commodities;
- gestione di garanzie e crediti di firma;
- gestione del sistema informativo di tesoreria;
- gestione della reportistica finanziaria interna ed esterna;

- controlli operativi e lotta al cyber crime.

5.4 SUDDIVISIONE DEL LAVORO

All'interno della struttura di tesoreria le attività sono sviluppate in base ai compiti e ai ruoli definiti. Si individuano compiti di:

- front office: compiti ed attività mediante i quali si interagisce direttamente con l'esterno;
- middle office: compiti e attività mediante i quali si interagisce con le altre divisioni dell'organizzazione e funge da connettore tra back e front office;
- back office: compiti e attività che, generalmente, non richiedono un contatto con l'esterno e sono prevalentemente orientati alla consuntivazione.

In alcune organizzazioni, in particolare in quelle di piccole e medie dimensioni, questi compiti e attività possono essere svolti anche dalla stessa persona, mentre in contesti più strutturati si assiste generalmente a una segregazione delle funzioni, che permette la specializzazione del lavoro e il controllo sulle attività svolte.

6 ATTIVITÀ DELLA TESORERIA

Le attività che caratterizzano il servizio di tesoreria sono quelle identificate di seguito:

1. attività di analisi ed elaborazione dati;
2. attività di pianificazione finanziaria;
3. attività di cash management;
4. attività di gestione del passivo;
5. attività di gestione della liquidità;
6. attività di gestione dei rischi;
7. attività di comunicazione finanziaria;
8. attività di controllo operativo e lotta al cybercrime.

Le attività della tesoreria in generale, e quelle nell'ambito di pagamenti, incassi, e gestione della liquidità in particolare, devono tener conto e rispettare eventuali vincoli, restrizioni o divieti relativi all'operatività con specifici paesi, persone o entità economiche.

Infatti nell'ambito della politica comunitaria Affari Esteri e Sicurezza, l'Unione Europea (UE) adotta misure restrittive in accordo a quanto stabilito nel suo Trattato costitutivo.

Queste misure, definite anche sanzioni o più correntemente embarghi, possono essere imposte dall'UE in maniera autonoma o come attuazione di Risoluzioni del Consiglio di Sicurezza dell'ONU. Gli embarghi costituiscono strumenti coercitivi di natura diplomatica e non militare verso Governi di determinati Paesi, comunità non riconosciute internazionalmente come Stati o anche singoli individui (ad esempio, gli aderenti a gruppi terroristici). Essi possono concretizzarsi anche sotto forma di

sanzioni economiche, restrizioni specifiche o generali del commercio di beni di consumo o strumentali oppure come bando totale o parziale sulla compravendita di armamenti.

Il tesoriere deve sempre agire nel rispetto delle norme nazionali e internazionali e, in particolare, accertarsi che le operazioni di tesoreria svolte non siano confliggenti con embarghi e sanzioni vigenti.

Questo può significare astenersi dal perfezionare operazioni che coinvolgono persone o Paesi oggetto di sanzioni adottate da Paesi o organismi internazionali, oppure seguire determinate procedure stabilite a livello nazionale o internazionale nello svolgere le operazioni di tesoreria.

La procedura di tesoreria, quindi, deve prevedere un sistema di controllo e prevenzione che impedisca involontari perfezionamenti di operazioni verso paesi o entità sotto embargo.

Tale sistema deve essere periodicamente aggiornato per tener conto delle evoluzioni delle restrizioni in essere, ad esempio facendo riferimento al sito EurLex dell'EU (<http://eur-lex.europa.eu/it/index.htm>).

La comunicazione interna è, altresì, importante al fine di garantire il rispetto delle normative da parte di tutta l'organizzazione.

6.1 ATTIVITÀ DI ANALISI ED ELABORAZIONE DATI

L'analisi e l'elaborazione dati della tesoreria devono essere effettuate su dati provenienti sia da fonti interne (per esempio, dati di bilancio) sia da fonti esterne all'organizzazione (per esempio, dati bancari): tali dati, opportunamente elaborati con un focus rivolto agli aspetti finanziari, contribuiscono a migliorare la gestione finanziaria.

La principale fonte informativa è costituita dal bilancio che, opportunamente riclassificato, permette di focalizzare le performance economiche, finanziarie e patrimoniali grazie alla definizione di alcuni indicatori chiave, tra i quali si segnala a titolo esemplificativo ma non esaustivo:

- $ROE = \text{risultato netto d'esercizio} / (\text{patrimonio netto} - \text{risultato d'esercizio});$
- $ROI = \text{risultato operativo} / \text{capitale investito};$
- $ROS = \text{fatturato} / \text{risultato operativo};$
- $\text{Equity} / \text{Assets Ratio} = \text{patrimonio netto} / \text{attività immobilizzate};$
- $\text{Debt} / \text{Equity} = \text{passività finanziarie} / \text{patrimonio netto};$
- $\text{Current Ratio} = (\text{liquidità immediata} + \text{differite} + \text{magazzino}) / \text{passivo corrente};$
- $\text{Dilazione Crediti Commerciali} = (\text{crediti vs clienti} / \text{ricavi}) * 365;$
- $\text{Dilazione Debiti Commerciali} = (\text{debiti vs fornitori} / \text{acquisti}) * 365.$

L'analisi dei dati bancari è funzionale a verificare il corretto svolgimento delle attività di tesoreria sia da un punto di vista economico (riduzione dei costi bancari) sia di efficienza e trasparenza nel rapporto con la banca (bilanciamento dei flussi finanziari allocati presso gli istituti bancari che hanno concesso affidamenti e/o finanziamenti all'organizzazione).

Al fine di una corretta analisi dei dati bancari è fondamentale poter utilizzare un software di tesoreria (il cosiddetto TMS, o Treasury Management System) che permetta di elaborare e analizzare una serie di dati societari e flussi bancari secondo determinate logiche, al fine di ottenere determinate informazioni che possono aiutare la tesoreria a essere più performante, oltre che a fornire report e documenti per l'attività di previsione e pianificazione. Tra le informazioni ottenibili da un TMS si segnala a titolo esemplificativo non esaustivo:

- analisi dei costi bancari per tipologia di movimentazione e/o soggetto finanziario;
- dettaglio dei flussi per tipologia di movimentazione e/o soggetto finanziario;
- confronto della movimentazione bancaria per macro area e/o soggetto finanziario.

6.2 ATTIVITÀ DI PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Le attività di pianificazione finanziaria hanno come finalità principale il reperimento e l'organizzazione sistematica di informazioni utili al miglioramento della gestione e dei risultati della funzione finanziaria oltre a prevenire situazioni di illiquidità.

Parte essenziale della pianificazione è anche l'analisi a consuntivo dei dati elaborati che permette di verificare le previsioni effettuate e di aggiustare le assunzioni alla base delle previsioni nell'ottica di un'ottimizzazione del processo di pianificazione e delle informazioni ottenibili.

Il processo di pianificazione finanziaria si suddivide in pianificazione di:

- breve periodo;
- medio periodo;
- lungo periodo (o pianificazione strategica).

La pianificazione di breve periodo deve rientrare nelle competenze del tesoriere, mentre quella di medio e lungo periodo rientra nelle sue competenze solo se la struttura dell'organizzazione lo richiede.

I documenti necessari per una corretta pianificazione in tesoreria sono:

- preventivo di tesoreria;
- cash flow previsionale;
- consuntivo finanziario;

- budget finanziario;
- cash flow forecast;
- business plan.

Questi documenti devono essere in grado di fornire le seguenti informazioni:

- preventivo di tesoreria: gestione puntuale della posizione finanziaria della società; ottimizzazione del costo del denaro (in caso di indebitamento) ed utilizzo delle linee di affidamento, nonché corretta gestione della liquidità; l'orizzonte temporale è normalmente contenuto (massimo 15 giorni);
- cash flow previsionale: rispetto al preventivo di tesoreria, l'orizzonte di analisi è di 6 mesi; questo diminuisce il grado di attendibilità delle informazioni ma aumenta sensibilmente la possibilità di indentificare con un ragionevole anticipo eventuali periodi di tensione finanziaria permettendo di intervenire. Il prospetto, indicando la tendenza della posizione finanziaria netta, supporta altresì le decisioni di funding o investing;
- consuntivo finanziario: fornisce informazioni e statistiche sull'andamento effettivo dei flussi finanziari a consuntivo; redatto normalmente su base mensile;
- budget finanziario: rappresentando la manifestazione finanziaria del budget economico annuale permette di verificare se quest'ultimo è fattibile o meno (e quindi va rielaborato su diversi presupposti ed azioni). L'orizzonte temporale è annuale con sviluppo mensile;
- cash flow forecast: permette di identificare le variazioni tra quanto previsto nel budget finanziario e quanto accaduto a consuntivo. Redatto con un orizzonte annuale e con sviluppo mensile utilizzando lo stesso formato del Budget Finanziario;
- business plan: supportare le scelte strategiche aziendali e quindi gli investimenti ed i fabbisogni finanziari di lungo periodo. È ormai considerato un documento imprescindibile dagli istituti bancari nell'ambito della loro attività di finanziamento dell'organizzazione. Redatto annualmente (anche non necessariamente dal servizio di tesoreria) con dettaglio annuale e orizzonte temporale tra 3 e 5 anni.

L'attività di pianificazione di breve periodo è fondamentale nella tesoreria dell'organizzazione. Si individuano tre livelli:

- tesoreria consuntiva;
- tesoreria anticipata;
- tesoreria preventiva.

La tesoreria consuntiva (attività tipica di back office) è volta a riconciliare i movimenti e le operazioni già avvenute, controllare l'applicazione delle condizioni bancarie contrattate ed evidenziare gli eventuali scostamenti (di costo e valuta).

La tesoreria anticipata ha come obiettivo l'utilizzo degli affidamenti nel modo corretto e nei limiti concessi (in caso di indebitamento netto) o la gestione efficiente dei picchi di liquidità.

La tesoreria preventiva è volta a utilizzare le linee disponibili nel miglior modo possibile, mediante l'ottimizzazione delle diverse forme tecniche con l'obiettivo di portare valore aggiunto alla gestione finanziaria.

6.3 ATTIVITÀ DI CASH MANAGEMENT

Con cash management si intende quella serie di azioni volte a una gestione efficace ed efficiente dei flussi finanziari di un'organizzazione al fine di una corretta gestione del rischio liquidità.

La politica di cash management deve prevedere e assicurare che le seguenti attività di:

- intrattenimento e sviluppo di relazioni con gli istituti di credito;
- preventivazione delle necessità finanziarie a breve (in coerenza con la pianificazione finanziaria);
- adozione e impiego di tecniche di canalizzazione preventiva e gestione anticipata dei flussi;
- scelta e utilizzo di strumenti che permettano di equilibrare gli sfasamenti finanziari;

siano realizzate in modo coordinato, efficace ed efficiente e che siano, pertanto, funzionali al perseguimento degli obiettivi di:

- copertura del rischio di liquidità;
- ottimizzazione della gestione operativa dei flussi finanziari;
- ottimizzazione delle relazioni bancarie;
- minimizzazione del rapporto oneri/proventi finanziari;
- monitoraggio e controllo dei costi bancari.

Al fine di perseguire tali obiettivi è necessario individuare il perimetro di azione all'interno della realtà specifica in cui si opera. Pertanto, occorre definire:

- ambito di intervento concesso al tesoriere (poteri di firma, negoziazione affidamenti e condizioni, ecc.);
- criteri per la gestione delle relazioni bancarie (selezione, ripartizione lavoro bancario, valutazione performance);
- definizione delle strutture e delle scelte strategiche che governano il cash management (tipo di tesoreria, tecniche per la gestione dei flussi, tipologia e struttura dei conti);

- orientamento verso gli strumenti di cash management ammessi (effetti cartacei, pagamenti elettronici, forme di incasso commerciale, forme di incasso del credito documentario).

La definizione degli elementi sopra indicati presuppone la presenza di procedure operative che permettano poi al tesoriere, e agli operatori di tesoreria, di svolgere le attività funzionali al raggiungimento di questi obiettivi.

Le procedure possono variare a seconda dell'organizzazione ma, generalmente, si individuano due macro gruppi di procedure:

- procedure interne;
- procedure esterne.

Le procedure interne sono volte a disciplinare l'efficienza delle singole aree funzionali della tesoreria, in modo che questa funzioni adeguatamente: va monitorata giornalmente l'operatività quotidiana sui conti al fine di verificare il regolare andamento dei flussi rispetto alle previsioni (non vi devono essere scostamenti troppo elevati rispetto a quanto pianificato); vanno definite modalità di intervento per sanare gli scostamenti tra preventivi e consuntivi; vanno definite le modalità per reperire tempestivamente le risorse sul mercato a fronte di eventi inattesi che potrebbero pregiudicare l'operatività corrente/futura dell'organizzazione.

Le procedure esterne si riferiscono al rapporto con gli interlocutori finanziari e dovrebbero fornire indicazioni su come verificare periodicamente il grado di soddisfacimento/raggiungimento (da parte degli interlocutori finanziari) degli obiettivi prefissati dalla direzione finanziaria.

Infine si rileva come non esistano delle soluzioni ottimali di cash management in quanto queste vanno personalizzate ed articolate in base allo specifico contesto in cui si opera.

6.4 ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL PASSIVO

Ai fini di un corretto sviluppo delle proprie strategie e della propria mission, l'organizzazione deve possedere una struttura solida e in equilibrio, ossia presentare un bilanciamento tra fonti ed impieghi sia sotto il profilo temporale sia in funzione dell'attività della stessa.

L'attività di analisi ed elaborazione dati è funzionale alla corretta definizione del giusto mix di capitale e di debito, in grado di sostenere il business aziendale nel tempo.

La tesoreria deve conoscere ed essere in grado di gestire le operazioni di finanza a debito (a medio/lungo termine, a breve termine e le operazioni di finanza strutturata) nonché essere in grado di supportare la direzione nelle operazioni di accesso diretto al mercato dei capitali.

L'attività di gestione del passivo si sostanzia nella definizione delle operazioni di finanziamento di terzi a medio/lungo termine che si differenziano principalmente per l'ente erogatore e per le strutture delle stesse. Si evidenziano, di seguito, alcune tra le soluzioni più diffuse in questo ambito:

- i finanziamenti bancari a medio e lungo termine;
- i finanziamenti bancari in pool;

- il leasing;
- i finanziamenti Sace e Simest;
- i finanziamenti comunitari.

Ogni finanziamento può essere strutturato in maniera differente in base allo standing creditizio dell'organizzazione (prenditore). Quindi, è fondamentale che il tesoriere sia in grado di comprendere, gestire e negoziare (attività che può essere demandata in toto al tesoriere) tali strumenti con le controparti.

Le operazioni a breve termine rappresentano una delle "attività core" della manovra di tesoreria (attività volta a finanziare le esigenze di liquidità dell'azienda a breve/brevissimo termine). Le principali soluzioni di funding a breve termine a disposizione dell'organizzazione sono:

- affidamenti "in bianco" (fido di cassa e/o denaro caldo, cosiddetto "hot money");
- operazioni "auto liquidanti" domestiche (anticipo fatture, effetti all'incasso s.b.f., sconto cambiario commerciale);
- le sovvenzioni cambiarie (sconto di "pagherò" diretti);
- anticipi import/export;
- factoring;
- cambiali finanziarie.

La "finanza strutturata" costituisce una disciplina di valutazione del rischio di credito e di rilascio di linee di affidamento basata sulla valutazione dei flussi di cassa futuri attesi e l'allocazione contrattuale dei rischi; le soluzioni praticabili sono diverse e prevedono l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi a lungo termine e la presenza di forme di garanzia collaterali non convenzionali.

Tra le principali categorie rientranti nell'ambito della finanza strutturata si identificano:

- finanziamento di operazioni di private equity and venture capital;
- acquisition financing;
- asset based lending (ABL);
- asset based securities (ABS);
- project financing.

Le operazioni di accesso diretto al mercato dei capitali sono operazioni articolate, che coinvolgono diverse tipologie di emittenti e di sottoscrittori comportando, pertanto, il perfezionamento di clausole contrattuali differenti. Tra quelle maggiormente utilizzate si identificano:

- ordinarie (a tasso fisso);
- indicizzate (ai tassi di interesse o altro parametro di mercato);
- convertibili (quasi-equity);
- cum-warrant (negoziabile separatamente dall'obbligazione principale);
- zero coupon (a cedola zero);
- drop-lock (a tasso variabile con clausola di protezione per l'investitore contro eccessivi ribassi);
- a durata variabile (la rata di rimborso è fissa ma gli interessi sono variabili).

6.5 ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ

L'attività di gestione della liquidità è volta a garantire che gli eccessi di liquidità, siano essi temporanei o permanenti, vengano gestiti efficacemente ed efficientemente cercando degli impieghi che possano garantire una certa remunerazione in virtù del profilo di rischio-rendimento dell'organizzazione.

Al fine di una corretta gestione della liquidità è necessario strutturare una policy che definisca:

- obiettivo di rendimento (rischio e benchmark di riferimento);
- profilo di rischio (rischio controparte, rischi di mercato, ecc.);
- liquidabilità dell'investimento (velocità, costo dell'operazione);
- strumenti eleggibili;
- poteri di firma;
- monitoraggio.

Nella scelta dell'investimento devono essere valutati e soppesati anche altri parametri quali, per esempio:

- scenario;
- importo disponibile da investire;
- duration, VaR.

Gli strumenti eleggibili sono molteplici e possono essere segmentati in base alla liquidabilità e flessibilità: gli strumenti a medio termine presentano generalmente una liquidità e flessibilità minore rispetto a quelli a breve e/o brevissimo termine. Si evidenziano, tra gli altri:

- medio termine (obbligazioni/certificati in private placement, gestioni patrimoniali, ecc.);
- breve termine (certificati di deposito, depositi a termine, pronti contro termine, ecc.);
- brevissimo termine (depositi a vista, fondi monetari, ecc.).

6.6 ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RISCHI

La gestione dei rischi individua il complesso delle attività che le organizzazioni svolgono per identificare, misurare e gestire i rischi finanziari presenti. In quest'ottica è, pertanto, necessario:

- predisporre un'adeguata policy e linee guida (ruoli, obiettivi, responsabilità, ecc.);
- individuare le tipologie di rischio finanziario a cui sono direttamente e/o indirettamente esposte;
- prevedere e definire l'esposizione a tali rischi;
- negoziare strumenti e strutture di copertura atte a mitigare/annullare questi rischi;
- costruire un adeguato sistema di reporting e di controllo dei rischi e dei risultati delle strategie di copertura ad essi associate.

Le principali tipologie di rischio finanziario sono:

- rischio tasso d'interesse;
- rischio di cambio;
- rischio legato alla volatilità del prezzo delle materie prime (il cosiddetto "rischio commodities").

Per realizzare l'obiettivo di proteggere i propri risultati dal rischio di variazioni sfavorevoli dei mercati, l'organizzazione può ricorrere a strategie di protezione di tipo operativo - gestionale, oppure a strategie di protezione di carattere finanziario.

Le strategie operativo-gestionali si configurano in azioni che possono avere implicazioni di breve periodo (revisione delle politiche di approvvigionamento, ridefinizione delle politiche commerciali) oppure di medio/lungo termine (revisione delle politiche di marketing, revisione delle politiche di produzione); tali azioni esulano comunque dalle attività tipiche della tesoreria.

Le strategie di carattere finanziario sono quelle che tipicamente vengono svolte in tesoreria e si suddividono prevalentemente in:

- strategie finanziarie interne;
- strategie finanziarie esterne.

Le strategie finanziarie interne sono anche quelle definite di copertura naturale o "natural hedging", quali per esempio:

- politiche di ritardo / accelerazione degli incassi / pagamenti;
- compensazione tra poste attive e passive, omogenee per importo, scadenza e valuta di riferimento;
- pattuizioni di regolamenti a vista.

Le strategie finanziarie esterne comportano la stipula di uno strumento finanziario (il cosiddetto “derivato”) il cui valore dipende (deriva) dai valori di altre attività sottostanti, siano esse reali, come le merci (petrolio, rame, frumento, ecc.), oppure finanziarie (valute, tassi di interesse, titoli di stato, ecc.).

Le principali categorie di derivato sono le seguenti:

- futures;
- forward (contratti a termine);
- opzioni;
- swap.

6.7 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE FINANZIARIA

La comunicazione finanziaria ricopre un ruolo strategico soprattutto nella gestione della relazione con gli istituti finanziari (comunicazione esterna) ma anche di comunicazione verso tutte le controparti interne (comunicazione interna).

6.7.1 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ESTERNA

L'attività di comunicazione esterna da parte della tesoreria è un'esigenza imprescindibile nell'ambito del rapporto con la banca in quanto l'organizzazione, prendendo a prestito il denaro, deve essere in grado di interloquire efficacemente con il suo fornitore di liquidità.

Le informazioni da comunicare possono essere “di base”:

- business plan;
- bilancio annuale;
- situazione trimestrale/semestrale (ordini, fatturato, margine operativo lordo o MOL, posizione finanziaria netta o PFN);

e/o “strutturate” in quanto volte a rispondere a specifiche esigenze informative:

- compliance letter di finanziamenti;
- rispetto covenant finanziari di finanziamenti (relativamente agli istituti bancari coinvolti).

Queste informazioni servono alla banca per valutare l'organizzazione ma anche quest'ultima, alla luce degli ultimi sviluppi in ambito bancario (nuove normative legate a “Basilea”, Bail-in, ecc.), deve

essere in grado di valutare il proprio partner bancario non solo per il costo e i servizi svolti ma anche per la sua solidità patrimoniale.

NOTA Per i riferimenti di legge in materia di vigilanza bancaria, vedere Appendice B.

La tesoreria deve, pertanto, essere in grado di delineare un modello di valutazione del partner finanziario che prenda in considerazione alcune variabili, quali:

- livello e tipologia degli affidamenti concessi dalla banca;
- media delle condizioni applicate;
- tempi di risposta della banca (per affidamenti, storni e riaccrediti);
- livello del servizio offerto;
- spread attivi e passivi applicati.

In tal modo, si possono avere valutazioni oggettive create ad hoc con le caratteristiche tipiche dell'organizzazione.

Inoltre, il modello di valutazione deve tener conto anche di una serie di indicatori che permettono di valutare il grado di solidità patrimoniale del partner finanziario, tra i quali si segnala:

- il core tier 1 ratio;
- il rating (ove presente);
- il credit default swap (ove possibile).

La documentazione da produrre nella relazione verso l'esterno dovrebbe includere:

- elenco banche in essere;
- dettaglio affidamenti;
- informazioni bilancio essenziali;
- statistica lavoro banca
- rappresentazione del diagramma di gruppo;
- informazioni varie ad hoc: PFN, calcolo covenant e relativa certificazione, ecc.;
- modello di valutazione della controparte finanziaria.

6.7.2 ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE INTERNA

L'attività di comunicazione interna ricopre, allo stesso modo di quella esterna, un'importanza rilevante.

La Direzione Generale, come anche la Direzione Finanziaria, devono avere accesso regolarmente a tutte le informazioni finanziarie che possono condizionare le scelte di business.

È necessario, pertanto, che la procedura di tesoreria tenga in considerazione di modelli di comunicazione verso le controparti interne.

Tali modelli possono essere ricondotti ai seguenti report:

- posizione finanziaria netta;
- situazione finanziaria netta dettagliata;
- costo del denaro;
- rendimento gestione liquidità;
- posizione di garanzie prestate da terzi;
- rating e indici di patrimoniali delle banche di relazione;
- grafici andamento saldi;
- report derivanti da pianificazione finanziaria a breve e medio termine:
 - a) cash flow preventivo;
 - b) budget/forecast finanziario;
- report derivanti dal credit e risk management:
 - a) bilancia valutaria;
 - b) affidamenti/utilizzi linee banche e broker su cambi, tassi e commodities;
 - c) statistiche posizioni a rischio (cambio, tasso, commodities);
 - d) posizione rischio clienti e fornitori.

Tutte le elaborazioni e comunicazioni sopra indicate devono essere redatte nella forma più consona agli obiettivi prefissati.

6.8 ATTIVITÀ DI CONTROLLO OPERATIVO E LOTTA AL CYBER CRIME

Le attività di tesoreria devono essere gestite con attenzione in quanto impattano direttamente con la cassa. Quindi è necessario che i flussi informativi siano correttamente monitorati nei passaggi tra i diversi sistemi informativi al fine di garantire l'integrità del dato.

Nella gestione del flusso informativo dei movimenti finanziari vi sono, pertanto, dei punti critici che possono essere oggetto di eventuali tentativi di truffa, furto telematico o cyber crime.

Una delle attività previste è quella della predisposizione di tutto quanto necessario a proteggere l'organizzazione dai tentativi di attacco indicati sopra. Tale attività è suddivisibile nelle seguenti aree di analisi:

- raccolta dati bancari per pagamenti (fornitori);
- divulgazione dati bancari per gli incassi (incassi);
- variazione delle coordinate bancarie per i pagamenti fornitori;
- verifica flusso dispositivo e informativo su pagamenti in genere.

Le quattro aree sopra descritte necessitano di una attenta valutazione e implementazione di un work flow che permetta il controllo e la riduzione delle possibilità di attacco informatico.

A tale proposito, deve essere creata una procedura che preveda le modalità di gestione di:

- inserimento di una nuova anagrafica;
- variazione dati bancari in una anagrafica già inserita;
- eventuali richieste di pagamenti urgenti telefonici, fax, email (che devono essere sottoposti a verifica multipla prima di procedere).

Ciascuna delle modalità di gestione di cui sopra deve prevedere almeno due livelli di controllo e deve essere redatta in modo chiaro, utilizzando schemi per la corretta interpretazione di tutti i reparti coinvolti.

7 DEFINIZIONE DELLA PROCEDURA DI TESORERIA

Una corretta ed efficiente gestione della tesoreria implica che la periodicità dei compiti e delle attività venga applicata nel migliore dei modi: è, pertanto, necessario definire una procedura per le attività di tesoreria.

La procedura ha il compito di identificare un percorso logico di attività che devono essere eseguite, definisce autorizzazioni, limiti e responsabilità dei soggetti che operano in ambito finanziario.

Ai fini della corretta redazione di una procedura di tesoreria è importante analizzare i processi delle attività di tesoreria all'interno di un'organizzazione.

La procedura di tesoreria può essere declinata in diverse sotto-procedure specifiche e relative alle attività tipiche della tesoreria.

La formalizzazione della procedura, anche in maniera schematica, è opportuna ai fini di una corretta e consapevole gestione della tesoreria.

Le parti da coinvolgere nella stesura della procedura possono essere anche esterne alla stessa tesoreria, visto che i temi trattati possono interessare più divisioni (acquisti, amministrazione, clienti, ecc.).

Una procedura di tesoreria deve tener conto di:

- principi e regole generali di comportamento (policy aziendale);
- poteri autorizzativi, responsabilità e limiti operativi;
- istruzioni operative.

La procedura di tesoreria è un documento operativo e, come tale, deve essere adattato e personalizzato all'organizzazione a cui afferisce. L'ampiezza e la profondità della stessa è, quindi, in funzione dell'organizzazione e dell'importanza che determinate attività della tesoreria ricoprono.

8 VALUTAZIONE DI CONFORMITÀ DI TERZA PARTE DEL SERVIZIO DI TESORERIA (CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO)

8.1 MODALITÀ DI VERIFICA DELLA CORRETTA ATTIVITÀ DEL SERVIZIO DI TESORERIA

La verifica del corretto svolgimento del servizio di tesoreria di cui ai punti 6 e 7 è alla base del processo di certificazione del servizio. Di seguito, si evidenziano gli elementi da verificare e i principi ispiratori:

- elaborazione dati e indici di bilancio: è necessario che l'attività venga svolta almeno con frequenza annuale;
- pianificazione finanziaria: è necessario elaborare i report con le caratteristiche indicate nel punto 6.2. A seconda delle caratteristiche dell'organizzazione in occasione della prima certificazione, è possibile considerare evaso questo punto con l'elaborazione minima dei seguenti report:
 - a) preventivo di tesoreria;
 - b) cash flow previsionale;
 - c) consuntivo finanziario;
 - d) budget finanziario.

La mancanza degli altri report non è pertanto determinante per il rilascio della certificazione, ma resta una condizione essenziale per il rinnovo in corrispondenza di aziende medio grandi;

- cash management: sulla base di quanto indicato al punto 6, è necessario identificare l'esistenza di un documento sottoscritto dalla Direzione Finanziaria (o della Direzione Generale stessa) che indichi il perimetro di azione, linee guida ed autonomia del tesoriere. L'organismo di certificazione ha il compito di identificare l'esistenza dello stesso e di verificare anche a campione che tali valutazioni, scelte o pratiche siano utilizzate nella gestione quotidiana;

- gestione del passivo: è opportuno avere un documento che riassume le linee guida inerenti la gestione del passivo all'interno dell'organizzazione, redatto secondo le linee guida e gli obiettivi indicati nel punto 6.4;
- gestione della liquidità: la presenza di una policy di investimento rappresenta la situazione ottimale nell'ambito della gestione della liquidità. L'eventuale assenza non pregiudica la certificazione qualora adeguatamente verificata e contestualizzata nell'ambito dell'organizzazione;
- gestione dei rischi: è opportuno elaborare, almeno con cadenza annuale, un'analisi relativa ai rischi finanziari dell'organizzazione, che evidenzii gli scenari possibili che possono mettere a rischio la situazione finanziaria dell'organizzazione. La presenza di una policy di gestione dei rischi strutturata e ben definita rappresenta la situazione ottimale. Ciascuna tipologia di rischio di cui al punto 6.6 viene considerata rilevante se le transazioni soggette a tale rischio pesano complessivamente per oltre il 10% del fatturato complessivo; in tal caso è fortemente consigliabile mettere in atto soluzioni accurate di mitigazione e monitoraggio;
- comunicazione finanziaria: deve essere verificata la presenza, coerenza, profondità e funzionalità della documentazione redatta a scopo comunicativo interno ed esterno. Ai fini della certificazione è richiesto che almeno parte documenti previsti al punto 6.7 siano presenti e che vengano periodicamente utilizzati nella comunicazione interna ed esterna verso le controparti finanziarie;
- controllo operativo e cyber crime: vanno verificati i controlli operativi posti in essere per garantire l'integrità dei dati e la presenza del documento di processo per la lotta contro il cyber crime che segua le indicazioni del punto 6.8;
- procedura di tesoreria: è opportuna la predisposizione di una procedura di tesoreria con le caratteristiche e gli obiettivi indicati al punto 7. Ai fini della certificazione si rende, tuttavia, necessaria la formalizzazione e la condivisione di un documento che descriva almeno i seguenti punti:
 - a) flusso di pagamento e raccolta dati;
 - b) specifica suddivisione dei compiti in merito alla predisposizione del ciclo passivo;
 - c) specifica suddivisione dei poteri di firma e dei limiti indicati negli stessi.

8.2 REGOLE DI CERTIFICAZIONE DEL SERVIZIO DI TESORERIA

Il prospetto seguente indica schematicamente quali elementi siano necessari per valutare un'organizzazione, di qualunque forma giuridica, che voglia certificarsi ai sensi del punto 5 della presente UNI/PdR.

REGOLE DI CERTIFICAZIONE	
Norma di accreditamento	UNI CEI EN ISO/IEC 17065
UNI/PdR ai fini della certificazione	La presente UNI/PdR
Criteri di competenza del gruppo di verifica	<p>Ogni membro del team di verifica può operare in autonomia o con la collaborazione di un esperto tecnico</p> <p>Tutti i membri del team di verifica devono conoscere a avere familiarità con le tecniche di audit (UNI EN ISO 19011)</p> <p>Nel gruppo di verifica i requisiti di competenza si ritengono soddisfatti quando, tenendo conto delle competenze complessive del gruppo di verifica (auditor ed eventuali esperti tecnici) siano presenti professionisti certificati sotto accreditamento (UNI CEI EN ISO/IEC 17024) ai sensi della presente UNI/PdR</p> <p>In assenza di tale certificazione, deve essere dimostrata la competenza, maturata a seguito di esperienze lavorative di almeno 1 anno, in materie afferenti all'ambito della tesoreria e ambiti limitrofi</p>
Criteri di competenza del decision maker e del contract reviewer	Si richiede persona interna all'Ente di Certificazione che abbia sviluppato con il comitato di schema (composto da almeno un esperto tecnico) lo schema di certificazione o, in alternativa, che abbia dimostrato conoscenza delle tecniche di audit, della presente UNI/PdR e della tesoreria

REGOLE DI CERTIFICAZIONE	
Tipologie di soggetti che possono richiedere la certificazione e possibili esclusioni	<p>La certificazione in conformità alla presente UNI/PdR può essere richiesta da qualunque organizzazione, di qualsiasi dimensione e/o settore lavorativo, indipendentemente dalla sua forma giuridica</p> <p>È possibile escludere l'applicazione della prassi ad alcune sedi dell'organizzazione in Italia o solo ad alcuni rami di attività</p>
Tempi di verifica e periodicità delle verifiche	<p>Si applica il documento IAF MD 05:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Table QMS 1 – Quality Management Systems - Table QMS 2 – medium risk <p>Il tempo impiegato dagli esperti, ai fini della durata dell'audit, può essere conteggiato al 50%</p> <p>Si può prevedere una ulteriore riduzione del 20% se all'interno dell'organizzazione da sottoporre a audit vi è una figura professionale certificata secondo la presente UNI/PdR</p>
Scopo del certificato	<p>I criteri per la formulazione dello scopo del certificato sono gli stessi già applicati per la UNI EN ISO 9001, con particolare attenzione alle attività svolte</p>
Documenti IAF	<p>Trovano applicazione tutti i documenti IAF relativi ai sistemi di gestione, fatto salvo quanto chiarito in precedenza sul documento IAF MD 05</p>
Modalità di verifica e registrazioni	<p>L'audit di certificazione del servizio della tesoreria deve essere composto da una verifica documentale e una verifica in campo.</p> <p>L'audit documentale può essere condotto contestualmente alla verifica in campo</p> <p>Si raccomanda l'utilizzo di check list</p> <p>Si richiede inoltre di riportare nel rapporto di audit i motivi per cui il Team di verifica abbia ritenuto adeguate le misure tecniche e organizzative atte a garantire un livello di sicurezza adeguato al rischio</p>
Durata della certificazione	<p>Durata triennale con sorveglianze annuali in campo</p>

9 PROFILO PROFESSIONALE DEL TESORIERE: REQUISITI DI CONOSCENZA, ABILITÀ E RESPONSABILITÀ-AUTONOMIA

9.1 TESORIERE

Il tesoriere è il responsabile di tutti i flussi finanziari dell'organizzazione. Tutti i flussi economici sfociano in un flusso finanziario che si riassume genericamente in un flusso di pagamento o di incasso. Potendo semplificare, la gestione dei flussi finanziari è la trasformazione in movimenti monetari di tutte le attività commerciali e fiscali tipiche di un'organizzazione.

Il tesoriere, che spesso risponde alla direzione generale, ha la completa responsabilità di qualsiasi informazione fornisce e di qualsiasi performance legata a oneri finanziari e al rispetto delle normative in materia di pagamenti verso estero (per esempio, Paesi sottoposti a embargo).

Nonostante spesso ci si trovi davanti a organizzazioni delle più svariate tipologie e dimensioni, il profilo del tesoriere è sempre presente, dimostrando quanto sia importante il presidio di tale area. Quello del tesoriere è un profilo che deve avere caratteristiche anche atipiche che uniscono le competenze interfunzionali con quelle manageriali.

Il seguente prospetto definisce, per le attività individuate al punto 6, i compiti e le conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia che il tesoriere deve possedere per poterli svolgere.

ATTIVITÀ	COMPITI	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ - AUTONOMIA
GENERALE (COMPLIANCE)	Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia e vincoli, restrizioni o divieti all'operatività con paesi, persone o entità giuridiche	Conoscenza delle normative in materia di embarghi e sanzioni	Analizzare le reportistiche presenti e favorire interventi migliorativi necessari	Operare nel rispetto delle normative in materia di embarghi e sanzioni vigenti Assicurarsi che tutta l'organizzazione riceva le necessarie informazioni per operare nel rispetto delle norme
6.1 ANALISI ED ELABORAZIONE DATI	Analisi di Bilancio Analisi costi e movimentazione bancaria Redazione reportistica lavoro bancario (es. statistica lavoro banche)	Conoscenza approfondita di economia aziendale e di contabilità finanziaria analitica Conoscenza dei software applicativi di tesoreria	Informatiche, matematiche, di analisi e comunicazione Analizzare i dati e le informazioni valutando i possibili risultati	Essere chiaro, oggettivo ed analitico nelle valutazioni Fissare obiettivi semplici e misurabili
6.2 PIANIFICAZIONE FINANZIARIA	Pianificazione (essenzialmente) di breve periodo Redazione di: - preventivo di tesoreria - cash flow previsionale - consuntivo finanziario - budget finanziario - cash flow forecast - business plan	Caratteristiche finanziarie di tutte le aree aziendali Politiche finanziarie della direzione generale e della proprietà Conoscenze approfondite di metodi e regole di pianificazione Conoscenze di analisi di tutti gli strumenti della pianificazione Conoscenze informatiche	Avere visione strategica e pianificativa Informatiche, matematiche, analisi e comunicazione Attitudine al lavoro di squadra Analisi del tipo "What-if" nelle situazioni tipiche di tesoreria Essere un abile problem solver	Essere chiaro, oggettivo ed analitico nelle valutazioni Essere chiaro ed esaustivo nella redazione della reportistica Ottimizzare il costo del denaro grazie ad un corretto utilizzo delle linee di affidamento Verificare a consuntivo gli scostamenti rispetto alle previsioni
6.3 CASH MANAGEMENT	Gestione del rischio liquidità Gestione incassi e pagamenti ed ottimizzazione della gestione operativa dei flussi finanziari Controllo dei costi bancari e ottimizzazione proventi Gestione della relazione con gli istituti bancari Copertura dei fabbisogni finanziari di breve periodo Gestione delle garanzie bancarie e internazionali Supporto all'amministrazione ed al Credit Manager	Conoscenza dei software applicativi di tesoreria Conoscenze informatiche Conoscenza delle caratteristiche societarie e dei processi aziendali Conoscenze di tutte le forme contrattuali legate agli istituti bancari, finanziari, assicurativi e ai rapporti con fornitori o clienti Conoscenza delle normative inerenti le attività da e verso le istituzioni finanziarie Conoscenze del mercato e delle regole che lo movimentano Conoscenza di base dei termini Incoterms e di garanzia (fideiussioni, lettere di credito, pegno)	Contribuire costantemente nel miglioramento dei processi aziendali sia di pagamento che di incasso Attitudine al lavoro di squadra Abilità decisionale e rapidità nel prendere decisioni Trovare soluzioni sempre più efficienti e innovative dal punto di vista tecnologico Essere un abile problem solver Interagire con IT in merito alle nuove tecnologie a disposizione della tesoreria e dell'amministrazione	Individuare soluzioni operative e finanziarie in grado di garantire la solvibilità in ogni momento Organizzare e favorire il lavoro dei collaboratori (ove presenti) affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Curare i rapporti con le controparti bancarie stabilendo obiettivi in termini di livello di servizio e costi per ogni attività Monitorare le attività quotidiane e le prestazioni sia in termini qualitativi sia quantitativi Redigere le procedure operative

ATTIVITÀ	COMPITI	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ - AUTONOMIA
6.4 GESTIONE DEL PASSIVO	<p>Gestione degli affidamenti bancari</p> <p>Gestione dei contratti di finanziamento a breve e a medio lungo termine con tutte le possibili controparti</p> <p>Gestione della comunicazione con i finanziatori</p>	<p>Conoscenze di base del diritto civile, societario e commerciale e di contrattualistica bancaria e parabancaria</p> <p>Conoscenza di strumenti di finanziamento agevolato e dei contributi nazionali e internazionali</p> <p>Conoscenza degli strumenti di rilancio delle imprese in crisi (concordato preventivo, accordi di ristrutturazione, ecc.)</p>	<p>Comunicare a livello sia interno che esterno</p> <p>Negoziare con le controparti</p> <p>Essere credibile nel fornire informazioni verso l'esterno</p> <p>Controllo emotivo anche in situazioni di difficoltà</p>	<p>Definire gli affidamenti bancari commerciali</p> <p>Monitorare le operazioni di finanziamento al fine del rispetto delle clausole e vincoli contrattuali (covenant)</p> <p>Comunicare periodicamente, con chiarezza e correttezza con tutte le controparti finanziarie</p>
6.5 GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ	<p>Gestione della liquidità corrente</p> <p>Gestione del rapporto con le istituzioni finanziarie</p>	<p>Conoscenza della policy di investimento</p> <p>Conoscenze del mercato dei capitali e degli investimenti e delle normative che regolano il risparmio</p> <p>Conoscenza degli strumenti a propria disposizione</p>	<p>Negoziare con le controparti</p> <p>Propensione all'assunzione di rischi calcolati</p>	<p>Valutare ed individuare le possibili soluzioni di investimento</p> <p>Negoziare le soluzioni di investimento che rispettano il profilo rischio-rendimento (ove previsto in policy)</p> <p>Monitorare le operazioni di investimento al fine di verificare che siano sempre coerenti ed in linea con la policy</p>
6.6 GESTIONE DEI RISCHI	<p>Gestione del rischio cambio, interesse, commodities</p> <p>Gestione del rischio controparte</p>	<p>Conoscenza della policy della gestione dei rischi</p> <p>Conoscenze delle normative e degli strumenti per la copertura dei rischi</p> <p>Conoscenza base delle normative nazionali ed internazionali che regolano il sistema finanziario</p>	<p>Saper tradurre con rapidità le decisioni in azioni</p> <p>Rispetto delle normative nazionali e internazionali e dei relativi limiti</p> <p>Essere un abile problem solver</p> <p>Saper valutare e anticipare i possibili rischi</p>	<p>Definire il piano di copertura dei rischi secondo quanto previsto dalla policy</p> <p>Fare delle previsioni sui tassi di interesse e sui cambi valutari</p> <p>Negoziare strumenti e strutture per la copertura dei rischi (in linea con i poteri previsti nella policy)</p> <p>Monitorare l'andamento dei mercati dei tassi, cambi e commodities</p> <p>Monitorare e valutare le controparti finanziarie dell'azienda</p>

ATTIVITÀ	COMPITI	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ - AUTONOMIA
6.7 COMUNICAZIONE FINANZIARIA	Gestione della comunicazione ordinaria e straordinaria inerente la tesoreria sia internamente che esternamente all'ente Coordinamento delle tesorerie del gruppo Supporto al business	Conoscenza delle caratteristiche finanziarie di tutte le aree aziendali Conoscenza delle politiche finanziarie della direzione generale e della proprietà	Mantenere relazioni con la direzione generale Creare relazioni con tutte le aree aziendali e di essere a supporto del business Comunicare in pubblico Essere un abile problem solver	Favorire la comunicazione e trasmettere un'attitudine positiva Adeguare la comunicazione e la documentazione in base ai possibili fruitori (interni e/o esterni)
6.8 CONTROLLO OPERATIVO E CYBERCRIME	Verificare e controllare la conformità dei flussi informativi nei passaggi tra sistemi informativi diversi	Conoscenza dei software applicativi di tesoreria Conoscenze informatiche Conoscenze dei processi informativi dell'azienda	Interagire con IT Interagire con provider esterni di tecnologia Essere un abile problem solver	Definire una procedura che possa ridurre al minimo le possibilità di un attacco informatico Monitorare il rispetto delle procedure operative

10 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE)

10.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI

Nell'apprendimento formale, le metodologie e i soggetti che effettuano la valutazione sono stabiliti per via legislativa (per esempio esami di Stato, esami di maturità); ciò non avviene in ambito non formale e informale.

Per la valutazione dei risultati dell'apprendimento non formale e informale, oggetto del presente documento, è necessario tener presente che devono essere valutate, in modo oggettivo e direttamente, le conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia, così come descritte al punto 9 della presente UNI/PdR.

A tal fine, per garantire l'efficacia della valutazione delle competenze, sono indicate di seguito le prove da utilizzare per la valutazione della conformità del profilo professionale:

- analisi del "curriculum vitae" integrato da documentazioni comprovanti le attività lavorative e formative dichiarate dal candidato;
- dichiarazione del datore di lavoro (o del proprio diretto superiore) attestante l'effettivo ruolo ricoperto in organizzazioni, e indicante espressamente "tesoriere";
- esame scritto per la valutazione delle conoscenze. Tale prova di esame consiste in:
 - a) una prova con domande a risposta chiusa (30 domande sul processo/servizio di gestione della tesoreria); le domande sono definite in tal modo:

- una domanda su analisi ed elaborazione dei dati
- quattro domande su pianificazione finanziaria
- cinque domande su cash management
- una domanda su comunicazione interna
- una domanda su comunicazione esterna
- quattro domande su gestione del passivo
- quattro domande su gestione della liquidità
- quattro domande su gestione dei rischi
- due domande sulla cyber crime
- una domanda sulla procedura di tesoreria
- tre domande di cultura generale su argomenti di mercato di carattere finanziario

Per ogni domanda vengono proposte almeno 3 risposte, delle quali 1 sola è corretta (da escludere quelle del tipo “vero/falso”); e

- b) due domande basate su due casi studio e, per ciascuna, tre scenari di cui uno solo plausibile.

L’ottenimento della certificazione è condizionato al raggiungimento di almeno il 70% di risposte esatte a domande chiuse e la correttezza di almeno uno dei due casi studio;

- esame orale: obbligatorio e orientato alla verifica di alcune carenze riscontrate agli scritti e alla verifica delle competenze più trasversali e manageriali. Durata massima dell’orale 30 minuti.

NOTA 1 Per quanto concerne la valutazione e convalida dei risultati dell’apprendimento, si ricorda che, ai sensi della Legge 14 gennaio 2013, n. 4, “Disposizioni in materia di professioni non organizzate”, la “certificazione di conformità alla norma tecnica UNI” è in capo agli organismi di certificazione delle persone operanti in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17024, accreditati secondo il Regolamento Europeo 765/2008. Nel processo di valutazione dei risultati dell’apprendimento è inoltre possibile tener conto del possesso, da parte del singolo candidato, di attestazioni rilasciate da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell’elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell’Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013. Rimangono comunque validi i requisiti di cui ai punti 5.2.2 e 9.2.6 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012.

NOTA 2 In alcuni specifici casi e settori, si possono inoltre prevedere modalità di rivalutazione sulla base di eventuali segnalazioni, successive alla valutazione finale, da parte dei fruitori dell’attività professionale.

10.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE

L’accesso alla prova di valutazione è subordinato all’invio di una richiesta di certificazione da parte del candidato all’organismo di certificazione che effettua la valutazione.

Per accedere alla prova di valutazione sono necessari i seguenti requisiti:

- evidenza oggettiva di ricoprire il ruolo o i ruoli o di avere ricoperto il ruolo o i ruoli nell’ambito della tesoreria dell’organizzazione (dichiarazione del diretto responsabile su carta intestata);

- evidenza del titolo di studio almeno di scuola media superiore e 5 anni di esperienza lavorativa nell'ambito della tesoreria.

10.3 MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'organismo, che effettua la valutazione di conformità e indice la sessione di prova di valutazione, nomina uno o più esaminatori, presenti sul luogo della prova, e che hanno la responsabilità di:

- verificare la congruità dei requisiti di accesso;
- verificare l'identità dei candidati rispetto alle domande di certificazione;
- condurre l'esame scritto a risposta multipla di cui una sola corretta;
- condurre l'esame scritto dei casi a scenario;
- condurre l'esame orale;
- raccomandare la certificazione dei candidati che hanno superato l'esame.

10.4 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Il criterio utilizzato per la valutazione di conformità ai requisiti stabiliti per ciascun profilo professionale è l'ottenimento di un risultato di un punteggio minimo di 70% nella prima prova scritta a risposta multipla e nella prova orale; un punteggio minimo di 50% nella prova dei casi studio.

10.5 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

A scadenza del periodo di validità della certificazione, che è stabilito in 3 anni, l'organizzazione che ha svolto la valutazione deve esercitare un controllo sui soggetti che hanno conseguito l'attestazione per verificare il perdurare della conformità ai requisiti stabiliti per i profili professionali individuati nella presente UNI/PdR.

Per il mantenimento della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami effettivi o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;
- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di 24 ore formative annue;
- in assenza di continuità di esercizio professionale, è sufficiente maturare 48 ore di formazione per mantenere la certificazione.

Per il rinnovo della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l'assenza di reclami o l'evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l'evidenza della continuità nell'esercizio della professione;

- l'evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all'ambito professionale nella misura di almeno 72 ore di formazione.

10.6 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione deve:

- avere i requisiti di indipendenza, imparzialità, trasparenza, competenza e assenza di conflitti di interesse;
- assicurare l'omogeneità delle valutazioni;
- assicurare la verifica dell'aggiornamento professionale;
- definire, adottare e rispettare un proprio sistema qualità documentato e un proprio codice deontologico;
- nominare uno o più esaminatori che soddisfino il requisito di "grandparent" in possesso dei requisiti del profilo professionale di "tesoriere" definito dalla presente UNI/PdR, o che sia già in possesso di certificazione.

Per essere in linea con il miglior stato dell'arte raggiunto, l'organizzazione che effettua la valutazione di conformità deve essere accreditata secondo il Regolamento Europeo 765/2008 in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024.

10.7 USO DEL MARCHIO DI CERTIFICAZIONE

Le organizzazioni che effettuano la valutazione di conformità devono prevedere regole per la concessione della licenza d'uso del proprio marchio di certificazione che includa anche l'utilizzo del marchio UNI.

NOTA Il marchio di conformità UNI ha lo scopo di attestare che i requisiti dei prodotti/servizi, sistemi o persone certificati siano stabiliti dall'UNI tramite la pubblicazione di norme o prassi di riferimento.

APPENDICE A – ASPETTI DEONTOLOGICI

La professione del tesoriere, anche in considerazione della gestione dei flussi finanziari connessi alle attività svolte, richiede particolare attenzione agli aspetti deontologici.

Di seguito, sono riportati i principali aspetti.

- Prudente gestione: il rispetto delle regole e delle norme e una prudente gestione devono essere caratteristiche essenziali di chi opera in tesoreria; l'attuazione di ogni attività con la diligenza del buon padre di famiglia è la condizione principale sulla quale si basa l'attività finanziaria tipica della tesoreria;
- Professionalità: il tesoriere deve mantenere un comportamento professionale che non porti svantaggio alla società in cui si opera, sia dal punto di vista economico che relazionale e reputazionale.
- Riservatezza: il tesoriere deve mantenere estrema riservatezza su informazioni riservate, e/o sensibili o, comunque, non di dominio pubblico a cui può avere accesso nello svolgimento delle proprie mansioni
- Indipendenza: il tesoriere deve poter operare in piena libertà decisionale ancorché in accordo alle politiche aziendali, evitando di prestare il proprio servizio sotto l'effetto di condizionamenti di alcun genere o di conflitti di interesse. Particolare riferimento si faccia alla politica omaggi/doni o a comportamenti preferenziali dimostrati dalle controparti tipiche del tesoriere.
- Trasparenza: il tesoriere deve utilizzare il canale comunicativo in modo corretto e veritiero nei confronti dei diversi stakeholder coinvolti nelle attività di tesoreria; in particolare, la comunicazione verso l'esterno deve sempre essere improntata al presidio degli interessi dell'organizzazione.

APPENDICE B – RIFERIMENTI LEGISLATIVI IN MATERIA DI VIGILANZA BANCARIA

Regolamento (UE) n. 1024/2013 del Consiglio, del 15 ottobre 2013, che attribuisce alla Banca centrale europea compiti specifici in merito alle politiche in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi

Direttiva 2013/36/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, che modifica la Direttiva 2002/87/CE e abroga le Direttive 2006/48/CE e 2006/49/CE

Regolamento (UE) n. 575/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento e che modifica il Regolamento (UE) n. 648/2012

Regolamento (UE) n. 806/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 luglio 2014, che fissa norme e una procedura uniformi per la risoluzione degli enti creditizi e di talune imprese di investimento nel quadro del meccanismo di risoluzione unico e del Fondo di risoluzione unico e che modifica il regolamento (UE) n. 1093/2010

Direttiva 2014/49/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 aprile 2014, relativa ai sistemi di garanzia dei depositi

Direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 maggio 2014, che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese di investimento e che modifica la Direttiva 82/891/CEE del Consiglio, e le Direttive 2001/24/CE, 2002/47/CE, 2004/25/CE, 2005/56/CE, 2007/36/CE, 2011/35/UE, 2012/30/UE e 2013/36/UE e i regolamenti (UE) n. 1093/2010 e (UE) n. 648/2012, del Parlamento europeo e del Consiglio Testo rilevante ai fini del SEE

Decreto Legislativo 16 novembre 2015, n. 180 Attuazione della direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 maggio 2014, che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese di investimento e che modifica la Direttiva 82/891/CEE del Consiglio, e le Direttive 2001/24/CE, 2002/47/CE, 2004/25/CE, 2005/56/CE, 2007/36/CE, 2011/35/UE, 2012/30/UE e 2013/36/UE e i Regolamenti (UE), n. 1093/2010 e (UE) n. 648/2012, del Parlamento europeo e del Consiglio

BIBLIOGRAFIA

- [1] UNI EN ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
- [2] UNI CEI EN ISO/IEC 17021 Valutazione della conformità - Requisiti per gli organismi che forniscono audit e certificazione di sistemi di gestione
- [3] Davide Giovanelli, Fabrizio Masinelli, "Guida alla Tesoreria Aziendale", Wolters Kluwer Italia, 2013
- [4] Davide Giovanelli, Fabrizio Masinelli, "Tesoreria Aziendale", Wolters Kluwer Italia, 2017





Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeuni
www.twitter.com/normeuni
www.twitter.com/formazioneuni
www.linkedin.com/company/normeuni

Sede di Milano

Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com