

Ciclo Tesoreria: obiettivi, rischi e controlli

1) Introduzione

L'obiettivo principale di questo ciclo è la riduzione dei rischi e dei costi associati con tutte le operazioni finanziarie aziendali. Esso include la gestione della cassa, dell'impiego delle eccedenze, delle linee di credito bancario, della scelta e delle relazioni con le banche, della copertura rischi cambio, interesse, ecc.

Le attività elaborate attraverso tale ciclo sono:

- incassi;
- pagamenti;
- gestione cassa e fondi banca;
- operazioni di copertura.

Il flusso documentale che provoca lo svolgersi di tale ciclo può essere così sintetizzato:

- richiesta di pagamento;
- modulo di approvazione della richiesta;
- ordine di pagamento;
- avviso di incasso;
- modulo di attribuzione cliente per incasso;
- richiesta di copertura (cambi, interesse, ecc.);
- modulo di approvazione della richiesta;
- ordine di copertura;
- richiesta di anticipo cassa;
- modulo di approvazione della richiesta;
- modulo di anticipo cassa.

A livello di contabilità i reports producibili per il monitoraggio di tale ciclo e flusso documentale sono:

- bilancio di verifica;
- scheda contabile cassa;
- scheda contabile banche;
- rapporto coperture in essere e scadute.

I saldi di bilancio più importanti influenzati dal ciclo tesoreria per tipologia di operazione sono:

➤ incassi:

- cassa;
- c/c banca;
- crediti verso clienti;
- altri crediti.

➤ pagamenti:

- mutui e finanziamenti;
- debiti verso fornitori;

- cassa;
 - c/c banca;
 - altri debiti.
- gestione cassa e fondi banca:
- cassa;
 - c/c banca;
 - mutui e finanziamenti;
 - altri crediti;
 - altri debiti.
- operazioni di copertura:
- crediti verso clienti;
 - debiti verso fornitori;
 - conti d'ordine.

I rischi inerenti a tale ciclo, possono derivare da:

- a) condizioni macroeconomiche (crisi di settore, crisi di società, crisi politica);
- b) complessità del flusso documentale e conseguentemente dei dati di bilancio (cassa e/o
- c) banche multivaluta, ecc.);
- d) utilizzo spinto di strumenti derivati di copertura rischi;
- e) esperienza maturata sul cliente (ad esempio lo “score sheet” dell’anno prima).

Per tale ciclo, il Sistema di Controllo Interno all’azienda dovrebbe assicurare:

1. che le persone responsabili dell’ufficio Tesoreria non siano le stesse che si occupano di altre funzioni aziendali;
2. che tutte le operazioni di tesoreria siano supportate da adeguata documentazione, che deve essere controllata e approvata prima dell’effettuazione delle scritture contabili;
3. che le decisioni sulle operazioni di copertura siano prese al più alto livello del top management.

2) Obiettivi, rischi e controlli

<i>Dati significativi del ciclo</i>	
Cassa	Numero degli incassi mensili
Saldi bancari debitori	Numero degli esborsi mensili
Saldi bancari creditori	Operazioni di cambio e di tasso
Linee di credito autorizzate (fidi)	Rischi particolari
Effetti allo sconto	
Oneri finanziari	

Esempi di validi controlli interni su tale ciclo possono essere:

- quadratura giornaliera della cassa;
- riconciliazioni mensili dei conti bancari;
- quadratura giornaliera del saldo contabile della cassa con quello del libro cassa;
- controllo dei giorni di valuta applicati dalla banca;
- report, indici e analisi utilizzati dalla dirigenza per la valutazione del rischio di mercato e dei rischi connessi all'elevata volatilità degli strumenti di copertura prevedendone i flussi di cassa.

Il revisore accorto poi, oltre che ripercorrere tali controlli interni e far leva sulla propria personale esperienza, dovrebbe concentrare l'attenzione anche su quanto segue:

- a) indici, parametri e reports utilizzati dalla direzione per le esigenze finanziarie;
- b) reports utilizzati dalla direzione per confrontare i fabbisogni finanziari con il budget;
- c) reports utilizzati dalla direzione per controllare il rispetto delle clausole contrattuali dei finanziamenti e/o delle garanzie;
- d) reports utilizzati dalla direzione per autorizzare e controllare le operazioni di copertura.

<u>Obiettivo di revisione:</u>	
Tutti i pagamenti sono effettuati su autorizzazione da un numero limitato di persone	
<u>Rischi potenziali</u>	<u>Controlli di procedure</u>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esborsi non giustificati</i> - <i>Duplicazione dei pagamenti</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Preparazione delle richieste di pagamento soltanto se in possesso dell'originale della fattura</i> - <i>Controllo delle fatture e degli ordini da parte della persona che firma gli assegni ed evidenza scritta del controllo effettuato</i> - <i>Indicazione del pagamento sulla fattura (timbro)</i> - <i>Determinazione di alcune soglie delle quali è necessaria una doppia firma</i> - <i>Firma degli assegni da parte di persone che sono indipendenti da:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>quelle che hanno approvato i giustificativi</i> • <i>quelle che si occupano della tenuta del libro tesoreria</i> • <i>quelle che sono incaricate della preparazione degli assegni</i> - <i>Aggiornamento periodico dei poteri</i> - <i>Gestione sequenziale dei numeri degli assegni utilizzati in relazione alla gestione dei libretti assegno ricevuti</i> - <i>Domiciliazione sistematica delle tratte e delle cambiali</i> - <i>Esistenza di un estratto cambiali accettate per domiciliazioni</i>

Obiettivo di revisione: <u>Esiste una opportuna gestione degli</u>	
<p style="text-align: center;"><u>Rischi potenziali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Rischio di sottrazione</i> - <i>Ritardo negli incassi</i> 	<p style="text-align: center;"><u>Controlli di procedure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Predisposizione di un elenco degli assegni ricevuti all'apertura della corrispondenza, girata e deposito in banca immediato</i> - <i>Riconciliazione dell'elenco dei pagamenti ricevuti con le distinte di versamento in banca da parte di qualcuno che non partecipa alla registrazione delle operazioni bancarie</i> - <i>Controllo degli effetti ricevuti verificando in particolare:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>importo</i> • <i>scadenza</i> • <i>domiciliazione</i> - <i>Registrazione immediata degli effetti ricevuti</i> - <i>Riconciliazione degli effetti in portafoglio con saldi contabili</i>

Obiettivo di revisione: <u>Le operazioni di tesoreria sono correttamente registrate</u>	
<p style="text-align: center;"><u>Rischi potenziali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Rischio di sottrazione fondi</i> - <i>Oneri finanziari non giustificati</i> 	<p style="text-align: center;"><u>Controlli di procedure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Separazione delle funzioni tra le persone incaricate della tenuta del libro di tesoreria e le funzioni seguenti:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>corrispondenza</i> • <i>approvazione dei giustificativi</i> • <i>firma degli assegni</i> • <i>invio degli assegni</i> • <i>riconciliazione bancaria</i> • <i>contabilità fornitori</i> • <i>contabilità clienti</i> • <i>fatturazione</i> • <i>cassa</i> - <i>Preparazione periodica e sistematica delle riconciliazioni bancarie</i> - <i>Ricerca sistematica dell'origine degli importi inconsueti e di vecchia data in riconciliazione</i> - <i>Controllo indipendente delle riconciliazioni bancarie</i> - <i>Controllo sistematico dei conti scalari e dei tassi di interesse</i>

Obiettivo di revisione: Le disponibilità liquide sono correttamente protette	
Rischio potenziale <ul style="list-style-type: none">- <i>Rischio di perdite</i>	Controlli di procedure <ul style="list-style-type: none">- <i>Aggiornamento periodico delle firme autorizzate dalle banche</i>- <i>Protezione e gestione dei movimenti per cassa</i>

Obiettivo di revisione: La gestione della tesoreria viene svolta in modo ottimale	
Rischio potenziale <ul style="list-style-type: none">- <i>Maggiore onerosità degli oneri finanziari</i>	Controlli di procedure <ul style="list-style-type: none">- <i>Politica di credito ai clienti indipendente dalla funzione commerciale</i>- <i>Politica di indebitamento verso fornitori indipendente dalla funzione acquisti</i>- <i>Sistema di gestione della tesoreria per giorni di valuta</i>- <i>Sistemi di gestione previsionale dei bisogni di tesoreria</i>