

Il sistema dei controlli interni ridisegna l'assetto organizzativo delle imprese

di Dario Soria (*) e Carlo Troccoli (**)

L'adozione di un modello organizzativo ex D.Lgs. 231 può essere vista come un momento per ridisegnare il sistema dei controlli interni di un'impresa in chiave di maggiore efficienza. Perché questo possa avvenire, tuttavia, bisognerà fare i conti con la dimensione e l'assetto organizzativo delle singole imprese.

Premessa

L'impatto sull'assetto organizzativo delle imprese del D.Lgs. 231/2001 è il prodotto di un rapporto sinergico della dimensione di impresa, dell'organizzazione e dei sistemi di controllo interni all'impresa. In quanto tale ha presentato, nei primi anni di applicazione della norma, uno scenario alquanto variegato sintetizzabile in tre categorie:

- i grandi gruppi industriali e le imprese del settore creditizio, dove i modelli ex art. 231/2001 convivono e si sovrappongono ai *compliance program* preesistenti;
- le imprese di media grandezza, che rappresentano il livello più complesso, dove l'impatto del modello è significativo, rappresentando spesso l'occasione per un processo di riorganizzazione della società.
- le imprese di piccole dimensioni, sia individuali che collettive, che rappresentano le realtà meno pronte a recepire la validità del modello, per questo escluse dalla presente analisi, seppur una recente sentenza ha riconosciuto anche alle ditte individuali l'applicabilità del Decreto (1).

L'adozione del modello

Le imprese hanno recepito la norma prevalentemente in un'ottica esimente (2), sottovalu-

tandone la portata innovativa, connessa ad un più ampio processo interno di razionalizzazione delle funzioni aziendali e integrazione della struttura e dei processi aziendali. Tale approccio esclude quei casi in cui la

Note

(*) *Amministratore delegato Assocostieri Servizi*

(**) *Dottore commercialista, Assocostieri Servizi*

(1) Corte di Cassazione, III sezione penale, sentenza n. 15657/2011, depositata il 20/4/2011. La corte ha respinto il ricorso presentato da una impresa di Caltanissetta alla quale il tribunale del riesame aveva deciso di comminare la sanzione interdittiva della revoca dell'autorizzazione alla raccolta e conferimento di rifiuti speciali.

(2) L'art. 6, lett. a) del D.Lgs. 231/2001, prevede che l'adozione e l'effettiva attuazione del modello impedisce l'esposizione dell'ente alla responsabilità nel caso di reati commessi da soggetti che ricoprono posizioni apicali o dai dipendenti di questi. L'art. 12, comma 2, lett. b) dispone che «La sanzione è ridotta da un terzo alla metà se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado: (...) è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi». L'art. 17, lett. b) sancisce che «ferma l'applicazione delle sanzioni pecuniarie, le sanzioni interdittive non si applicano quando, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, concorrono le seguenti condizioni: (...) l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi».

L'articolo fa parte di una serie di interventi, a cura di Assocostieri Servizi, sulla tematica dei modelli organizzativi di impresa, le finalità, la loro utilità pratica e le interrelazioni con gli aspetti organizzativi e gestionali dell'impresa.

normativa regionale (3) o particolari regolamenti (4) impongono l'adozione del modello ex D.Lgs. 231/2001.

La concreta applicazione della norma risponde quindi ad una complessa valutazione del management che spesso viene accusato di non aver saputo mettere in atto quel processo virtuoso che i modelli di governance avrebbero inevitabilmente innescato a vantaggio dell'impresa e dell'intera collettività (5).

Dal punto di vista della politica è innegabile che l'ordinamento giuridico, con l'introduzione del paradigma *societas delinquere potest*, si è avvalso di un fondamentale strumento di repressione, consapevole che «*le principali e più pericolose manifestazioni di reato sono poste in essere da soggetti a struttura organizzata. L'incremento ragguardevole dei reati dei "colletti bianchi" e di forme di criminalità a queste assimilabili, ha di fatto prodotto un sopravanzamento della illegalità di impresa sulle illegalità individuali*» (6).

In termini aziendalistici, pur riconoscendo un indiscutibile ruolo a tutela della collettività dai così detti *white collar crimes*, il D.Lgs. 231/2001 è stato da alcuni interpretato come una possibile limitazione dell'autonomo potere di organizzazione dell'ente (7), e più in generale, esclusivamente come un onere. Tale affermazione offre lo spunto per svolgere alcune considerazioni sull'effettivo impatto della norma, seppur è innegabile che gli strumenti di corporate governance, facoltativi e/o obbligatori, se correttamente interpretati e adattati dai singoli enti, non possono che migliorare i processi produttivi e generare un rilevante valore economico (8).

I gruppi industriali e le imprese del settore creditizio

Sin dall'introduzione della norma, il modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 è stato adottato prevalentemente da società, che già prevedevano modelli di corporate governance, in virtù di preesistenti obblighi giuridici di natura normativa o regolamentare, o in considerazione della dimensione sovranazionale della struttura o più in generale, della complessità della struttura aziendale. Il riferimento è alle grandi imprese, tra cui un ruolo significativo è occupato dalle banche, dalle società quotate in borsa, dalle assicurazioni e dai gruppi industriali (9).

Per tali imprese, si assiste ad una crescente affermazione del ruolo dei modelli organizzativi, quali strumenti idonei ad sviluppare all'interno dell'azienda i valori della correttezza e della legalità nella governance aziendale, al fine di garantire la sana e prudente gestione dell'impresa.

La platea di tali soggetti si è ampliata con il tempo (in concomitanza con le prime pronunce giurisprudenziali) per la preoccupa-

Note:

(3) Alla legge regionale n. 15/08 della regione Calabria, si aggiunge, da ultimo, il progetto di Legge n. 201/2010 del Consiglio regionale della Regione Abruzzo, che prevede, per gli enti dipendenti e strumentali della Regione, l'adozione «entro il termine di sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, (...) dei modelli di organizzazione, di gestione e controllo di cui agli artt. 6 e 7 del D.Lgs. n. 231/01», obbligandoli a dare tempestiva e formale «comunicazione ai competenti uffici della Regione Abruzzo».

(4) Le società che intendono essere quotate nel «segmento titoli con alti requisiti», il così detto S.T.A.R., devono dotarsi, obbligatoriamente, dei modelli di organizzazione gestione e controllo, ai sensi del Regolamento dei mercati di Borsa italiana, ai sensi degli artt. 2.2.3 § 3 lett. K e 2.2.3.-bis.

(5) In contrapposizione alle concezioni utilitariste, con il passaggio alla dottrina neoclassica, e a partire dagli inizi degli anni ottanta, con il contributo di R.E. Freeman, si assiste all'introduzione del concetto di stakeholder con contestuale affermarsi della moderna visione della responsabilità sociale di impresa, intesa come un equilibrato approccio gestionale in grado di contemperare le molteplici e complesse istanze provenienti dall'esterno.

(6) Relazione allo schema definitivo del D.Lgs. 8 giugno 2001, n.231.

(7) Con una nota dello scorso mese di marzo, il presidente dell'Assonime, Luigi Abete ha precisato che «l'esigenza di una riforma della disciplina 231 è da noi condivisa, ma è necessario un profondo ripensamento dell'intero impianto del decreto». In particolare, si rileva come il progetto di riforma della norma possa produrre gravi rischi per le imprese; «le previste modifiche non solo non garantiscono alcuna certezza in termini di esenzione da responsabilità, ma possono condurre, nei fatti, a indagini sempre più invasive da parte del pubblico ministero e a un sindacato penetrante del giudice penale in merito all'organizzazione e gestione imprenditoriale».

(8) Soria Dario, Troccoli Carlo, Ciocia Marcello, «*Etica, mercato, modelli organizzativi e "valore" d'impresa*», in *Amministrazione&finanza*, 2011, n. 1, IPSOA, p. 44.

(9) Una ricerca sullo stato di attuazione della disciplina del D.Lgs. 231/2001, effettuata da Assonime, nel 2008, dimostra come su un campione di 300 società, circa il 73% delle intervistate dispone di modelli del tipo previsto dal D.Lgs. 231/2001. Altre associate, per lo più S.r.l. o società per azioni di piccole dimensioni, hanno dichiarato di non aver adottato alcun modello organizzativo ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 231/01.

zione di limitare la responsabilità dell'ente e degli amministratori stessi in caso dei commissioni di reati - presupposto all'interno della società.

Preme rilevare che, la completa adozione del modello da parti delle grande imprese che intendono essere quotate, si deve alla modifica del Regolamento dei Mercati di Borsa italiana che include, tra i requisiti necessari per ottenere la qualifica S.T.A.R., l'adozione da parte delle società del modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 231/01.

È interessante sottolineare come anche per le grandi imprese si sta aprendo un dibattito sulla possibilità di rivedere il modello di corporate governance italiano, reo di aver acriticamente recepito, seppure con la presenza di alcuni bilanciamenti, un modello di matrice anglosassone, senza prima adottarlo alla realtà del nostro sistema, contraddistinto dall'assenza di *public companies*.

Nel sistema produttivo italiano lo Stato ha in qualche modo supplito all'assenza d'istituzioni, come le *public company* americane o le banche tedesche, che permettessero la separazione fra proprietà e controllo (10).

«L'aver importato in Italia un sistema costruito per un mondo diverso dal nostro ha implicazione sia sul tema del controllo, che su quello della gestione strategica.» (11) In particolare ai fini della presente analisi sul tema dei controlli si è sovrapposta una struttura di tipo anglosassone, che ha dotato le società di organismi spesso privi di coordinamento con il sistema pre-esistente. Con particolare riferimento all'Organismo di vigilanza, si è assistito all'inserimento nell'ordinamento di una struttura estranea all'abitua modello di governante.

Nella fase attuale, per le imprese che operano a livello internazionale, particolare attenzione viene posta sul tema dei programmi di compliance, in quanto è stato rilevato che in alcuni casi l'essere virtuosi e aver adottato un programma di compliance è una esimente dalla responsabilità solo in alcuni paesi, presentandosi quindi un problema di uniformità di trattamento, teso a garantire dei sistemi che evitino procedimenti paralleli.

Tali considerazioni, succintamente riportate, hanno aperto un accesso dibattito, tuttora in corso, sulla modifica dei modelli di corporate governance nelle imprese, che, con specifico riferimento ai controlli non sarà senza conseguenze sui modelli redatti ai sensi del D.Lgs. 231 /2001.

L'adozione del modello da parti delle grande imprese che intendono essere quotate si deve alla modifica del Regolamento dei Mercati di Borsa italiana che ne include appunto l'adozione tra i requisiti necessari per ottenere la qualifica S.T.A.R.

La piccola e media impresa

Per valutare l'impatto della norma e la concreta applicabilità del modello non si può prescindere da brevi considerazioni sul tessuto socio economico di riferi-

mento. È noto infatti, come il sistema produttivo italiano sia contraddistinto da una dimensione di impresa estremamente frammentata, fortemente gerarchizzata, ed in alcuni contesti geografici, fortemente aggregata in strutture associative rappresentative di particolare categorie di imprese.

È opportuno pertanto interrogarsi sul ruolo effettivo che un modello debba rivestire in relazione alle esigenze, alla struttura ed alle risorse di una piccola impresa.

Il principio dell'unicità dell'impresa, in termini gestionali, dimensionali e merceologici, richiede inevitabilmente l'adozione di modelli che soddisfino le esigenze delle singole realtà imprenditoriali.

Al riguardo, l'adozione del modello trova nell'elemento dimensionale (12) un fattore cru-

Note:

(10) De Cecco M., Ferri, G., *Le Banche d'affari in Italia*, Bologna: Il Mulino, 1996.

(11) Intervento all'Assemblea annuale della Consob, dello scorso 9 maggio, dell'ing. Paolo Scaroni, Amministratore delegato dell'ENI.

(12) L'Istat, con riferimento all'anno 2007, pubblicando una sintesi delle indagini statistiche sui risultati economici delle imprese industriali e dei servizi, chiarisce che «La struttura produttiva italiana rimane caratterizzata da una larga presenza di microimprese (con meno di dieci addetti), rappresentative del 94,8 per cento delle imprese, del 47,4 per cento degli addetti e del 32,5 per cento del valore aggiunto. In questo segmento dimensionale di imprese quasi due terzi dell'occupazione è costituita da lavoro indipendente. Le grandi imprese (con almeno 250 addetti) ammontano a 3.418 unità, che pesano per il 18,5 per cento degli addetti e per il 28,3 per cento del valore aggiunto complessivi. La dimensione media delle imprese permane particolarmente bassa (3,9 addetti per impresa), seppure in crescita negli ultimi anni».

ziale, la cui rilevanza è stata riconosciuta dagli studiosi e dagli operatori, sin dall'emanazione della norma, a differenza del legislatore (13) che gli ha assegnato un indiretto e limitato riconoscimento (14).

Si ritiene in un'ottica economico-aziendale con riferimento alle logiche ed alle modalità di governo delle imprese ed alla peculiarità del sistema capitalistico italiano di poter assimilare le imprese di piccole e medie dimensioni a quelle di grandi dimensioni a proprietà familiare (15).

Nel 2002, Confindustria proponeva una propria chiave di lettura per la definizione di piccola impresa, rilevando come la soglia dimensionale sia una *«problematica di tipo orizzontale, che riguarda ogni impresa, a prescindere dal settore in cui opera, ed influisce sul livello di complessità dei modelli da adottare»*. In particolare, oggi come allora, gli operatori, si trovano ad affrontare la correlazione tra dimensione di impresa, organizzazione, deleghe di funzioni, procedure decisionali ed operative.

Successivamente, la stessa Confindustria ha fornito una interpretazione del concetto di piccola impresa *«(...) più che in parametri quantitativi, nella essenzialità della struttura interna gerarchica e funzionale»* in quanto *«è evidente che questioni concernenti l'organizzazione, le deleghe di funzioni e le procedure decisionali ed operative siano destinate ad assumere un minor rilievo in una piccola impresa, nella quale la maggior parte delle funzioni è concentrata in capo a poche persone»* (16).

La soglia dimensionale è quindi espressione di una organizzazione di tipo familiare/patronale, in netta contrapposizione a modelli organizzativi di tipo anglosassone, quali le *public company*, o quelle in cui il governo dell'impresa vede il coinvolgimento delle banche, tipico dei modelli giapponesi e tedeschi.

L'impatto del D.Lgs. 231/2001 trova quindi un primo, significativo chiarimento nelle considerazioni riportate secondo cui l'essenzialità della struttura, fortemente gerarchica, non consente un completo recepimento dei modelli di organizzazione, gestione e controllo che sembrano restare una prerogativa

solo di alcune imprese, che per dimensione o organizzazione siano in grado di sopportare e supportare un processo di adeguamento ai principi imposti dalla norma.

L'adozione di modelli semplificati

La presenza di strutture gestionali poco articolate, l'esiguità delle risorse da poter dedicare alla predisposizione di un modello organizzativo ed ai relativi controlli, la difficoltà di dissociare la volontà dell'ente da quello della

persona fisica, rappresentano spesso per gli imprenditori oggettive difficoltà per il pieno recepimento della norma.

Tale convinzione trova un limite insormontabile nella possibilità anche per le piccole imprese di essere coinvolte in procedimenti penali per i reati presupposto previsti dal D.Lgs. 231/2001, con particolare riferimento,

L'adozione del modello trova nell'elemento dimensionale un fattore cruciale, la cui rilevanza è stata riconosciuta dagli studiosi e dagli operatori, sin dall'emanazione della norma, a differenza del legislatore che gli ha assegnato un indiretto e limitato riconoscimento.

Note:

(13) L'art. 6, comma 4, del D.Lgs. 231/2001 dispone, con riferimento alla costituzione dell'Organismo di vigilanza, che: «Negli enti di piccole dimensioni i compiti indicati nella lettera b), del comma 1, possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente».

Inoltre, l'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 (Testo Unico Sicurezza) riconosce la possibilità di adottare «procedure semplificate per l'adozione ed efficace attuazione dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza nelle piccole e medie imprese».

(14) L'identificazione di un'impresa di piccole dimensioni, in mancanza di alcun riferimento all'interno del D.Lgs. 231/2001, è rintracciabile nel D.M. del 18 aprile 2005 del Ministero della Attività Produttive, pubblicato sulla Gazzetta ufficiale n. 238 del 12 ottobre 2005 che, con rinviando a disposizioni comunitarie, ha uniformato il concetto di piccola-media impresa prendendo ha a riferimento il numero di occupati e fatturato o (in alternativa ai primi due) alcuni dati di bilancio.

(15) S. Costa, S. Costagli, «I Rapporti Banca - PMI in Italia: considerazioni a margine del dibattito» in *Società italiana di economia pubblica*, XVI Conferenza, Pavia, 7 ottobre 2004, con riferimento ad un'analisi svolta da Capitalia nel 2002, rilevano che la presenza familiare prevale soprattutto nelle PMI: nella classe 11-50 addetti la percentuale di imprese controllate o di proprietà di una persona fisica residente in Italia è superiore al 90%, un valore che va riducendosi all'aumentare delle dimensioni aziendali, dal 78% nella classe 51-250 addetti la percentuale al 22% nelle imprese con oltre 500 addetti.

(16) Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/01.

agli illeciti connessi alla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro ed, in prospettiva, a quelli ambientali. In sintesi, le sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001, sia pecuniarie, che interdittive, si applicano indistintamente a tutte le imprese, con le sole eccezioni di cui all'art.1 comma 3 del citato D.Lgs.

L'impatto della norma sulle piccole e medie imprese non è senza conseguenze, richiedendo una attività di gestione, organizzazione e controllo, spesso sproporzionata rispetto alla struttura organizzativa presente in azienda.

Con crescente efficacia, le associazioni di categoria nelle proprie Linee guida e nel Codice di comportamento, al fine di tutelare le imprese, sollecitano l'adozione di modelli 231 semplificati.

Tale semplificazione presenta comunque delle inevitabili difficoltà, siano esse giuridiche che operative. In particolare, appare sicuramente complesso prevedere un intervento del legislatore in tal senso.

Una possibile soluzione potrebbe essere quella di favorire o accrescere il ruolo delle associazioni di categoria, tra l'altro previsto all'art. 5 D.Lgs. 231/2001, con riferimento alla redazione di Linee guida utili agli enti per la predisposizione e l'aggiornamento dei propri modelli organizzativi.

In termini operativi è possibile che un processo di semplificazione, se mal interpretato, conduca alla redazione di modelli eccessivamente standardizzati e quindi non rispondenti ai principi di specificità ed unicità richiesti dalla norma.

In tal senso, le Linee guida introducono modelli semplificati per le PMI, fornendo indicazioni relative al rischio specifico di settore, ed all'accettabilità o meno dello stesso.

Sebbene sia indubbia l'utilità dei i codici prodotti all'esterno dell'azienda, da parte delle associazioni, tuttavia esse non possono (e forse neppure devono) costituire un limite invalicabile per il giudice nella sua valutazione delle peculiarità organizzative aziendali, non potendosi limitare il contenuto della discrezionalità di valutazione del giudice che, in ogni caso, è libero di verificare l'idoneità e l'efficacia del singolo modello, potendo rin-

venire nelle Linee guida esclusivamente un «*termine di confronto*» (17).

Illustre dottrina ha rilevato che possibili standardizzazioni dei modelli trovano un limite nella loro validazione, rilevando tra l'altro i rischi di un approccio prevalentemente «*aziendalistico, con una troppo ridotta attenzione alla cultura della cautela (funzionale alla riduzione del rischio),*

che impone anche conoscenze giuridico-penali» (18).

L'insieme degli elementi sopra riportati fa sì che gli imprenditori avvertano uno sbilanciato rapporto costo - benefici per l'adozione del modello, e la discrezionalità nella valutazione sulla adeguatezza del modello e sulla sua effettiva attuazione presenta sicuramente un forte disincentivo, o comunque porta una scarsa fiducia degli operatori sulla validità esimente riconoscibile al modello.

Prospettive

L'analisi svolta delinea una netta separazione fra due gruppi di imprese, per le quali estremamente complessa appare la possibilità di trarre delle valutazioni comuni, soprattutto in considerazione dei diversi approcci di natura organizzativa e culturale che le contraddistinguono.

I grandi gruppi industriali e le imprese operanti nel settore creditizio sono proiettate nella ricerca di modelli di compliance tali da rendere la propria attività competitiva sui mercati interni ed internazionali, e sono prevalentemente impegnate a conciliare i diversi strumenti di governance, facoltativi e obbligatori, al fine di renderli coerenti con l'organizzazione aziendale assunta e con le diverse norme regolamentari a cui sono sottoposte.

In tale gruppo, per le imprese dotate di una struttura organizzativa meno complessa, il processo di adeguamento della propria struttura organizzativa è spesso vissuto come una

Le associazioni di categoria sollecitano nelle proprie Linee guida e nel Codice di comportamento l'adozione di modelli 231 semplificati.

Note:

(17) Cfr. nota 6.

(18) Carlo Piergallini, in *Banca Impresa*, «Banche estere - Forza (e debolezza) dei modelli di governance in Italia», novembre 2007.

occasione di integrazione e razionalizzazione dei processi aziendali.

Viceversa, vi è la necessità di modulare e rendere applicabili gli strumenti previsti dal D.Lgs. 231/01 anche alle imprese di piccole e medie dimensioni.

Il rischio che si corre è quello di rendere vano l'impatto del modello organizzativo sulle strutture di piccole e medie dimensioni, potendosi produrre un «burocratizzazione» della procedura di compliance, vanificando in concreto le finalità perseguite dalla norma.

Ulteriore rischio è quello legato ad un errato approccio culturale delle imprese, che vivono i processi di organizzazione aziendale come un vincolo alla propria autonomia.

Un sistema produttivo dominato da un eleva-

to grado di informalità delle procedure, dalla spontaneità dei comportamenti, da un forte potere decisionale, difficilmente potrà cogliere appieno la forza innovativa del modello contenuto nel D.Lgs. 231/2001, se non attraverso una forte politica di convincimento da parte delle associazioni di categorie.

La visione operativa della normativa è rimasta spesso circoscritta alla natura esimente del modello in ciò determinando un approccio degli organi di vertice delle società e degli enti al D.Lgs. 231/2001 quale ulteriore onere. È necessario innescare un cambiamento culturale, in cui la ri-organizzazione aziendale deve essere interpretata quale fattore di successo, in grado di ridurre i rischi di impresa ed accrescere la redditività aziendale.

LIBRI

Sindaco e revisore di società

La revisione legale dei conti nel diritto societario

di Aldo Bompani, Bruno Dei, Pier Roberto Sorignani e Alessandro Traversi

Ipsosa Editore, 2011, pagg. 1032, € 139,00



Il volume offre strumenti operativi, utili soprattutto a chi si trova per la prima volta ad affrontare gli adempimenti relativi alla revisione legale dei conti: check list, carte di lavoro, esempi, consigli operativi, formule.

A seguito delle modifiche introdotte dal D.Lgs. 39/2010, il volume affronta le tematiche dell'unificazione del controllo da parte dei soggetti abilitati e dell'applicazione dei Principi di revisione internazionali. Viene inoltre analizzato come il collegio sindacale incaricato della revisione legale dei conti debba affrontare:

- il programma di lavoro derivato dalla valutazione dei rischi generali e specifici;
- le carte di lavoro delle verifiche svolte sia di conformità durante l'esercizio che di validità delle poste di bilancio dopo la chiusura dell'esercizio;
- l'acquisizione degli elementi probativi;
- la redazione della relazione sulla revisione legale dei conti unitamente a quella dell'art. 2429 c.c.

Il testo ed il software allegato costituiscono

la guida facilitata per rispondere compiutamente alla nuova realtà operativa.

IL CD-ROM

Il programma contenuto nel CD-ROM allegato permette la gestione dell'intero processo di Verifica e Controllo, dalla gestione delle attività di segreteria alla produzione del piano di lavoro con relativo Time Report, dalla gestione degli archivi, delle carte di lavoro e dei documenti (verifiche trimestrali, straordinarie, relazioni al bilancio) di ogni singola società, alla produzione della fattura.

Il programma inoltre consente di compilare le relazioni al bilancio con una procedura guidata costruita da quattro semplici passaggi.

Per informazioni o per l'acquisto:

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsosa**
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsosa di zona**
(www.ipsosa.it/agenzie)
- **www.ipsosa.it**