

LE PROCEDURE AMMINISTRATIVO CONTABILI PER IL BILANCIO NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO DELLE PMI

Fabrizio Rossi

CODICI MEF – CODICI CNDCEC

(A.3.16) – (C.2.3)

(A.1.10) – (C.2.13)

1

Le procedure NON rallentano.

È ORGANIZZAZIONE.



- Le procedure aziendali per le PMI. Ovvero?
- Le procedure dell'area amministrativo contabile. «Ma vanno scritte?». «Ma sono utili?». «Ma chi se ne occupa?»
- Come e chi redige le procedure amministrativo contabili per una PMI?
- Esempi pratici
- Quale il ruolo degli organi della governance e del revisore?

2

Le procedure aziendali per le PMI. Ovvero?

rappresentano uno degli elementi caratterizzanti

il sistema di controllo interno della PMI

sono *documenti organizzativi interni* che (unitamente a: politiche, linee di indirizzo, modelli organizzativi, sistemi di gestione e altra documentazione) connotano l'assetto organizzativo dell'azienda

CdA

Delegato

3

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (**SCIGR**)

L'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali.

4

Le procedure aziendali per le PMI. Ovvero?

Il COSO Framework

Il *corpus delle procedure aziendali* rappresenta lo strumento applicativo dei principi qualificanti le componenti del sistema dei controlli interni, con un impatto sulle gestione delle responsabilità nell'ambito della governance, assetti organizzativi ed impianto normativo interno.

In particolare, l'adozione di **politiche** (che definiscono i comportamenti attesi dai soggetti che operano per e con l'organizzazione), e le **procedure** (che descrivono le modalità operative di applicazione dei comportamenti attesi) testimoniano l'impegno dell'organizzazione a dotarsi di un adeguato sistema di controllo interno.

Assirevi (Monografia n° 1 – Gennaio 2019 – COSO Framework: Guida alla lettura)

5

A titolo esemplificativo si riportano di seguito i riferimenti all'adozione di un corpus procedurale quale meccanismo applicativo dei principi n. 10 e n. 12 alla base della componente Attività di controllo.

Principio n. 10 - L'organizzazione definisce e implementa attività di controllo che contribuiscono a ridurre i rischi entro livelli accettabili	Corpus procedurale contenenti i controlli da assicurare, completi di responsabilità di esecuzione, tempistiche, modalità, strumenti da utilizzare idonei a garantire l'efficacia e l'efficienza del SCIGR nel tempo e a prevenire e individuare irregolarità e/o atti fraudolenti.
Principio n. 12 – L'organizzazione declina le attività di controllo in politiche ... e in procedure ...	Corpus procedurale (politiche, linee guida e procedure), con identificazione: <ul style="list-style-type: none"> - dei principi di comportamento da osservare; - delle attività e dei controlli da porre in essere, delle relative responsabilità (comprendendo sia le funzioni operative sia le funzioni di controllo), tempistiche, modalità operative, documentazione;

Cfr. Assirevi MONOGRAFIA n° 1 - Per gli ambiti di rilevanza si veda Tabella 2 - Riepilogo degli esempi di strumenti applicativi per ambito, pag. 68.

6

Le procedure aziendali per le PMI. Ovvero?

Nella realtà operativa delle PMI la comprensione e formalizzazione del sistema di controllo interno e delle procedure è spesso assente e rimessa a adempimenti normativi, contrattuali e a prassi consolidate.

Tuttavia, anche in tali realtà, le definizioni e i principi generali enunciati dagli standard prima richiamati forniscono un utile riferimento per inquadrare le procedure aziendali come elemento qualificante degli

ASSETTI

organizzativi, amministrativo e contabili posti in essere dagli amministratori.

Le norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate (Dicembre 2024) definiscono tali assetti.

7

Per ASSETTO ORGANIZZATIVO si intende:

- (i) il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle **procedure** stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità,
- (ii) il complesso **procedurale** di controllo.

In via generale, un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale: organizzazione gerarchica; redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità; esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri; sussistenza di **procedure** che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate; esistenza di **procedure** che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate; presenza di direttive e di **procedure** aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione;

Data la relazione di interdipendenza tra le dimensioni aziendali e l'assetto organizzativo, al crescere della dimensione aziendale la struttura organizzativa deve divenire più articolata e, conseguentemente, la società dovrà avvertire particolarmente l'esigenza di adottare **procedure** volte a monitorare i diversi processi aziendali. La modesta dimensione della società può consentire assetti organizzativi semplificati in ragione della semplicità dei processi, sia in termini di numero degli stessi, sia con riferimento alla tipologia delle attività e al numero delle persone coinvolte.

Fonte: Norma 3.5 delle Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate (Dicembre 2024)

Gli ASSETTI AMMINISTRATIVI

Gli ASSETTI CONTABILI

8

Gli **ASSETTI AMMINISTRATIVI** sono riferibili ad una dimensione **dinamico-funzionale** dell'organizzazione, intendendosi per tale l'insieme delle **procedure** e dei processi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi.



Gli **ASSETTI CONTABILI** sono quella parte degli assetti amministrativi orientati a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione, sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa.

Fonte: Norma 3.7 delle Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate (Dicembre 2024)

9

La redazione e l'aggiornamento delle procedure aziendali, unita ad una appropriata comunicazione e formazione del personale, rappresentano azioni concrete per mitigare rischi di errori, omissioni o frodi.



Inoltre, testimoniano l'impegno dell'organo amministrativo per la gestione dei propri assetti organizzativi, costruiti per raggiungere gli obiettivi di *performace* attesi fornendo al contempo la ragionevole sicurezza che azienda operi in conformità alle disposizioni normative e alle esigenze informative della direzione.

10

Le procedure aziendali contribuiscono a rendere il controllo interno più affidabile sotto diversi aspetti, proponendosi di fornire al management una ragionevole sicurezza sul fatto che:

- le **operazioni aziendali vengano eseguite in conformità** alla normative vigenti e alle scelte di gestione formulate dal vertice aziendale, onde assicurare la protezione e valorizzazione delle risorse aziendali (personale, beni, reputazione) e l'affidabilità delle informazioni aziendali;
- vi sia una chiara **descrizione delle attività**;

Per il processo di bilancio si pensi alle attività di controllo sulla corretta rilevazione contabile delle operazioni di gestione e ai controlli sottostanti alle scritture di assestamento;

- nella gestione dei processi siano **applicati**, quando coerenti con la complessità aziendale, i **principi organizzativi** ritenuti alla base del sistema di controllo interno, quali: la responsabilizzazione del personale (*accountability*), la separazione dei compiti e delle responsabilità (*segregation of duties*), il bilanciamento dei poteri (*check and balance*)

11

Accountability, è il principio che richiede che qualsiasi attività aziendale, a prescindere dalla sua rilevanza, faccia riferimento a una persona.

Nell'analisi di un processo gestionale la chiara comprensione della responsabilità legate all'espletamento delle attività rilevanti del processo, nonché degli output attesi dallo stesso, rappresenta un indiscutibile elemento di valore dell'organizzazione e quindi del sistema dei controlli interni.

Segregation of duties, è il principio che richiede un'adeguata suddivisione dei compiti tra i soggetti coinvolti nella gestione operativa dei processi.

Nessuno deve avere poteri illimitati; i poteri e le responsabilità devono essere chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione; i poteri autorizzativi e di firma devono essere coerenti con le responsabilità organizzative assegnate. Tale accorgimento organizzativo, laddove economicamente sostenibile, oltre a limitare il rischio di errori e frodi, favorisce la distribuzione della conoscenza e la fiducia fra gli più operatori.

Check and balance, è il principio fondato sull'attribuzione di obiettivi volutamente antagonisti a determinate unità organizzative aziendali, al fine di ottenere un meccanismo di controllo interno connesso alla reciproca conoscenza di azioni e risultati delle funzioni che tra loro interagiscono.

12

Le procedure ovvero?

Documenti organizzativi

DEVONO ESSERE **CHIARE**, cioè di facile lettura

DEVONO ESSERE **COERENTI** con la struttura organizzativa

13

Le procedure amministrativo-contabili ovvero?

Gestione clienti

Gestione fornitori

Gestione banche

Gestione magazzino

Tenuta della contabilità

Redazione del bilancio

Budgeting o Controllo di gestione

Tesoreria

14

Un sistema amministrativo-contabile risulta **adeguato** se permette:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione dell'informativa societaria.

In tal senso la procedura (o le procedure) che descrive le modalità operative per raggiungere questi obiettivi, rappresentano un elemento qualificante il sistema amministrativo contabile aziendale.

Norme di comportamento del collegio sindacale di società (Norma 3.7)

15

La formalizzazione delle procedure nelle PMI

- Aziende che adottano sistemi di gestione ISO può essere utile (e opportuno) utilizzare (o prendere a riferimento) lo schema di redazione delle procedure richiesto dal sistema adottato.

Indice:

- SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE
- DEFINIZIONI
- DESTINATARI
- RIFERIMENTI E PRINCIPI GENERALI
- DESCRIZIONE DELLA PROCEDURA
- MODALITA' OPERATIVE
- ARCHIVIAZIONE

16

La formalizzazione delle procedure nelle PMI

- Aziende che adottano un modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. n.231/2001 che prevede la formalizzazione di adeguati protocolli di controllo come requisito di adeguatezza del modello.

Con riferimento alla **redazione del bilancio**, le *Linee Guida* Confindustria (pag. 160) individuano come controllo preventivo l'*Istituzione di una*

procedura chiara e tempificata

che stabilisca quali dati e notizie debbono essere forniti all'Amministrazione, nonché quali controlli devono essere svolti su elementi forniti dall'Amministrazione e da validare.

Le attività di formazione del bilancio rappresentano un **processo sensibile** alla commissione dei reati rientranti nel catalogo del decreto e che la redazione di specifiche procedure rappresenta un standard di controllo per la prevenzione dei reati societari.

17

La formalizzazione delle procedure nelle PMI

- Aziende che non adottano sistemi di gestione o Modelli 231.

È possibile dare i seguenti riferimenti metodologici :

1. Definire l'**obiettivo** del documento (della procedura): rispetto delle norme cogenti, delle policy aziendali, di principi etici, di obiettivi aziendali, ecc.;
2. Definire il perimetro e le **attività del processo** che devono essere regolamentate dalla procedura.
3. Individuare i **soggetti e gli strumenti** (tecnologici e materiali) necessari per eseguire la procedura.
4. Chiarire **ruoli e competenze** richieste per la gestione delle attività del processo.
5. Descrivere il **flusso di lavoro** (i termini di tempi e strumenti di comunicazione interna).
6. Definire meccanismi di archiviazione, revisione e aggiornamento della procedura.
7. Assicurare idonei meccanismi di comunicazione e di formazione per i soggetti che dovranno applicare la procedura.

18

La formalizzazione delle procedure

Nelle procedure emanate deve essere chiaramente desumibile il soggetto che l'ha redatta (responsabile del processo), verificata (se esistente il superiore gerarchico del responsabile o se esistente la funzione compliance) e approvata (preferibilmente chi ha le deleghe).

PROCEDURA Redazione del bilancio di esercizio			
Redatta	Data	Approvata	Data
Reparto Amministrativo Nome Cognome		AD	

PROCEDURA Redazione del bilancio di esercizio					
Redatta	Data	Verificata	Data	Approvata	Data
Reparto Amministrativo Nome Cognome		Reparto Legale		AD	

19

Nelle PMI

ATTIVITÀ CONTABILI E DI FORMAZIONE DEL BILANCIO PREVALENTEMENTE ESTERNALIZZATA

il presidio di controllo interno è dato dalla corretta e puntuale formalizzazione del **rapporto contrattuale** con il prestatore dei servizi professionali (Il documento "La revisione legale nelle 'nano-imprese' – Riflessioni e strumenti operativi", elaborato a gennaio 2020 dal Cndcec, fornisce in allegato un fac-simile di lettera di incarico utile a comprendere la portata del lavoro del consulente esterno sul processo di bilancio)

PROCESSI CONTABILI INTERNI (ANCHE SUPPORTATI DA PROFESSIONISTI ESTERNI),

una o più procedure favoriscono, tra le altre cose, una spersonalizzazione delle attività contabili favorendo avvicendamenti non "traumatici".

- La procedura di tenuta della contabilità e formazione del bilancio potrebbe essere unica.
- Al crescere della complessità, potrebbe, altresì, essere articolata in un corpus procedurale composto da un set di documenti che descrivono i diversi momenti della gestione dei dati contabili per la formazione del bilancio. Procedure che potrebbero investire anche la rendicontazione di sostenibilità, ove applicabile.

20

PROCEDURA DI TENUTA DELLA CONTABILITÀ

Indice	Contenuti
› Scopo	Delineare i meccanismi organizzativi relativi alla tenuta della contabilità aziendale, al fine di assicurare il rispetto degli adempimenti civilistici e fiscali e supportare il sistema informativo aziendale, con particolare riferimento alla contabilità direzionale
› Riferimenti	Quadro normativo di riferimento
› Glossario	Termini tecnici di riferimento
› Destinatari	Unità organizzative richiamate nel documento (inclusi i prestatori di servizi professionali)
› Descrizione del processo	<ul style="list-style-type: none"> › Raccolta e verifica dei documenti contabili Fatturazione attiva Fatturazione passiva Rilevazione delle presenze del personale › Registrazione contabile (o trasmissione dei documenti contabili al commercialista) › Predisposizione situazioni periodiche › Contabilità analitica <p><i>Per queste attività vengono descritti i soggetti responsabili coinvolti, gli applicativi utilizzati, i meccanismi operativi (manuali o automatici) utilizzati, i tempi ecc.</i></p>
› Altre informazioni	Archiviazione, conservazione e accesso alla documentazione

21

PROCEDURA DI FORMAZIONE DEL BILANCIO

Indice	Contenuti
› Scopo	Fornire lo schema generale di riferimento delle attività inerenti al processo di formazione del bilancio d'esercizio e di situazioni infra-annuali, definire le responsabilità, nonché i controlli che garantiscono il corretto svolgimento del processo
› Riferimenti	Quadro normativo di riferimento
› Glossario	Termini tecnici di riferimento
› Destinatari	Unità organizzative richiamate nel documento (inclusi i prestatori di servizi professionali)
› Descrizione del processo	<ul style="list-style-type: none"> › Attività propedeutiche alla formazione del bilancio › Attività propedeutiche all'assestamento › Informazioni relative all'assestamento › Predisposizione dei prospetti di bilancio <p><i>Per queste attività vengono descritte i soggetti responsabili coinvolti, gli applicativi utilizzati, i meccanismi operativi (manuali o automatici) utilizzati, i tempi ecc.</i></p>
› Altre informazioni	Archiviazione, conservazione e accesso alla documentazione

22

Possibili fasi operative della procedura di bilancio

- raccolta dei dati contabili;
- registrazione contabile ;
- gestione degli assestamenti contabili (In tale ambito, assumono rilevanza le operazioni di assestamento più significative per le singole imprese: l'inventario fisico e valutazione delle rimanenze, il riconoscimento dei ricavi e dei costi di esercizio, gli accantonamenti e le svalutazioni);
- predisposizione di situazioni contabili provvisorie per il controllo di anomalie e/o per il calcolo del carico fiscale;
- chiusure e predisposizione dei documenti di bilancio;
- gestione dei passaggi di governance;
- deposito e pubblicazione del bilancio.

23

Responsabili delle attività di governance e procedure amministrativo-contabili

Ai sensi dell'art. 2381, **comma 2**, del Codice civile, il consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni ricevute dai delegati, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

Il **comma 5** stabilisce che l'amministratore delegato cura che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

24

Responsabili delle attività di governance e procedure amministrativo-contabili

Gli amministratori hanno il dovere di organizzare l'azienda in modo adeguato, prevedendo e adottando procedure che assicurino una corretta gestione amministrativa e contabile, nonché l'attendibilità del bilancio.

Devono garantire che l'azienda disponga di un sistema di controllo interno adeguato, che includa procedure aggiornate e sufficientemente robuste da evitare errori e frodi.

A ciò si aggiunge il fatto che le procedure amministrativo contabili possono assumere un ruolo centrale anche nella **prevenzione delle crisi di impresa**.

25

Responsabili delle attività di governance e procedure amministrativo-contabili

- *Adottare idonee procedure rappresenta un esempio pratico di come l'organo delegato curi l'assetto amministrativo-contabile, mettendo a disposizione uno strumento utile anche alla valutazione dello stesso.*
- *Il CdA è tenuto a comprendere e valutare se le procedure sottostanti alla formazione del bilancio siano adeguate anche in relazione al principio di proporzionalità enunciato nell'articolo 2086 Codice civile, ovvero che la struttura organizzativa sia rapportata alle specifiche caratteristiche dell'impresa in termini di sistema di governance adottato, dimensioni e complessità dell'attività svolta, andamento e grandezze economiche, patrimoniali, finanziarie.*

26

Responsabili delle attività di governance e procedure amministrativo-contabili

- La normativa sugli adeguati assetti imponga agli amministratori, a tutela della loro responsabilità rispetto ai reati commessi in liquidazione giudiziale loro contestabili, di porre in essere azioni organizzative volte ad assicurare la tempestiva disponibilità e attendibilità delle informazioni descritte dall'articolo 3 del Dlgs n. 14/2019.
- Le azioni organizzative preventive degli amministratori implicano la predisposizione una documentazione interna, anche di natura contabile, strumentale a generare le informazioni richieste dalla normativa e funzionali alla prevenzione della crisi.

27

Responsabili delle attività di governance e procedure amministrativo-contabili

Il **collegio sindacale** ha la responsabilità di vigilare sull'osservanza da parte degli amministratori delle norme procedurali inerenti alla redazione, all'approvazione e alla pubblicazione del bilancio d'esercizio.

L'attività di vigilanza, prevista dall'articolo 2403 Codice civile, è volta a verificare l'esistenza di un sistema idoneo ad assicurare la completezza e la correttezza dei dati economico-finanziari in grado di arrivare a formulare un giudizio sintetico sull'efficienza e la funzionalità del sistema, svolto alla luce dei rischi rilevanti emersi in tali aree operative sul fatto che la società adotti e mantenga adeguate procedure amministrativo-contabili per la formazione del bilancio.

Nel caso in cui la società non si doti di adeguate procedure amministrativo-contabili, il collegio sindacale è chiamato rilevare tale carenza organizzativa. Nel caso in cui le carenze rilevate fossero così gravi da pregiudicare la corretta formazione del bilancio, esso ha l'obbligo di informare l'assemblea dei soci e intervenire nelle opportune modalità (articolo 2409 bis Codice civile).

La relazione del collegio sindacale dovrebbe includere una descrizione delle problematiche riscontrate e delle azioni necessarie per correggerle.

28

Le procedure amministrativo contabili nel processo di revisione contabile

ISA Italia 315, richiede al revisore di valutare se esistono controlli interni adeguati e procedure contabili efficaci che consentano una rappresentazione veritiera e corretta della situazione finanziaria.

Laddove le procedure non fossero ritenute adeguate, il revisore deve segnalarlo ai responsabili delle attività di governance, in quanto ciò potrebbe compromettere la correttezza del bilancio.

29

Le procedure amministrativo contabili nel processo di revisione contabile

Il revisore deve acquisire una comprensione del sistema informativo e della comunicazione dell'impresa rilevanti ai fini della redazione del bilancio, svolgendo procedure di revisione che tengano conto delle circostanze specifiche dell'azienda revisionata (principio di proporzionalità). In proposito l'ISA Italia 315, par. A16 e A17 stabilisce che *la natura e l'estensione delle procedure di valutazione del rischio varierà in base alla natura e alle circostanze dell'impresa (ad esempio, il grado di formalizzazione delle direttive, delle procedure, dei processi e dei sistemi dell'impresa)*. E ancora: *sebbene il grado di formalizzazione delle direttive, delle procedure, dei processi e dei sistemi di un'impresa possa variare, il revisore è comunque tenuto ad acquisire una comprensione in conformità ai paragrafi 19, 21, 22, 24, 25 e 26. Esempi: Alcune imprese, incluse le imprese meno complesse ed in particolare quelle gestite dal proprietario-amministratore, possono non avere istituito processi e sistemi strutturati ... ovvero possono avere istituito processi e sistemi con una documentazione limitata o con modalità di attuazione non uniformi. Quando tali sistemi e processi non sono formalizzati, il revisore può comunque essere in grado di svolgere le procedure di valutazione del rischio mediante l'osservazione e lo svolgimento di indagini. In altre imprese, generalmente quelle più complesse, ci si attende esistano direttive e procedure più formalizzate e documentate. Il revisore può utilizzare tale documentazione nello svolgimento delle procedure di valutazione del rischio"*

30

Le procedure amministrativo contabili nel processo di revisione contabile

La disponibilità di procedure amministrativo contabili anche in imprese meno complesse può favorire la gestione della pianificazione del lavoro di revisione, nonché la conduzione di procedure di conformità laddove le procedure fossero ritenute ben strutturate e sufficientemente esaustive.

Il punto A131 dell'ISA Italia 315 stabilisce in proposito che *nell'ambito della revisione contabile di un'impresa meno complessa, la comprensione degli aspetti rilevanti del sistema informativo dell'impresa può ... richiedere uno sforzo minore e comportare un maggior ricorso alle indagini rispetto all'osservazione o all'ispezione di documenti. La necessità di acquisirne una comprensione conserva tuttavia la sua importanza per fornire una base per la definizione di procedure di revisione conseguenti in conformità al principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 330 e può inoltre aiutare il revisore ad identificare e valutare i rischi di errori significativi...*

31

Le procedure amministrativo contabili nel processo di revisione contabile

La disponibilità di procedure amministrativo contabili ben strutturate e sistematicamente aggiornate in relazione a cambiamenti organizzativi e o di business, rappresenta un **elemento molto importante nel processo di revisione legale dei conti**. Da un lato consente una più efficiente gestione della valutazione del rischio di errori significativi connessi al funzionamento del sistema dei controlli interni anche per singola *assertion*, dall'altro favorisce la conduzione dei test di conformità sull'affidabilità delle registrazioni contabili e dei dati di bilancio.

32

Le procedure amministrativo contabili nel processo di revisione contabile

Il revisore non è tenuto a progettare per conto del cliente revisionato le procedure contabili, ma deve comunque valutarne l'adeguatezza ed a segnalare eventuali carenze riscontrate. Carenze e/o azioni di miglioramento sulle procedure contabili devono essere oggetto, in relazione alla loro rilevanza di comunicazione agli amministratori e al collegio sindacale, in occasione degli incontro periodici o nella lettera di suggerimenti al management. In tali occasioni il revisore può offrire un importante servizio, indipendente dal giudizio finale sul bilancio, fornendo suggerimenti miglioramento dell'organizzazione contabile e amministrativa della Società.

33

Grazie dell'attenzione

34