



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Revisione, Deontologia e Tecniche Professionali

Il Ruolo del Revisore nelle Frodi Aziendali
Il caso WorldCom

Relatore

Prof. Antonio Chirico

Candidato

Simone Viscogliosi

Matr. 193441

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Indice

Introduzione	3
Capitolo I	5
1.1 Finalità ed oggetto di bilancio	5
1.2 Principi contabili e di redazione di bilancio	6
1.3 Obiettivi della revisione	8
1.4 Il processo di revisione.....	9
1.4.1 La pianificazione	11
1.4.2 Test sul controllo interno.....	13
1.5 Principi di revisione dei riferimento.....	18
Capitolo II.....	20
2.1 Definizione ed inquadramento della Frode.....	20
2.2 Le diverse tipologie di Frodi.....	21
2.2.1 Metodi di alterazione delle scritture contabili e di gestione del rischio	22
2.3 Motivi che spingono a commettere un atto fraudolento	25
2.4 Individuazione della frode e valutazione della frode	26
2.5 Gestione della frode.....	28
2.6 Ruolo del Revisore e gestione della frode ex-post	30
2.7 Gli attori che commettono l'illecito societario	33
2.7.1 Gli amministratori	34
2.7.2 Direttori generali.....	34
2.7.3 I Sindaci.....	35
2.7.4 Altri soggetti	35
2.8 Disciplina ed evoluzione normativa della Frode	35
2.8.1 D.Lgs. 231/2001.....	37
Capitolo III	39
Caso WorldCom	39
3.1 Breve cenno storico della società	39
3.2 Spiegazione del caso	40
3.3 Analisi del caso	42
3.3.1 I motivi	43
3.3.2 Metodi usati per l'attuazione della Frode	47
3.3.3 Gli attori principali	49
3.4 Situazione post frode	50
3.5 Come prevenire la frode	51
3.5.1 Insegnamenti dal caso	52
Conclusioni	54
Bibliografia	56
Sitografia.....	57

Introduzione

Il presente elaborato si propone di spiegare ed analizzare sia le azioni attuate all'interno di un contesto societario, le quali hanno come fine ultimo quello di modificare, tramite manipolazioni di bilanci e di informazioni, la reale situazione economico-patrimoniale della società stessa, le cosiddette frodi aziendali, sia in che modo il revisore debba comportarsi al verificarsi della sopracitata frode.

Negli ultimi anni del XX secolo, a causa dei pochi controlli e di una legislazione non fortemente sviluppata in quest'ambito, molte società mettevano in atto politiche di bilancio e comportamenti fraudolenti al fine di far risultare, agli occhi degli stakeholders, la società in ottima forma, ossia solida, solvibile ed in crescita. Ovviamente, questi processi e queste azioni violano qualsiasi regola ed etica interna ed esterna alla società. Nell'elaborato infatti vedremo in che modo sia possibile evitare tali comportamenti e azioni fraudolente.

Per spiegare al meglio i processi che si verificano internamente ed esternamente all'azienda, l'analisi può essere suddivisa in tre fasi.

Nella prima fase, verranno individuate quali sono le componenti del bilancio di esercizio e si andrà a sottolineare la loro importanza e la loro regolamentazione. Successivamente, verrà introdotta la figura del Revisore, o società di revisione, che, come si vedrà in seguito, ha l'obiettivo di verificare che il bilancio d'esercizio della società cliente rispetti i principi di redazione di bilancio e principalmente che rispetti i postulati del bilancio quali: *correttezza*, *veridicità* e *chiarezza*. Individuata la figura del revisore, saranno presi in esame gli obiettivi che la revisione si pone, ed analizzati in modo specifico il processo di revisione, ossia *“tutte le attività che vanno dalla pianificazione del lavoro, alla presentazione finale del lavoro alla società cliente”*. Infine verranno individuati i principali principi di revisione a cui il revisore deve fare riferimento per lo svolgimento della propria attività.

Nella seconda fase, verranno prima di tutto elencate le differenti definizioni ed interpretazioni della frode. Successivamente verranno suddivise le diverse tipologie di frode in base alle rispettive aree in cui essa può verificarsi e ad altre variabili che verranno analizzate nel capitolo. Una volta definita la frode e individuate le diverse tipologie che potrebbero verificarsi all'interno di una società, verranno individuati, tramite la piramide di Cressey, i principali motivi che spingono i soggetti a commettere questi comportamenti fraudolenti, suddivisibili principalmente in *pressione*, *opportunità percepita* e *razionalizzazione*. In relazione a quanto analizzato sopra, verranno individuati ed analizzati i principali metodi di individuazione e valutazione della frode e come essa può essere gestita a due livelli, ossia ex-

ante ed ex-post. In seguito a quest'analisi, verrà introdotto ed analizzato il tema principale del presente elaborato, ossia il ruolo del revisore nelle frodi aziendali. In relazione al tema principale, verrà inoltre approfondito il processo di fraud auditing e le azioni poste in essere dal revisore al fine di individuare la frode. Infine verranno definiti gli attori che potrebbero commettere l'illecito ed esaminate le normative che regolano la frode ed in particolare il reato di falso in bilancio.

Nella terza ed ultima fase infine verrà studiato un reale caso di frode aziendale, ossia lo scandalo della società Americana WorldCom, operante nel settore delle telecomunicazioni a lunga distanza, che tra la fine degli anni '90 e i primi anni del 2000, manipolava e truccava i bilanci di esercizio affinché la società risultasse sana. In questa fase quindi verranno accorpate le precedenti fasi per trovare un riscontro riguardante un fatto realmente accaduto. L'analisi del caso verrà svolta partendo innanzitutto dalla storia dell'azienda e dalla spiegazione dell'accaduto. Verranno in seguito analizzate e messi a frutto le analisi dei capitoli precedenti per comprendere al meglio in che modo e da chi è stato commesso l'illecito, sino ad arrivare agli insegnamenti che il caso analizzato ha apportato.

Capitolo I

1.1 Finalità ed oggetto del bilancio

Il bilancio di esercizio è un documento contabile che racchiude tutte le operazioni che un'impresa svolge nell'arco di un esercizio che convenzionalmente ha una durata di 12 mesi. Esso esprime la situazione patrimoniale e finanziaria in cui si trova l'azienda alla fine dell'esercizio e deve essere redatto secondo le norme vigenti¹. I due principali obiettivi del bilancio di esercizio sono: adempiere agli obblighi contabili e fiscali e, in secondo luogo, informare tutti i soggetti che hanno interesse all'interno dell'azienda, ovvero gli "stakeholders".

Il bilancio, a norma dell'articolo 2423 c.c., è composto dalle scritture contabili, che sono raccolte all'interno del libro giornale, di tutte le attività che si sono verificate durante l'esercizio, ed inoltre, è formato da: stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e rendiconto finanziario².

In primis, lo stato patrimoniale esprime la situazione patrimoniale in cui si trova l'impresa alla fine dell'esercizio, ed è formato da attivo e passivo in sezioni contrapposte. La sua composizione è la seguente:

Stato patrimoniale (ex art. 2424 Codice civile)	
Attivo	Passivo
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	A) Patrimonio netto
B) Immobilizzazioni	B) Fondi per rischi e oneri
C) Attivo circolante	C) Trattamento di fine rapporto
D) Ratei e risconti, con separata indicazione del disaggio di emissione	D) Debiti
	E) Ratei e risconti, con separata indicazione dell'aggio di emissione

Il conto economico, anch'esso formato da attivo e passivo in sezioni contrapposte, esprime ed evidenzia il risultato economico dell'azienda al termine dell'esercizio.

¹ F. Cerbioni L. Cinquini U. Sostero, *Contabilità e bilancio*, McGraw – Hill Education, 2016.

² Codice Civile, Sezione IX Del Bilancio, art. 2423 comma 1, "La redazione del Bilancio". Comma così modificato dall'art. 6, comma 2, lett. a), D.Lgs. 18 agosto 2015, n. 139, a decorrere dal 1° gennaio 2016, ai sensi di quanto disposto dall'art. 12, comma 1 del medesimo D.Lgs. 139/2015

A. VALORE DELLA PRODUZIONE
B. COSTI DELLA PRODUZIONE REALIZZATA
<i>Differenza tra valori e costi della produzione (A-B)</i>
C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI
D. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA'²⁰ FINANZIARIE
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+/-C+/-D)
<i>22) Imposte sul Reddito</i>
UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO

La nota integrativa, ha l'obiettivo di integrare tutte le informazioni che si trovano all'interno del bilancio e spiegare, se necessario, le informazioni non del tutto chiare. I principali elementi che è possibile trovare all'interno della nota integrativa sono i principi utilizzati per la redazione del bilancio. Infine, il rendiconto finanziario³ esprime e riassume tutti i flussi di cassa che vengono registrati dall'azienda in questione nel periodo di tempo preso in considerazione, ossia durante l'esercizio.

In conclusione, la finalità del bilancio è quella di esprimere la situazione patrimoniale dell'azienda in un determinato periodo, ed è solito essere accompagnato da una relazione redatta dagli amministratori, riguardante la gestione dell'azienda, la quale permette a tutti gli stakeholders di comprendere appunto come l'azienda viene gestita in ogni campo⁴.

1.2 Principi contabili e di redazione del bilancio

Il bilancio d'esercizio viene redatto secondo le norme vigenti, seguendo Principi contabili Nazionali, emanati dal' Organismo Italiano di Contabilità (OIC), o seguendo i Principi contabili Internazionali (IAS/IFRS). Il codice civile inoltre espone le norme generali secondo cui un bilancio deve essere redatto e gli IAS/IFRS e gli OIC ne danno un'interpretazione. In particolare,

³ In seguito al recepimento della Direttiva UE 34/13, tramite il D. Lgs. n. 139/15, sono state innovate le norme per la redazione del bilancio d'esercizio. Il suddetto Decreto ha introdotto tra gli schemi obbligatori di bilancio, il Rendiconto Finanziario, prevedendo un contenuto minimo del documento stesso. Prima dell'entrata in vigore del D.Lgs n. 139/15 la redazione del Rendiconto Finanziario era facoltativa, anche se il principio OIC 10, emanato nel 2014, raccomandava l'inserimento e la redazione del Rendiconto in Nota integrativa.

⁴ F. Cerbioni L. Cinquini U. Sostero, *Contabilità e bilancio*, McGraw – Hill Education, 2016.

gli articoli che disciplinano il bilancio si trovano nel libro quinto del codice civile, dall'art. 2423 al 2435⁵.

I postulati principali, a cui gli amministratori che redigono il bilancio devono attenersi, sono 3: chiarezza, veridicità e correttezza⁶; nello specifico “*Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio*”⁷. Nei Principi contabili Nazionali, troviamo altri postulati che integrano quelli espressi dal codice civile. Nel documento numero 11 di Principi contabili Nazionali vengono enunciati i generali postulati del bilancio in parte contenuti negli artt. 2423 e 2423-bis⁸, ossia: *utilità*, subordinato ai tre principi enunciati in precedenza; *principio della prevalenza della sostanza sulla forma*, ossia è indispensabile che i fatti economici vengano contabilizzati secondo la sostanza economica dell'operazione piuttosto che secondo gli aspetti formali, rilevando la conformità alle norme di legge; *neutralità*, essendo il bilancio utile a tutti i soggetti interessati all'azienda, la sua redazione non deve essere dettata dal fine di soddisfare gli interessi di una singola categoria di stakeholders; *prudenza*, secondo tale postulato comporta la contabilizzazione delle perdite presunte ma non degli utili sperati per far sì di evitare di sfociare in un'errata valutazione delle perdite o utili e compromettere il bilancio finale d'esercizio; *comparabilità*, degli aspetti sostanziali e formali, ossia mantenimento costante degli schemi di bilancio e dei criteri di esposizione ed allo stesso tempo ai criteri di valutazione; *omogeneità della moneta usata*; *competenza*, secondo il quale i costi ed i ricavi devono essere iscritti nel bilancio di competenza e non nel bilancio in cui essi si sono posti in essere; *significatività e rilevanza dei fatti economici ai fini della loro rappresentazione in bilancio*, secondo cui devono essere riportate in bilancio le informazioni rilevanti per i destinatari a scapito di quelle che seppur corrette comporterebbero per i lettori un dispendio di energie; *il costo come criterio base delle valutazioni di bilancio dell'impresa*; *conformità il complessivo procedimento di formazione del bilancio ai corretti principi contabili*, ossia rispettare alcune determinate fasi prestabilite nel redigere il bilancio; *funzione informativa della nota integrativa al bilancio e delle altre informazioni necessarie*; *verificabilità dell'informazione*, le informazioni contenute in bilancio devono essere verificabili in qualsiasi momento⁹.

⁵ Libro quinto del lavoro, titolo V delle società, sezione IX del bilancio, Codice Civile.

⁶ Ibidem

⁷ Codice Civile, Sezione IX Del Bilancio, art. 2423 comma 2, “*La redazione del Bilancio*”.

⁸ Cit. L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag 136 par. 3.3.1.

⁹ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg da 136 a 143.

1.3 Obiettivi della revisione

La revisione è un'attività che permette di verificare la veridicità, chiarezza e correttezza del bilancio di esercizio. L'attività di revisione viene può essere svolta da revisori aziendali iscritti nell'albo dei revisori o da società di revisione, che hanno l'obiettivo principale di esprimere un giudizio professionale riguardante l'attendibilità con cui il bilancio esprime la situazione patrimoniale-finanziaria della società e del suo risultato economico, seguendo precisi principi contabili prestabiliti¹⁰, analizzati in precedenza. Da questo, derivano quelli che sono gli obiettivi generali della revisione, di cui alcuni esempi sono: esistenza fisica e corretta delle attività iscritte nello stato patrimoniale; completa e corretta esposizione delle passività iscritte nello stato patrimoniale; corretta valutazione delle attività e passività del conto economico e del patrimonio netto; corretta imputazione dei costi e ricavi al loro effettivo periodo¹¹. L'attività di revisione può essere svolta a diversi livelli: *ispettorato amministrativo*, ispezioni sui comportamenti delle persone che compongono l'azienda in rapporto alle leggi ed alle direttive, con il fine ultimo di scoprire furti, frodi e irregolarità amministrative; *revisione contabile (financial auditing)* che oltre a comprendere le irregolarità precedentemente esposte, comprende anche errori tecnici e sull'applicazione di procedure informativo-contabili, con l'obiettivo di esprimere un giudizio sull'attendibilità delle informazioni e si svolge partendo dalla documentazione aziendale e dalle diverse scritture che andranno a formare il bilancio di esercizio; *revisione gestionale (management auditing)* che si pone l'obiettivo di esprimere un giudizio sull'efficacia, efficienza ed economicità delle operazioni e per fornire suggerimenti al management per interventi sui sistemi di controllo interni, sui sistemi operativi e sulle strutture organizzative, già esistenti all'interno dell'azienda¹². Essa può avvenire internamente all'azienda, *revisione interna*, che ha ragione di esistere nelle medie e grandi imprese e riguarda organi interni; o *revisione svolta da soggetti esterni all'azienda* se si tratta da soggetti esterni¹³. Possiamo quindi ora distinguere *revisione volontaria* o *revisione obbligatoria*. La revisione volontaria, tipica delle banche e degli istituti di finanziamento, in appoggiare alle procedure di affidamento. A differenza della prima citata revisione volontaria, la revisione obbligatoria sono promosse da terzi che godono di ampi

¹⁰ Cit. L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.239, cap.6 par.6.1

¹¹ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. 239-240, cap.6, par. 6.1

¹² L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg.4-5, introduzione, II

¹³ Cit. L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag 5, introduzione, III.

mezzi e facoltà di controllo¹⁴. Esempio di revisione obbligatoria sono: tutte le ispezioni che la Banca d'Italia svolge nell'ambito della vigilanza dell'ordinamento bancario; o l'attività di ispezione nei confronti delle società di capitali svolta dalla CONSOB. La revisione contabile, ai sensi del Decreto del Presidente della Repubblica n°136 del 31 marzo 1975, è divenuta obbligatoria per tutte le società quotate in borsa¹⁵.

1.4 Il processo di revisione

Il “*processo di revisione*” è l'insieme delle attività che vanno dagli obiettivi di revisione, ossia della pianificazione del lavoro, fino alla presentazione del risultato finale del lavoro svolto sulla sostanza oggetto di verifica, ossia dalla contabilità e dal bilancio se si tratta di revisione contabile¹⁶. Il processo può assumere diverse articolazioni in base alla tipologia di revisione a cui si fa capo: dalla *revisione esterna alla revisione interna*; dalla *revisione generale di bilancio alla revisione contabile particolari*; dalla *revisione del bilancio di esercizio e consolidato alla revisione dei bilanci straordinari*¹⁷. L'attività di revisione, come detto in precedenza, deve svolgersi applicando uniformi principi di revisione, in rapporto al quadro giuridico di riferimento ed al sistema di principi contabili applicabili all'interno dell'azienda, che essi siano nazionali e/o internazionali¹⁸. Prima dell'inizio del processo di revisione possiamo trovare una valutazione preliminare del revisore riguardante l'accettazione o meno dell'incarico a cui è stato chiamato¹⁹. Quest'analisi ha inizio con la valutazione dell'azienda-cliente, compreso durata dell'incarico e rischio di revisione. La valutazione dell'azienda-cliente è volta a verificare se vi fossero condizioni che potrebbero impedire l'accettazione dell'incarico, come: l'esistenza di situazioni che potrebbero impedire l'imparzialità e la non indipendenza da parte del revisore nei confronti dell'azienda-cliente; la mancanza di personale competente per lo svolgimento dell'attività richiesta²⁰. Il revisore inoltre dovrebbe valutare i problemi d'immagine ed i possibili conflitti di interesse con altre aziende-clienti del revisore stesso. Infine dovrebbe condurre delle indagini per

¹⁴ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. 6-7, introduzione, III

¹⁵ D.P.R. 31 marzo 1975, n. 136: "Attuazione della delega di cui all'articolo 2, lettera a), della legge 7 giugno 1974, n. 216, concernente il controllo contabile e la certificazione dei bilanci delle società per azioni quotate in borsa", pubblicato nella G.U. n. 119 del 7.5.1975.

¹⁶ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.17, cap.1, par.1.1

¹⁷ Ibidem

¹⁸ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag. 18, cap. 1, par. 1.1.

¹⁹ Cit. L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag. 20, cap.1, par.1.2.1.

²⁰ Ibidem

valutare le diverse componenti del rischio di revisione, come ad esempio: le caratteristiche dell'azienda; lo scopo perseguito dall'azienda-cliente; la struttura delle fonti di finanziamento; e come ultima ma probabilmente la più importante è l'analisi sull'adeguatezza e l'affidabilità del sistema di controllo interno²¹. Dopo la prima fase di valutazione dell'azienda-cliente, si passa al colloquio tra revisore e azienda in cui le due parti si accordano relativamente all'oggetto e allo scopo della revisione. Il colloquio riprende quindi argomenti quali: compenso del revisore, obiettivi della revisione e i lavori che potrebbero essere svolti dal cliente per risparmiare tempo e denaro. A questo scopo, molte carte di lavoro possono essere preparate dal cliente per conto del revisore e sono individuate con la sigla <preparate dal cliente> o <p.d.c.>. Gli accordi di cui sopra, vengono formalizzati con la *Lettera d'incarico* che viene preparata dal revisore per essere poi accettata dall'azienda-cliente. La lettera contiene quindi informazioni sulla natura dell'incarico, sui tempi di svolgimento, sulla data della fine del lavoro di revisione e su eventuali limitazioni poste in essere all'azienda-cliente nei confronti del revisore. “*Ad eccezione di quanto stabilito dall'art. 17, comma 1, del presente decreto, l'incarico ha durata di tre esercizi, con scadenza alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dell'incarico*”²². Per quanto invece concerne le società di interesse pubblico “*L'incarico di revisione legale ha la durata di nove esercizi per le società di revisione e di sette esercizi per i revisori legali. Esso non può essere rinnovato o nuovamente conferito se non siano decorsi almeno tre esercizi dalla data di cessazione del precedente incarico*”²³. Dal momento in cui la lettera d'incarico viene accettata dall'azienda-cliente, il revisore si assume il rischio che deriva dall'accettazione dell'incarico, componente del rischio globale di revisione. Quest'ultimo è l'insieme dei rischi a cui il revisore si troverà a far fronte nel periodo di attività. Esso è formato, oltre che al rischio di accettazione del cliente, da: *rischio di errore materiale*, ossia il rischio che nel bilancio di esercizio oggetto di revisione, vi siano degli errori di rappresentazione dei dati; *rischio di individuazione*, ossia il rischio che deriva da una non individuazione degli errori precedentemente citati a causa delle procedure di revisione adottate dal revisore²⁴. Il rischio materiale dipende a sua volta dal *rischio di controllo e dal rischio inerente*²⁵. Il *rischio di controllo*, scaturisce da un malfunzionamento dei sistemi di controllo interno che non sono capaci di individuare l'errore materiale; il *rischio inerente*, ossia la possibilità che un saldo o una classe

²¹ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.21, cap.1, par.1.2.1.

²² D.Lgs. 29/2010, Testo consolidato con il D.Lgs. 17 luglio 2016, n 135, art.13, comma 2

²³ D.Lgs. 29/2010, Testo consolidato con il D.Lgs. 17 luglio 2016, n 135, art.17, comma 1.

²⁴ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. 23-24, cap.1, par.1.2.1.

²⁵ Ibidem

di transazioni siano suscettibili di errori significativi ancor prima di considerare i controlli interni, esempio casi di errata fatturazione. Una volta valutati tutti i precedenti punti ed aver accettato, l'incarico per il revisore contabile dell'azienda-cliente ha inizio il processo revisionale.

1.4.1 La pianificazione

La prima fase del processo revisionale è la pianificazione della revisione, il cui scopo è quello di predisporre una strategia che il revisore seguirà durante il suo lavoro. Questa strategia comprende: a) atteggiamenti da assumere di fronte a deviazioni dei principi contabili usati nella redazione del bilancio; b) individuazione delle procedure di revisione in caso di carenze del controllo interno; c) tempi di svolgimento della revisione; d) data della consegna della relazione finale all'azienda-cliente; e) determinazione del gruppo di lavoro necessario per lo svolgimento della revisione; f) la determinazione degli specialisti sulle problematiche di elaborazione automatica dei dati o di campionamento statistico o di tipo tributario; g) organizzazione del gruppo di lavoro; h) partecipazione alla revisione di altri revisori²⁶. Essenzialmente le pianificazioni della revisione e scelta della strategia sono simili per tutte le aziende; essa potrebbe variare a causa delle dimensioni dell'azienda in cui il revisore si trova ad operare. La pianificazione può essere riassunta in 8 fasi successive ossia le procedure di pianificazione²⁷:

- 1) studio delle condizioni economiche generali, questo studio è molto importante nel momento in cui l'azienda-cliente oggetto di revisione operi in un paese straniero, con moneta, leggi o regolamenti diversi rispetto a quelli nazionali.
- 2) studio del settore in cui opera l'azienda, importante per il posizionamento del cliente rispetto agli altri operatori del settore.
- 3) studio dell'attività ed organizzazione dell'azienda, per comprendere l'attività svolta e il modo in cui l'azienda svolge tale attività, e come l'azienda è organizzata in tutti i settori per una migliore conoscenza di questa.
- 4) analisi preliminare del bilancio, assume carattere comparativo (*analytical review*), ossia per vedere se si sono verificati degli scostamenti tra un anno e quello corso di revisione, e per acquistare elementi di conoscenza sulla rilevanza delle voci e di eventuali scostamenti riscontrati nell'*analytical review*.
- 5) valutazione preliminare del sistema di controllo interno. Il sistema di controllo interno di un'azienda è l'organizzazione contabile ed amministrativa della società, cioè il modo in cui

²⁶ Cit. L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.157, cap.4, par.4.1

²⁷ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg.158-162, cap.4, par.4.2 a cura del dott. Piergiorgio Valle, partner della società di revisione KPMG.

sono suddivisi funzioni e compiti all'interno dell'azienda in modo da garantire ad essa un controllo automatico ed autonomo della gestione amministrativa. Per il revisore è molto importante valutare l'efficacia del sistema di controllo interno per capire se i dati e documenti che si troverà di fronte nell'attività di revisione siano o meno attendibili. In base all'attendibilità del SCI il revisore programma la sua attività in modalità differenti.

- 6) Determinazione del livello di significatività della revisione; in sede di pianificazione il revisore definisce il livello di errore massimo tollerabile attraverso la quantificazione di una soglia di significatività, ossia quando ci si può ragionevolmente aspettare che gli errori siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio²⁸.
- 7) Definizione della strategia di revisione, in base a tutte le informazioni che il revisore ha acquisito nella fase di pre-accettazione e nella prima fase del processo di revisione, esso deve studiare una strategia che gli permetta di controllare tutto in poco tempo. Esso infatti, come detto in precedenza, per superare il problema della scarsità di tempo, può approfondire di meno i controlli in aree in cui il sistema di controllo interno è affidabile e dedicarsi ad aree dell'azienda il cui sistema di controllo interno è meno sviluppato.
- 8) Tempi di conferimento dell'incarico e di svolgimento della revisione; è importante la definizione dei tempi in quanto sia le società soggette di revisione sia il revisore hanno l'esigenza di realizzare la revisione in determinati momenti²⁹.

Per realizzare una pianificazione di lavoro, il revisore deve acquisire informazioni riguardanti la società in senso più stretto. Le principali fonti di informazione sono³⁰:

- a. Istruzioni per l'incarico e rispettiva lettera
- b. Discussione con la direzione del cliente
- c. Studio del bilancio e altre statistiche
- d. Inchiesta sul volume delle transazioni
- e. Inchiesta sul sistema contabile
- f. Visita a stabilimenti, uffici, filiali etc.
- g. Revisori interni

Una volta pianificato il lavoro e dettata una strategia, il revisore può passare alla seconda fase del processo revisionale: test sul controllo interno.

²⁸ F.Landuzzi, *La "significatività" nella revisione contabile: Isa Italia n.320*, Euroconference, Edizione mercoledì 23 settembre 2015.

²⁹ Ibidem

³⁰ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.165, cap.4, par.4.3.

1.4.2 Test sul controllo interno

Secondo la classica accezione, il SCI viene definito come l'insieme delle direttive, procedure e tecniche adottate dall'azienda allo scopo di garantire la conformità degli organi individuali e collegiali all'oggetto che l'impresa si propone di conseguire ed alle direttive impartite dalla direzione, la salvaguardia del patrimonio aziendale e l'attendibilità dei dati del sistema informativo³¹. Guardando però la definizione che recentemente è stata data, il SCI è “ il processo configurato e messo in atto dai responsabili delle attività di governance, dalla direzione e da altro personale dell'impresa al fine di fornire una ragionevole sicurezza per il raggiungimento degli obiettivi aziendali con riguardo all'attendibilità dell'informativa economico-finanziaria, all'efficienza ed efficacia della gestione ed al rispetto delle leggi e dei regolamenti”³². La definizione delle componenti viene effettuata in riferimento al CoSO Report nei seguenti termini³³:

- a. Ambiente di controllo; con questa definizione si intendono tutti gli atteggiamenti, la consapevolezza e le azioni che la direzione e i responsabili delle attività di governance in relazione al controllo interno.
- b. Processo di valutazione del rischio adottato dall'impresa, finalizzato ad identificare e rispondere ai rischi connessi all'attività ed ai risultati che ne seguono.
- c. Sistema informatico e processi di gestioni correlati; il sistema informativo rilevante per gli obiettivi di informativa economico-finanziaria, è costituito dalle procedure e dalle registrazioni stabilite per rilevare, registrare, elaborare le operazioni dell'impresa e darne informativa.
- d. Attività di controllo; che comprende tutte le direttive e le procedure che mirano a garantire che le disposizioni emanate dalla direzione vengano effettuate.
- e. Monitoraggio dei controlli; è questa una grande responsabilità a cui deve far capo la direzione. Essa infatti deve stabilire e mantenere, su base continuativa, il controllo interno e valutare se essi stiano operando come la direzione aveva programmato ed

³¹ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.177, cap.5, par.5.1.

³² Nuovo documento n°315 dei “Principi di Revisione” emanato ad ottobre 2006 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri su: *La comprensione dell'impresa e del suo contesto e la valutazione dei rischi di errori significativi*”.

³³ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.178, cap.5, par.5.1.

eventualmente, se necessario, se siano stati modificati in modo appropriato al variare delle condizioni dell'ambiente³⁴.

Il primo obiettivo che il SCI persegue, è quello della conformità delle attività alle finalità ed alle politiche aziendali³⁵. Essendo la struttura organizzativa la base per ogni operazione dell'azienda e soprattutto l'ambito generale dove si fissano i compiti, le responsabilità e le decisioni, è necessario un continuo controllo sull'affidabilità della struttura organizzativa in modo da garantire l'attribuzione e l'esercizio del potere decisionale al massimo livello di competenza e responsabilità. In primo luogo, la struttura organizzativa³⁶ dell'azienda deve essere conforme e coerente con le dimensioni e con la natura dell'attività svolta dall'azienda, ossia le funzioni, le attività e l'organico aziendale devono essere conformi al tipo di attività svolta, alle modalità in cui esse vengono svolte, alle dimensioni dell'azienda e del settore e tutti i fattori che possono essere peculiari per una determinata azienda. In particolare viene analizzato il grado di separazione a livello di organizzazione delle funzioni operative, custodia dei beni e registrazione e controllo delle attività svolte dall'azienda³⁷. È quindi fondamentale, per un sistema di controllo interno efficiente, che vi sia questa netta separazione per evitare, ad esempio, che chi svolga un'attività possa anche registrarla, in modo da evitare irregolarità nella registrazione o errori significativi per l'azienda. A questa netta separazione dei compiti ovviamente si accosta anche una separazione delle responsabilità mediante organigramma per delimitare i rapporti che intercorrono tra i diversi settori aziendali e tra le diverse funzioni svolte. Per mantenere quindi un affidabile sistema di controllo, l'amministrazione dell'azienda deve periodicamente verificare la sua efficienza, in modo tale che l'azienda possa perseguire gli obiettivi prefissati dall'organo amministrativo³⁸. Essendo però le aziende divise attraverso un organigramma, è necessario anche delimitare i livelli di autorità dando potere più ampio e discrezionale al vertice, amministrazione, e poteri man mano ristretti ai livelli inferiori dell'organigramma. Affinché le responsabilità, i livelli di autorità e le funzioni siano ben divise, è importante che all'interno dell'azienda venga predisposto un manuale delle procedure che illustri in modo dettagliato lo svolgimento di una determinata attività da svolgere, con annessi compiti e responsabilità a livello settoriale³⁹. L'organo al vertice

³⁴ Ibidem

³⁵ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.181, cap.5, par. 5.2.

³⁶ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag 184, cap. 5, par. 5.2.

³⁷ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. da 184 a 188, cap. 5, par. 5.2.

³⁸ Ibidem

³⁹ Ibidem

dell'azienda deve inoltre predisporre direttive e procedure, aggiornarle in fase di evoluzione dell'azienda se necessario, e portarle a conoscenza di chi deve attuare determinate attività, ossia ad un personale adeguato a svolgere le attività loro assegnate⁴⁰. È importante quindi, al fine di un efficiente sistema di controllo interno che il personale dell'azienda sia attentamente selezionato ed addestrato in base alle caratteristiche dell'attività che andrà a svolgere all'interno dell'azienda⁴¹. Il secondo obiettivo che il SCI deve perseguire, è quello di garanti che i dati informativi-contabili vengano esposti in maniera accurata⁴². Per perseguire tale obiettivo di efficacia è necessario che all'interno dell'azienda vi sia un sistema informativo organizzato e verificando che vi siano delle procedure e tecniche atte a garantire:

- Adeguati controlli sulla completezza, accuratezza e validità dei dati contabili e di bilancio;
- Tempestiva individuazione, segnalazione e correzione degli errori.

A questi primi due obiettivi che rientrano nella categoria dei controlli generali del SCI, è possibile aggiungerne un terzo: la protezione dei beni materiali e immateriali e del patrimonio informativo aziendale. Infatti il sistema di controllo interno deve garantire la salvaguardia, da perdite dovute a sottrazioni, intercettazioni, sprechi ed inefficienze, delle attività aziendali dell'azienda quali appunto: beni materiali, immateriali e patrimonio informativo aziendale⁴³. Quindi il management dell'azienda deve predisporre determinate misure per evitare eccessive perdite. Queste misure possono essere di tipo preventivo, ossia per cercare di prevenire perdite che l'azienda può aspettarsi ma che non si sono ancora verificate, o di tipo correttivo, ossia per porre rimedio a perdite che si sono già verificate⁴⁴. Il linea di massima entrambe possono essere così raggruppate:

- Misure per la protezione delle informazioni; ossia misure preventive contro accessi alle informazioni non autorizzare dal responsabile, misure preventive per la salvaguardia delle informazioni da eventi accidentali (errori umani o delle apparecchiature) o da eventi di tipo straordinario (incendi, allagamenti etc);
- Misure per la protezione dell'edificio e dei locali destinati all'Elaborazione Automatica dei Dati (EDP); ossia misure preventive contro l'accesso al materiale di

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Ibidem

⁴² L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. da 188 a 190, cap. 5, par. 5.3.

⁴³ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.191 cap.5, par.5.4.

⁴⁴ Ibidem

persone non autorizzate o di segnalazione pericoli che potrebbero danneggiare locali o impianti e la conseguente perdita dei dati acquisiti fino a quel momento;

- Misure di emergenza volte a garantire la continuità del servizio EDP; ossia misure di ripristino dei dati in linea a seguito di una perdita dovuta a guasti delle attrezzature, creazione di copie di sicurezza dei dati;
- Misure di controllo della reale funzionalità ed efficacia delle procedure e delle tecniche di protezione predisposte; ossia misure che periodicamente controllino l'effettiva protezione dei beni materiali o anche misure di aggiornamento dei requisiti di sicurezza adottati per la protezione di dati o beni dell'azienda⁴⁵.

Analizzati ora quelli che sono i controlli generali del SCI, possiamo passare all'ultima fase dei test sul controllo interno, ossia ai controlli specifici che, nell'ambito delle singole e specifiche procedure informativo-contabili, permettano di fornire con ragionevole sicurezza che la registrazione di dati e produzione di risultati, siano state correttamente eseguite⁴⁶. Questi controlli quindi riguardano specificatamente il processo di formazione di ogni singola voce del bilancio. Possiamo ora raggruppare questi controlli in base all'elaborazione automatica dei dati come:

- Controlli sui dati in entrata; anche chiamati “input controls”, sono controlli che mirano a fornire una ragionevole sicurezza che i dati ricevuti, prima di essere immessi nel database, vengano autorizzati, controllati, convertiti e che non vengano persi o alterati;
- Controlli sulle elaborazioni; anche detti “processing controls”, mirano a controllare la corretta elaborazione dei dati conformemente alle procedure di ogni singolo sistema automatizzato;
- Controlli sui risultati; anche detti “output controls”, mirano a controllare che i risultati delle elaborazioni siano corretti e coerenti con le elaborazioni precedenti e che vengano ritirate solo dal personale autorizzato⁴⁷.

Nello specifico, il revisore si sofferma sulla valutazione del SCI all'interno dell'area amministrativo-contabile, perché è in quest'area che effettivamente vengono forniti tutti i dati e le informazioni al fine della formulazione di un programma revisionale per quanto riguarda la natura e l'accuratezza e la periodicità dei test sostanziali dei dati di bilancio. Il revisore acquisisce tutte queste informazioni, sia di carattere generale che di carattere specifico attraverso strumenti

⁴⁵ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg.191-192, cap.5, par.5.4

⁴⁶ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. da 193 a 197, cap.5, par. 5.5.

⁴⁷ Ibidem

quali: 1) diagrammi di flusso (flow-charts) che consistono in rappresentazioni grafiche del flusso dei dati e/o operazioni e mettono in evidenza gli input, tutte le operazioni svolte, le decisioni prese e le persone che intervengono in questi compiti, il tutto in maniera schematica; 2) questionari sul controllo interno, essi forniscono le principali indicazioni sull'affidabilità del sistema di controllo interno⁴⁸. Consistono in veri e propri questionari che vengono posti all'attenzione di tutte le persone interne all'azienda, con domande che riguardano procedimenti che per al revisore saranno utili per capire o meno se il SCI sia efficace o meno, a cui il personale può rispondere alla domanda con <SI>, per indicare una situazione soddisfacente ma comunque da riverificare con i test di conformità, <NO> per indicare una situazione non soddisfacente e una situazione in cui il revisore deve verificare l'esistenza di procedure alternative di controllo o <N/A> se non è applicabile alla specifica situazione⁴⁹. Una volta che il revisore ha acquisito queste informazioni deve verificarle con i sopradetti “*test di conformità*”⁵⁰ ossia test che mirano ad ottenere elementi che provino l'esistenza e l'efficacia del sistema di controllo interno, per acquisirne quindi una ragionevole sicurezza attraverso tecniche di campionamento statico e soggettivo. In alcuni casi, il revisore può ricorrere alla *reperformance*, ossia un processo secondo il quale il revisore ripete i test per verificare se i risultati combacino con quelli dati in precedenza. Finiti tutti i test e le altre procedure di revisione e prima di giungere alla stesura del proprio giudizio, il revisore deve svolgere un'analisi delle verifiche poste in essere, della completezza delle carte di lavoro e delle risultanze delle attività. Questa fase di supervisione è molto importante in quanto potrebbero verificarsi situazioni non prima riscontrate, come riscontrare aspetti rilevanti in operazioni che nella prima fase erano stati definiti marginali⁵¹. La fase di verifica è anche detta audit review. Una volta che il revisore ha acquisito tutte le informazioni, generali e specifiche, e una ragionevole sicurezza sull'affidabilità del SCI deve effettuare una valutazione ed esprimere un giudizio da inviare al management, con la cosiddetta Management Letter. Nella valutazione, il revisore, evidenzia: 1) le debolezze singole ossia riferendosi a tutte le risposte <NO> del questionario o a quelle positive, <SI>, ma non confermate nei test di conformità; 2) le combinazioni critiche di debolezze, ossia quando singole debolezze, nell'insieme, potrebbero portare a rischi “materiali” in rapporto agli obiettivi stabiliti per il controllo interno; 3) impatto sulla revisione, cioè la

⁴⁸ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. da 206 a 209, cap.5, par. 5.6 e 5.7.

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag. 225, cap.5, par.5.8.

⁵¹ Cit. A.Chirico, slide “*Processo di revisione, rischio e test sostanziali*”, Revisione deontologia e tecniche professionali Luiss.

necessità del revisore di svolgere test sostanziali nella loro massima estensione⁵². La valutazione sul controllo interno conduce in primis ad avere un'idea delle debolezze del SCI a cui il revisore dovrà far fronte, ma anche a modificare od attuare un determinato piano di revisione che permetta al revisore di dedicare più attenzioni agli ambiti in cui il SCI è meno efficace. Il revisore, dopo aver fatto una sua valutazione deve, come detto in precedenza, esprimere un giudizio da inviare, tramite Management Letter⁵³, alla direzione dell'azienda. In questa lettera, il revisore deve indicare in primis quali sono state le debolezze riscontrate e la gravità di esse; ma deve anche specificare che le debolezze di cui sopra, sono solamente quelle emerse da test sul controllo interno, quindi potrebbero trovarsi buchi all'interno dell'azienda derivanti da un malfunzionamento del controllo interno.

1.5 Principi di revisione di riferimento

“Lo sviluppo dell'attività di revisione contabile⁵⁴ aveva determinato anche la formazione di regole di comportamento e norme tecniche per rendere omogenea l'attività di controllo sulla contabilità e sui bilanci, cioè la definizione degli standard ai quali commisurare il livello quantitativo della revisione, i cosiddetti *principi di revisione*”⁵⁵. Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, realizzò, tramite una commissione istituita allo studio della statuizione dei principi di revisione⁵⁶, documenti con il titolo “Principi e raccomandazioni per la redazione e certificazione dei bilanci” ispirati ai Principi Contabili Internazionali⁵⁷. Lo scopo dei “vecchi principi di revisione” era principalmente di “definire gli standard base sui quali commisurare il livello qualitativo della revisione per tracciare una guida che indicasse il soggetto competente della revisione e le modalità di svolgimento, e di limitare la discrezionalità del revisore”⁵⁸. I vecchi principi sono formati da 21 documenti che comprendono principi dalle norme generali alle singole procedure di revisione del bilancio d'esercizio, sino all'introduzione di principi di revisione tipici di alcune categorie di imprese (aziende di credito e fondi comuni di investimento). Successivamente, a causa della

⁵² L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag.228, cap.5, par.5.9

⁵³ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg.233-234, cap.5, par.5.10.

⁵⁴ A partire dal D.P.R. n°36 del 1975

⁵⁵ Cit. L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag. 105, cap. 2, par. 2.8.

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ Infatti i principi di revisione emanati dal CNDC-CNR sono ispirati ai principi internazionali dell'*International Federation on Accountants* (IFAC) e dell'*International Auditing Practices Committee* (IAPC) oggi denominato IAASB (*International Auditing and Assurance Standard Board*).

⁵⁸ Cit. L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pag. 106, cap.2, par.2.8.

necessità di adottare norme riconosciute a livello internazionale, lo IASB e l'IFAC hanno affrettato il livello di armonizzazione tra principi contabili e principi di revisione⁵⁹. Ossia in corrispondenza dell'adozione dei principi contabili IAS per la redazione del bilancio per aziende quotate, ha proposto l'adozione di principi internazionali di revisione ISA. La professione italiana, nel 2002, ha quindi sostituito i vecchi principi di revisione con i principi di revisione internazionali, traducendoli nella realtà italiana. Nei "nuovi" principi viene posta attenzione su aspetti particolari della revisione, come: Responsabilità del revisore, pianificazione del lavoro, documentazione ed elementi probativi e rischio di revisione. Non vengono enunciati, a differenza dei "vecchi" principi, norme tecniche per la revisione delle singole voci di bilancio⁶⁰. Quindi, in conclusione, i nuovi principi guidano l'attività di revisione dal giudizio di coerenza sulla relazione sulla gestione con il bilancio sino alla relazione del revisore, che è l'ultimo compito dell'attività di revisione.

⁵⁹ L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012, pagg. da 108 a 112, cap.2, par.2.8.

⁶⁰ Ibidem

Capitolo II

2.1 Definizione ed inquadramento della Frode

Negli anni molti studiosi hanno cercato di dare una vera e propria definizione di frode, senza però raggiungere questo obiettivo. Come vedremo nel corso del capitolo, non esiste una definizione legale o universalmente accettata di frode. Definiremo la frode quindi in diversi modi. Partendo da quello più utilizzato e generale possiamo definire la frode aziendale come *“insieme di attività disoneste e ingannevoli volte, direttamente o indirettamente, a sottrarre valore a un business, a vantaggio o meno di chi commette l'azione”*⁶¹. Le azioni che possono essere poste in essere dai soggetti che commettono il reato di frode, sono: cattiva gestione, assunzione non autorizzata dei rischi messa in atto dal management, manipolazioni e corruzioni o irregolarità⁶². Presa in considerazione la generale definizione di frode aziendale, possiamo ora distinguere, sempre all'interno dell'azienda, la frode contabile da quella manageriale. Molti accademici ritengono che questa distinzione sia superflua e tendono ad associarle come sinonimi di uno stesso evento perché *“implicano necessariamente un ruolo attivo del management nel produrre i numeri contabili e nel processo di controllo e reporting del bilancio”*⁶³. Quest'assunzione non è del tutto corretta in quanto, la frode contabile implica un coinvolgimento attivo del management, ma la frode manageriale non necessariamente concerne ed impatta i dati contabili⁶⁴. Quindi possiamo parlare di frodi contabili come manifestazioni delle dinamiche sottostanti le frodi manageriali⁶⁵. Una definizione di frode contabile ci viene data dalla “Association of Certified Fraud Examiners” secondo cui la frode contabile è *“l'intenzionale, deliberata omissione o affermazione inesatta di materiali o dati contabili, volta a confondere il lettore del bilancio portandolo a cambiare il suo giudizio o la sua decisione”*⁶⁶. In parole povere quindi la frode contabile viene attuata attraverso volontarie omissioni di informazioni inesatte forniti nei bilanci contabili o falsificazione di documenti contabili, al fine di raggirare gli stakeholders, in particolar modo i creditori e gli investitori⁶⁷. Volendo schematizzare la definizione di frode occorrono: l'attore e la vittima; l'inganno, quindi artifici o raggiri da parte dell'attore nei confronti della vittima; ingiusto guadagno per

⁶¹ Cit. D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 2

⁶² D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 2

⁶³ Cit. B. S. Magnanelli, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, pag. 17, cap. 1.

⁶⁴ Ibidem

⁶⁵ Ibidem

⁶⁶ B. S. Magnanelli, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, pag. 18, cap. 1.

⁶⁷ Ibidem

l'attore e/o danno per la vittima⁶⁸. L'attore quindi, attraverso raggiri o artifici induce la vittima in errore e si procura dei vantaggi, quasi sempre economici⁶⁹. “Si può asserire che la frode di bilancio si esplica allorché si verificano le seguenti condizioni: il bilancio difetta dei requisiti di chiarezza, veridicità e correttezza; le alterazioni o le omissioni sono state compiute intenzionalmente; i destinatari del bilancio fanno affidamento sulla veridicità dello stesso; i destinatari del bilancio subiscono effettivamente o potenzialmente un danno”⁷⁰. Date ora tutte le definizioni di frode e avendola inquadrata in diversi ambiti, si può passare alla definizione delle diverse tipologie di frodi.

2.2 Le diverse tipologie di Frodi

La frode può esplicarsi in qualsiasi parte del bilancio d'esercizio, stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e tutte le informazioni prodotte che si trovano in eventuali allegati del bilancio⁷¹. Essa infatti può essere attuata a diversi livelli. A livello macro possiamo distinguere le frodi interne o esterna, che si differenziano l'una dall'altra per differenti modalità di sviluppo e per le modalità di prevenzione e fronteggiamento⁷². Una seconda distinzione può essere fatta tra *corporate fraud* e *white collar crime*, entrambe categorie ed esempi di frode interna. Con il termine *corporate fraud*, si intende la frode interna alla società messa in atto dal vertice della società stessa, solitamente dal consiglio d'amministrazione (analizzeremo nei prossimi paragrafi gli attori principali). Invece con il termine *white collar crime*, si intende la frode svolta nell'ambito della struttura organizzativa aziendale e del sistema di governo e di controllo⁷³. Questo tipo di frode è molto difficile da identificare in quanto intrinseco nei meccanismi consolidati della società. La terza distinzione infine può essere attuata in base alla “traccia” che la frode lascia nei libri contabili⁷⁴. In relazione a quest'ultima distinzione di tipologia di frode, si può effettuare un'ulteriore distinzione in base a:

⁶⁸ M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pag. 14.

⁶⁹ B. S. Magnanelli, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, pag. 15.

⁷⁰ Cit. M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pag. 59

⁷¹ M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pag. 60.

⁷² M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pagg. da 22 a 24

⁷³ Ibidem

⁷⁴ Ibidem

- Alterazione di valori certi, che si verificano; attraverso il coinvolgimento di terzi soggetti o attraverso la manomissione di documenti contabili. Le alterazione può essere individuata dai revisori con l'attuazione di test sostanziali ma sempre in funzione dell'entità della distorsione avvenuta in bilancio;
- Manipolazioni di valori stimati e congetturati; questi valori sono suscettibili di alterazione da parte degli amministratori per la messa in atto di politiche di bilancio volte ad occultare determinati valori, come annacquamento di capitale e riserva occulta che analizzeremo in seguito;
- Distorsioni nella classificazione dei valori dello stato patrimoniale e del conto economico; l'alterazione di questi valori può infatti incidere sull'entità del capitale o del reddito e condurre in errore il lettore del bilancio. Un esempio di distorsione potrebbe essere l'iscrizione di un credito immobilizzato, che di norma deve essere iscritto nella voce IMMOBILIZZAZIONI, nell'attivo circolante, creando così aspettative non veritiere per i lettori del bilancio;
- Omissione o falsificazione di informazioni; la frode in questo caso, potrebbe esplicarsi sulle informazioni che compongono o che accompagnano il bilancio, per creare sempre situazioni economico-finanziarie non reali⁷⁵.

Analizzate ora anche quelle che sono le tipologie di frode, analizzeremo in che modo, amministratori, manager ed altri attori possono alterare le informazioni o i dati di bilancio.

2.2.1 Metodi di alterazione delle scritture contabili e di gestione del rischio

*“Per alterazione delle scritture contabili, si intende la falsa rappresentazione di informazioni economiche o di altra natura necessarie ai fini del reporting gestionale o civilistico, tra cui le informazioni inerenti al rischio commerciale insito nelle operazioni. Tale alterazione comprende la manipolazione premeditata, l'eliminazione di informazioni importanti e, a volte, la falsificazione di documenti”*⁷⁶. I due metodi di alterazione di bilancio più utilizzati e più pericolosi per gli stakeholders sono: annacquamento di capitale e riserve occulte. Queste politiche di bilancio sono volte ad incrementare (annacquamento di capitale) o diminuire (riserve occulte) l'entità reale del capitale e/o del reddito. L'annacquamento di capitale consiste in un artificiale aumento del capitale e quindi del risultato economico. In questo caso

⁷⁵ M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pagg. da 89 a 108.

⁷⁶ Cit. D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 129, cap. 5.

il bilancio persegue lo scopo di portare all'esterno una situazione economico-patrimoniale dell'azienda non reale. Gli scopi perseguiti da questa azione possono essere molteplici: favorire la provvista di mezzi propri, ossia sfruttare una buona e "finta" posizione economico-finanziaria per accedere a finanziamenti di capitale di rischio; nascondere eventuali crisi ai finanziatori ed ai fornitori per evitare pressione da parte dei creditori o per aumentare il grado di indebitamento per poter attuare determinati investimenti; facilitare le operazioni di finanza straordinaria; evitare lo scioglimento della società causato dal reato di frode; ritardare l'accesso a procedure concorsuali; aumentare la remunerazione degli amministratori, perché talvolta questa viene calcolata in base agli utili conseguiti nell'esercizio⁷⁷. Di contro, le riserve occulte consistono in una riduzione delle attività o sopravvalutazione delle passività. Anche in questo caso le motivazioni che conducono all'attuazione di questa politica di bilancio sono molteplici, a seconda se parliamo di riserve occulte illiquide, ossia rappresentate da accantonamenti di utili, o se si parla di riserve occulte liquide, ossia la fuoriuscita di denaro o di altri beni dalla società. I motivi possono essere così distinti: dal lato delle riserve illiquide, ridurre l'imposizione fiscale; autofinanziamento occulto; stabilizzazione dei dividendi; alterazioni della compagine azionaria. Dal lato delle riserve liquide invece: nascondere appropriazioni indebite; prelevamenti di utili da parte dell'imprenditore o dei soci di maggioranza; pagamento di tangenti⁷⁸. Per effettuare queste politiche di bilancio e alterare le poste, vengono utilizzati diversi metodi che possono essere suddivisi in base alla loro iscrizione in bilancio. Si possono distinguere quindi i seguenti rischi, in base alle aree soggette ad alterazioni:

- Rischi nelle vendite: Vendite fittizie, Fatturazione anticipata, sconti/benefit occulti, errata rappresentazione della situazione crediti, fondo valutazione crediti eccessivo/carente⁷⁹;
- Rischi acquisti: alterazioni di abbuoni o sconti, condizioni contrattuali occulte, errata registrazione delle voci patrimoniali di conto economico, accantonamenti eccessivi/insufficienti, contratti di consulenza falsi, falsa capitalizzazione di costi, pagamenti posticipati o anticipati⁸⁰;

⁷⁷ M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pagg. 67-68

⁷⁸ M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pagg. da 68 a 71.

⁷⁹ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. da 130, cap. 5.

⁸⁰ Ibidem

- Rischi rimanenze in magazzino: errata valutazione, situazioni false, quantità false, qualità false, alterazione dei costi standard⁸¹;
- Rischi disponibilità liquide: beni dati in garanzia, teeming and lading, uso improprio del cash flow del gruppo⁸²;
- Altre alterazioni: trasferimenti a valori diversi dal valore di mercato, partite in sospeso, join venture con parti correlate, determinazione del prezzo di cessione intra-gruppo, richieste di risarcimento, relazioni in contrasto con le scritture contabili⁸³.

Tutti questi rischi sono difficili da individuare in quanto sono mascherati all'interno dei normali processi di accounting della società e possono essere scoperte solo attraverso attenti controlli e analisi delle poste di bilancio, come analizzeremo in seguito⁸⁴. Come si può vedere tramite un'analisi avvenuta negli anni, i rischi scaturiscono principalmente da 3 classi: pressioni, stress e tensioni; escalation; bombe innescate⁸⁵. Possono individuarsi, a differenza delle macro-classi prima menzionate, alcuni fattori che potrebbero alimentare quella che è la già normale esposizione al rischio di una società. Tra questi si possono individuare:

- Globalizzazione; a causa di questo fenomeno, le società tendono ad aumentare in modo del tutto fittizio quelli che sono i risultati economici per poter concorrere su un mercato internazionale;
- Cambiamenti tecnologici; che aumentano sia i metodi di controllo, ma di contro anche i metodi di attuazione di comportamenti fraudolenti;
- Ristrutturazione e licenziamenti, che comportano la diminuzione di personale addetto al controllo interno all'azienda che comporterà maggiore potere ai livelli alti della società e maggiore possibilità di elusione dei controlli;
- Struttura gestionale a matrice, che potrebbe creare all'interno della società una confusione riguardante l'attribuzione di compiti e di responsabilità;
- Outsourcing, quindi maggiore difficoltà di controllare l'azienda di outsourcing e difficoltà per i revisori di capire quale sia il vantaggio economico per cui viene attuato questo processo⁸⁶.

Tutti questi fattori analizzati in precedenza, possono essere collegati direttamente a quelli che sono i principali motivi per cui i soggetti interni alla società possono attuare un atteggiamento fraudolento.

⁸¹ ibidem

⁸² ibidem

⁸³ Ibidem

⁸⁴ B. S. Magnanelli, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, pagg. 18-19.

⁸⁵ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pagg. 23-24.

⁸⁶ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pagg. da 36 a 40

2.3 Motivi che spingono a commettere un atto fraudolento

Negli ultimi anni si è assistito ad un cambiamento di quella che è la posizione del manager all'interno dell'azienda. Si è passati ad uno stile direzionale dell'azienda autocratico incentrato sulla posizione del manager all'interno di essa. A vantaggio di questa posizione dunque i manager sfruttano la fiducia ottenuta dall'amministrazione o comunque dall'organo direttivo dell'azienda per mettere in atto comportamenti fraudolenti. Il fatto illecito può essere commesso a danno od a favore della società stessa. A favore nel caso in cui l'atto venga compiuto per raggiungere degli obiettivi che potrebbero permettere alla società di accedere, ad esempio, a fondi o investimenti per accrescere le dimensioni aziendali, quindi come credito dalle istituzioni finanziarie o aumento di capitale a favore degli azionisti⁸⁷. Invece il soggetto compie un fatto illecito a proprio vantaggio quando opportunità e motivo coincidono. I principali motivi che spingono un agente a commettere un fatto illecito a proprio favore possono essere: avarizia, desiderio di vendetta o sentirsi proprietari dell'attività⁸⁸. Analisi fondamentale usata ancora oggi per delineare i motivi principali di frode, è il modello intrapreso da Donald R. Cressey. Secondo la sua ipotesi, *“le persone di fiducia diventano trasgressori di fiducia quando percepiscono se stessi come soggetti in balia di un problema finanziario che non è condivisibile, sono consapevoli che questo problema potrebbe essere segretamente risolto violando la posizione di fiducia finanziaria sono in grado di razionalizzare la propria condotta al fine di mantenere, di se stessi, l'opinione di persone comunque di fiducia”*⁸⁹. Affinando la precedente affermazione, Cressey ci presenta un modello schematico dei motivi che spingono un soggetto a commettere un atto fraudolento, denominato “triangolo della frode”⁹⁰. Nel commettere l'azione, vi è il concorso congiunto e simultaneo di tre elementi: pressione percepita dagli addetti allo svolgimento di determinate attività, come i manager; opportunità percepita sia si vantaggio sia di possibilità di occultamento della propria azione; una o più modalità per la realizzazione del comportamento atta a rendere soggettivamente accettabile il meccanismo, quindi una considerazione del proprio comportamento come atto non criminoso⁹¹.

⁸⁷ B. S. Magnanelli, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, pagg. 18-19.

⁸⁸ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 19

⁸⁹ Cit. G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 17.

⁹⁰ Ibidem

⁹¹ Ibidem

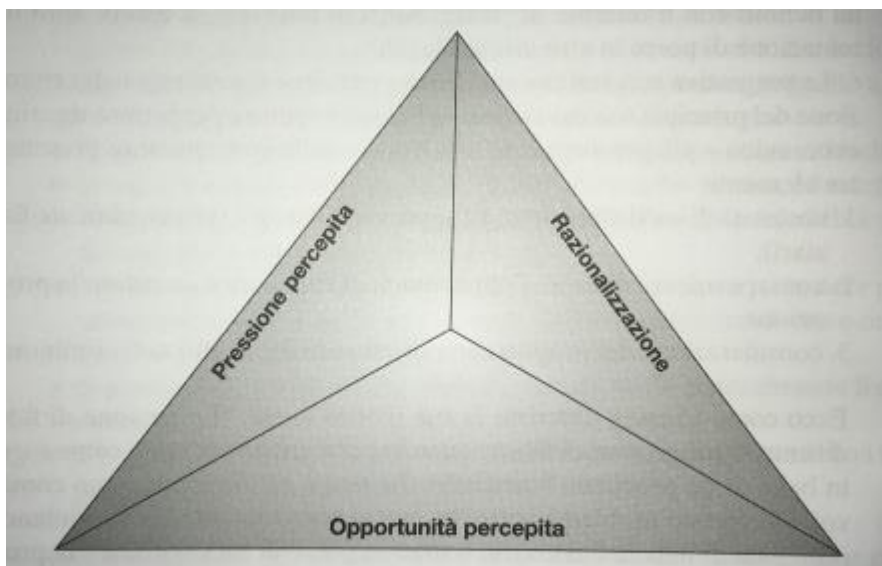


Figura 1, Triangolo della Frode, G.Pogliani, N.Pecchiari, M.Mariani, Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation

Molti altri studiosi, partendo anche dall'analisi di Cressey, hanno sviluppato dei propri schemi per individuare i motivi di un comportamento fraudolento.

2.4 Individuazione e valutazione della frode

Come detto in precedenza, non è semplice individuare una frode all'interno di una società perché spesso e volentieri essa intrinseca nei normali meccanismi consolidati di essa. Possono però essere individuati alcuni indicatori che potrebbero aiutare il revisore o comunque l'organo di controllo interno dell'azienda ad individuare una frode⁹². Un primo indicatore per individuare la frode o il rischio di incorrervi è lo stile di direzione autocratico, dando elevati poteri all'organo di amministrazione o gestione della stessa società (analizzato in precedenza); stile di vita elevato e ferie non godute sono un altro indicatore di rischio, infatti molte società, come dovrebbe essere solitamente, impongono al proprio personale almeno due settimane di ferie in un anno lavorativo; ma anche elevato turnover di personale e personale di scarsa qualità, in modo che per gli attori che commettono fatti illeciti sia più facile ingannare o raggirare il personale, mantenendolo all'oscuro dell'operazione; scarso controllo sia interno che delle sedi periferiche dell'azienda; molto importante invece è la mancanza di un codice

⁹² D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pagg. 23-24.

etico della società nell'ambito di comportamenti illeciti; infine anche problemi di liquidità o utili nettamente superiori agli standard del settore potrebbero far pensare a fatti illeciti commessi all'interno della società⁹³. Ricordiamo che questi sono indicatori generali ma non esaustivi per l'individuazione della frode. Analizzati i metodi di individuazione della frode, possiamo passare alla valutazione della frode e problematiche in cui una società può incorrere. *“L'assenza di un processo sistematico per la valutazione del rischio di frode, la mancanza per il management di opportunità di analisi o di tempo dedicato per valutare il rischio di frode, la mancata inclusione di tale argomento tra le questioni all'ordine del giorno, l'eccessiva fiducia da parte dei dipendenti e la tendenza a considerare la frode come un rischio secondario, sono tutte problematiche dell'attività di valutazione di questi”*⁹⁴. Quindi l'insieme di questi comportamenti porta ad un'erronea o superficiale valutazione aziendale e di conseguenza potrebbe comportare quindi la svista da parte degli addetti al controllo di un comportamento fraudolento. Per una corretta valutazione dell'andamento della società, il revisore o comunque l'organo di controllo interno della società, può adottare principalmente due metodi: valutazione degli indicatori di performance (KPI) o controlli diretti⁹⁵. Gli indicatori di performance, sono indici che esprimono l'andamento aziendale. Possono essere di diverso tipo: generali, che indicano il lavoro svolto dalla società; qualità, ossia qualità del prodotto basandosi su una soddisfazione del cliente; costo, quindi spese relative all'attività aziendale e di produzione; tempo e servizio, che misurano quindi la tempistica di un processo di produzione⁹⁶. Queste analizzate sono le principali categorie di KPI, ma ogni società adotta indicatori di performance personalizzati in base alle caratteristiche del proprio business e dell'attività da loro svolta. Per lo svolgimento di controlli diretti invece intendiamo ad esempio la comprensione del profilo della funzione acquisti, che comprende: comprensione del profilo della funzione acquisti: della natura delle spese per gli acquisti, delle ragioni alla base dell'utilizzo di particolari fornitori, del tipo di fornitori con cui si opera, dei tipi di contratto, delle competenze del personale preposto alla funzione acquisti, della comprensione dei controlli critici⁹⁷.

⁹³ Ibidem

⁹⁴ Cit. D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pagg. 78-79.

⁹⁵ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 85.

⁹⁶ Ibidem

⁹⁷ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 87.

2.5 Gestione della frode

Per evitare che all'interno dell'azienda si attuino dei comportamenti fraudolenti che potrebbero scaturire in atti illeciti, come la frode, si possono adottare dei meccanismi di gestione del rischio. La gestione può essere attuata in due diverse modalità: gestione ex ante, svolta all'interno della società e ex post, sia a livello interno che esterno alla società. Al giorno d'oggi molte società, anche quelle che operano con una produttività elevata e che sono esposti ad un elevato rischio di atti illeciti, non godono di un buon sistema antifrode e molto spesso ne sono completamente sprovviste⁹⁸. *“Un buon sistema antifrode dovrebbe comprendere: posizione della società nei confronti delle frodi e altre violazioni del codice etico interno e personalizzato della società; le misure che saranno adottate nei confronti di chi commette l'illecito; i soggetti preposti all'attuazione delle sopra menzionate misure; le principali iniziative proposte dalla società e il responsabile di tali iniziative; scadenze certe e unità di misura univoche per il monitoraggio dell'implementazione di tale strategia antifrode”*⁹⁹. Elencati i presupposti base per un buon sistema antifrode, possiamo ora analizzare più nello specifico come gestire il rischio di frode. *“Il punto di partenza per una buona gestione ex ante della frode, consiste nel dimostrare consiglio di amministrazione E al senior manager il valore aggiunto offerto da una migliore gestione del rischio”*¹⁰⁰. I postulati della lotta alla frode sono principalmente cinque e sono¹⁰¹:

- Valori e principi morali;
- Politiche del personale efficienti;
- Piani di denuncia delle frodi e la relativa risposta;
- Un programma di consapevolezza del rischio di frode;
- Capacità di indagine.

Per valori e principi morali chiari si intende un codice etico rivolto a tutto il personale della società caratterizzato, da una personalizzazione per le attività e il business in cui la società stessa opera. Per politiche del personale efficiente si intende: screening ha curato dei candidati al ruolo di personale della società ossia, preliminare ed accurata valutazione selezione di questi; accurati modelli lavorativi e politiche rigide sulle ferie ossia, almeno due settimane nell'arco di un anno; politiche di colluttazione e counseling usate per identificare, ed eventualmente correggere, situazioni di morale basso all'interno dell'azienda o stili

⁹⁸ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 78.

⁹⁹ Cit. D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 78.

¹⁰⁰ Cit. D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 249.

¹⁰¹ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 252.

direzionali insoliti, che potrebbero comportare lo sfruttamento di una posizione elevata all'interno della piramide organizzativa della società che potrebbe sfociare in comportamenti illeciti; politiche di indagini sull'atteggiamento dei dipendenti¹⁰². Il programma di consapevolezza della frode ha l'obiettivo principale di far comprendere, a tutti livelli dell'organizzazione, i danni che la frode stessa può apportare alla società e il valore aggiunto che può essere apportato da una accurata gestione dei rischi¹⁰³. Postulato fondamentale per la lotta alla frode consiste in predeterminati piani di denuncia e risposta alla frode efficaci. Per incoraggiare dipendenti, che sospettano comportamenti fraudolenti a danno della società, a denunciare eventuali atti, c'è bisogno di un canale di denuncia e di risposta ben definito. Questo canale si presenta nel seguente modo: denuncia da parte dei dipendenti; individuazione del responsabile a cui effettuare la denuncia; tutela dei dipendenti che hanno effettuato la denuncia da eventuali comportamenti scorretti da parte dei soggetti denunciati; azioni volte a contenere ulteriori comportamenti illeciti; raccolta e tutela delle prove materiali che confermano il comportamento fraudolento del soggetto denunciato; chiaro piano di azione per condurre le indagini e verificare, con appropriati piani di follow-up¹⁰⁴, se effettivamente il fatto illecito è stato realmente commesso e le modalità in cui esso è stato attuato¹⁰⁵; ma anche: criteri di valutazione dei soggetti per esaminare la credibilità e le ragioni dell'informatore, problematiche assicurative e rapporti con le autorità di pubblica sicurezza ed infine problemi legati alla pubblicità negativa che una frode può comportare per la società¹⁰⁶. L'ultimo postulato della lotta alla frode è lo sviluppo di ottime capacità di indagine e di esame da parte di amministratori manager¹⁰⁷. Un buon piano di indagine comprende principalmente quattro aspetti ossia: pianificazione dell'indagine non appena sia stato denunciato un comportamento illecito; formulazione delle domande da sottoporre ai denunciati e ai denunciati; ascolto tramite colloquio di questi ed osservazione dei loro comportamenti; ed infine i sopra nominati piani di follow-up¹⁰⁸. Un altro sistema utilizzato per capire se l'azienda si trova più o meno di fronte ad un caso di frode, è quello di reporting finanziario, analizzando cioè tutte quelle che sono le poste iscritte in bilancio che si sono verificate durante l'esercizio. Questo sistema, può essere ottenuto solo se sussiste un adeguato ed efficiente sistema di corporate governance che

¹⁰² D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 253.

¹⁰³ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 258.

¹⁰⁴ Serie di controlli periodici messe in atto per verificare se ci siano o meno atti illeciti dopo le azioni messe in atto la denuncia e l'investigazione.

¹⁰⁵ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 88.

¹⁰⁶ Cit. D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 257.

¹⁰⁷ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 259.

¹⁰⁸ Ibidem.

coinvolge essenzialmente sei gruppi, ossia: consiglio di amministrazione, comitato di controllo, team del top management (CEO, CFO e revisori contabili), revisori interni, revisori esterni e il corpo dirigente dell'impresa¹⁰⁹. Il fulcro dell'analisi sta nel capire se un sistema di reporting finanziario è efficiente, ossia capire se soggetti di cui sopra hanno svolto il loro lavoro in modo efficiente. Infatti i problemi causati dalle frodi si concretizzano in assenza di fiducia da parte del mercato data dalla mancanza di qualità e veridicità delle informazioni promulgate dalla società e dagli organi di cui sopra¹¹⁰. Una volta analizzati quelli che sono i metodi di gestione della frode ex ante, introduciamo l'analisi della gestione della frode ex post, ossia quella svolta dai revisori contabili interni od esterni alla società oggetto di analisi.

2.6 Ruolo del Revisore e gestione della frode ex-post

Negli anni si è assistito a diverse interpretazioni del ruolo del revisore. Secondo alcuni studiosi, all'inizio del XIX, il ruolo principale del revisore era quello di verificare la validità e la correttezza dell'informativa economica della società, mentre alla fine dello stesso secolo si pensava che l'attività principale del revisore fosse quella di individuazione di eventuali illeciti aziendali, frodi¹¹¹. Secondo altri studiosi invece, il compito principale del revisore era appunto inizialmente quello di individuare frodi, errori tecnici ed errori di principio che nel corso del secolo si trasformò nel compito esprimere un giudizio sulla veridicità e correttezza del bilancio¹¹². L'opinione e la risposta più autorevole riguardante il compito assegnato al revisore arriva dagli organi professionali e dall'emanazione dello Statement on Auditing Standard n°99¹¹³ da parte dell'American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) nell'ottobre del 2002 e successivamente nel 2004 nella riformulazione del principio ISA 240¹¹⁴ effettuato dallo IAASB¹¹⁵. Per ben interpretare il principio ISA 240, esso stesso deve essere analizzato in concomitanza al principio ISA 200¹¹⁶. *“In particolare il principio ISA 240, tratta la responsabilità del revisore relativamente alla revisione contabile; analizza le*

¹⁰⁹ Rezaee 2002

¹¹⁰ B. S. Magnanelli, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, pag. 20.

¹¹¹ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 38.

¹¹² Ibidem

¹¹³ *“Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit”*. Tale standard, ha sostituito il precedente SAS n°82 dopo lo shock provocato negli USA dal rapido susseguirsi di frodi che avevano interessato Enron, WorldCom, Adelphia e Tyco.

¹¹⁴ *“La responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio”*. ISA Italia.

¹¹⁵ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pagg. 38-39.

¹¹⁶ *“Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali”*. ISA Italia.

modalità con cui i principi internazionali 315¹¹⁷ e 330¹¹⁸ debbano trovare applicazione in relazione ai rischi di errori significativi dovuti a frodi¹¹⁹. Analizzati in concomitanza tutti i principi sopra citati, si può individuare il compito del revisore come quello di esprimere un giudizio sul bilancio nel suo complesso e, soprattutto, se esso sia stato redatto in conformità con le disposizioni che regolano la redazione di questo. Inoltre questi principi stabiliscono che i revisori, nel corso della loro attività di certificazione del bilancio della società cliente, debbano fornire un'adeguata risposta al rischio della presenza di frodi che potrebbero alterare in modo significativo il sistema dei valori della società¹²⁰. “Per far sì che revisore possa svolgere tale attività, si presuppone per esso una conoscenza ottimale dei principi sopra citati, altrimenti in mancanza di esse, il revisore potrebbe agire in aperta violazione con gli standard che disciplinano la sua attività professionale”¹²¹. Per far fronte ai problemi di frode, si possono individuare due metodi di approccio del revisore a tale problematica. Il primo, la cui analisi è stata fatta nel precedente capitolo, si basa sullo ruolo centrale che il sistema di controllo interno svolge. Il revisore infatti usufruisce e valuta le analisi svolte dal SCI per verificare se ci sono indicatori di presenza gli atti fraudolenti anche detti *red flag*¹²². “La loro percezione e la loro adeguata comprensione risulta essere l'elemento critico della metodologia di risposta alla frode da parte del revisore”¹²³. Il secondo approccio si discosta dal primo in quanto si basa sull'attività diretta, ruolo attivo, del revisore nella ricerca di eventuali atti illeciti indipendentemente dal sistema di controllo interno della società¹²⁴. Questo processo di attività, diretta del revisore nel ricercare frodi senza apparenti indizi o specifici sospetti in merito all'esistenza della frode, prende il nome di *fraud auditing*. Il suddetto processo si basa su quattro elementi ossia:

- *Identificazione del rischio di frode inerente*. Con questa prima fase del processo, il revisore identifica quali schemi di frode potrebbero interessare la società, come questi

¹¹⁷ “L'identificazione la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa E del contesto in cui opera”. ISA Italia.

¹¹⁸ “Le risposte del revisore ai rischi identificati e valutati”. ISA Italia.

¹¹⁹ Cit. https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/ISA_ITALIA_240_CL_10_12_14.pdf

¹²⁰ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 51.

¹²¹ Cit. G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 51.

¹²² Ibidem.

¹²³ Cit. G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 52

¹²⁴ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 52

schemi potrebbero verificarsi, quali processi potrebbero essere coinvolti e quali strategie di occultamento potrebbero essere effettuate da chi commette l'illecito;

- *Apprezzamento della probabilità che rischi si verifichino.* In questa fase il revisore deve valutare se e in che misura una particolare tipologia di frode potrebbe aver luogo in seno ad un'impresa, a quale livello organizzativo essa potrebbe verificarsi e quali potrebbero essere gli effetti quali-quantitativi che la frode potrebbe avere e quali potrebbero essere le loro risposte specifiche. Occorre sottolineare che questo tipo di rischio definito *fraud risk*, si discosta da quello che è il rischio di controllo a cui il revisore è normalmente chiamato nell'esercizio della sua attività, anche detto *risk assesement*;
- *Impostazione di opportune procedure di Fraud Auditing coerenti con lo schema di frode reputato maggiormente riscontrabile.* Il revisore ora può avvalersi di una valutazione del sistema di controllo interno ed evitare di cadere in "trappole" che il fautore della frode potrebbe mettere in atto per camuffare il suo comportamento illecito. Può avvalersi di tecniche di campionamento svolte non su un campione casuale, ma bensì basandosi su scenari coerenti con lo scenario di frode da analizzare al solo scopo di individuare la frode;
- *Formulazione delle conclusioni emerse dall'analisi di tutte le informazioni scaturite dalle precedenti fasi*¹²⁵.

Alla fine di questo processo di fraud auditing il revisore, in caso di riscontro positivo, dovrà comunicare alla società della possibile presenza di frode. È opportuno sottolineare che nella realtà questo processo non viene utilizzato in maniera così schematica perché è difficile riscontrare situazioni reali in cui questa metodologia può essere fatta ricadere nella sua forma prima analizzata¹²⁶. Compito del revisore, come è stato visto anche in precedenza, È solamente quello di identificare possibili attività che rappresentino una violazione delle leggi. Allo scopo quindi di individuare una possibile frode è necessario che, una volta svolta la fraud auditing, vengano verificate le ipotesi e i casi individuati dal revisore. Inizia così il processo di *fraud investigation*¹²⁷. In questa fase inizia processo di investigazione per verificare o meno la frode e in caso positivo prendere decisioni a riguardo. Nonostante questi due processi, fraud auditing e fraud investigation, abbiano la stessa finalità, si svolgono in maniera diversa in

¹²⁵ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pagg. 53-54.

¹²⁶ Ibidem

¹²⁷ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 55.

quanto la prima viene svolta dal revisore sulla base di principi di revisione stabiliti, la seconda invece viene svolta dal vertice aziendale o dal comitato di controllo dell'impresa e viene svolta *“secondo le normative le disposizioni procedurali sancite e regolamentate dal diritto civile penale con il preciso scopo di corroborare o confutare la concretezza della sospettata presenza di atti fraudolenti emersa quale esito dell'attività di fraud auditing”*¹²⁸. Il processo di fraud investigation si articola quindi in cinque fasi:

- *Pianificazione dell'immagine*. “In questa prima fase si prendono decisioni rapide, destinate incidere significativamente sull'esito dell'indagine stessa, in merito ai tempi e alle modalità con cui realizzare il lavoro”¹²⁹;
- *Raccolta delle evidenze*. Ossia vengono rilevate tutte le informazioni qualitative e quantitative rilevanti al fine di far emergere eventuali comportamenti fraudolenti;
- *Esecuzione di interviste o interrogatori* a tutti i dipendenti dell'impresa volte all'ottenimento di informazioni rilevanti ed eventuali conferme di un comportamento fraudolento rilevato nell'ambito della fraud auditing;
- *Analisi e verifica delle conclusioni* a cui si è arrivati sulla base di informazioni ottenute in questo processo con l'aiuto delle informazioni che il revisore ha ottenuto e comunicato all'organo di controllo della società;
- *Predisposizione di un report* che esprime appunto tutte le informazioni nelle conclusioni ottenute nel processo¹³⁰.

2.7 Gli attori che commettono l'illecito societario

Fino ad ora abbiamo analizzato tutti i fattori che caratterizzano la frode, dalla definizione di essa, alle diverse tipologie, ai motivi, l'individuazione e la valutazione sino ad arrivare alla gestione di essa. Non sono stati analizzati però, in modo specifico, quelli che sono gli attori che concorrono all'atto illecito. Ai sensi del nuovo articolo 2621 del c.c., il reato di false comunicazioni può essere effettuato da: amministratori, direttori generali, sindaci e i liquidatori, in quali espongono in bilancio fatti materiali rilevanti non riscontrati nella realtà per ottenere un ingiusto profitto a discapito di tutti i soggetti interessati alla società.

¹²⁸ Cit. G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 55

¹²⁹ *Ibidem*

¹³⁰ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 55-56.

2.7.1 Gli amministratori

Gli amministratori sono i soggetti che hanno più possibilità di attuare la frode dato il loro potere. Infatti ai sensi dell'art. 2423¹³¹ del c.c. a loro è affidato il compito di redazione del bilancio. La frode può essere commessa sia da alcuni membri del consiglio di amministrazione, ossia il comitato esecutivo, o da uno solo di essi anche detto amministratore delegato¹³². Nel caso in cui l'amministrazione nella società si affida a tutto il consiglio ci si può chiedere se ci si trova di fronte ad un reato collegiale, ossia che sia stato commesso da più persone riunite in un organo. Affinché al singolo amministratore facente parte dell'organo si possa riconoscere il reato ed essere così perseguito penalmente, devono sussistere su di esso sia il criterio soggettivo, ossia un comportamento attivo al verificarsi del fatto, sia il criterio oggettivo, ossia il verificarsi di tale atto fraudolento. Invece nel caso in cui ci troviamo di fronte ad un'amministrazione affidata ad un comitato esecutivo o ad un amministratore delegato, possiamo distinguere due diverse modalità di concorso al reato ossia: concorso diretto o indiretto. Infatti potremmo trovarci di fronte casi in cui ci sia un comportamento attivo da parte dell'amministrazione, concorso diretto, o casi in cui ci sia da parte di questo un comportamento omissivo, concorso indiretto¹³³. Affinché il reato sia riconosciuto in capo ad un amministratore, devono verificarsi i seguenti requisiti: elemento soggettivo in capo all'amministratore inerte, ossia comportamento fraudolento del soggetto; nesso di causalità tra il mancato assolvimento dell'obbligo di vigilanza e il perfezionarsi del reato, ossia caso in cui non ci sia stata attivazione nella vigilanza nonostante la consapevolezza del reato in atto¹³⁴.

2.7.2 Direttori generali

In una piramide di responsabilità e di operatività, i direttori generali si collocano al di sotto degli amministratori ma al di sopra di tutti gli altri dipendenti. Questi infatti potrebbero trasferire, in procinto di redazione del bilancio, dati manipolati all'organo di amministrazione della società, o anche collaborare con questi per la falsa redazione del bilancio. La differenza sostanziale tra amministratori e direttori generali sta nella responsabilità a cui essi sono

¹³¹ “Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale (art.2424 c.c.) dal conto economico (art.2425 c.c.) dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa”.

¹³² M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pag. 83.

¹³³ Ai sensi dell'art.2392 del c.c., Il comma, gli amministratori sono solidamente responsabili “se non hanno vigilato nella gestione e se, essendo a conoscenza di atti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminare o attuarne le conseguenze dannose”.

¹³⁴ M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*. FrancoAngeli, 2003, pag. 84.

chiamati. Infatti come detto in precedenza gli amministratori sono tenuti responsabili anche nei casi di “*non facere*”, a differenza dei direttori generali che non possono essere incriminati per “*non facere*”. Per la loro incriminazione dunque, come anche nel concorso diretto degli amministratori, è necessario che sussista un requisito oggettivo ossia un comportamento attivo nella commissione dell’atto fraudolento¹³⁵.

2.7.3 I Sindaci

Come per gli amministratori, anche per i sindaci possiamo distinguere un concorso diretto e indiretto al reato. Si parla di concorso diretto quando i sindaci, nonostante siano a conoscenza della falsità di un documento presentato dagli amministratori, ne attestino la veridicità. Essi invece concorrono indirettamente nei casi in cui omettano di effettuare i controlli a cui sono chiamati nello svolgimento della loro attività¹³⁶.

2.7.4 Altri soggetti

Altri soggetti che possono concorrere alla commissione del reato possono essere dirigenti e consulenti. Essi possono offrire il loro ausilio in due diverse modalità: materiale, quindi partecipazione attiva al reato, o morale nei casi in cui uno di questi due soggetti istighi o conduca moralmente il redattore del bilancio o dei documenti necessari, a manipolarli¹³⁷.

2.8 Disciplina ed evoluzione normativa della Frode

Per quanto riguarda la disciplina di false comunicazioni in bilancio, si può analizzare l’evoluzione che questa ha subito dal codice di commercio del 1882 sino ad arrivare alle normative oggi in vigore. Il codice di commercio in relazione alle false comunicazioni sociali all’art. 247 disciplinava la natura penale dell’atto commesso ma prevedendo solamente una pena pecuniaria. Con la crisi economica del 1929, in cui molte imprese italiane vennero colpite, si rivide il ruolo della disciplina. In particolare ruolo principale venne svolto con il Regio Decreto Legge 1459/1930 poi transitato nella legge del 4 luglio 1931 n°660¹³⁸. Con questa legge il reato viene rigidamente punito, passando dopo una sola pena pecuniaria a

¹³⁵ Ibidem.

¹³⁶ Ibidem

¹³⁷ Ibidem

¹³⁸ http://www.commercialisti.mo.it/upload/ordinecommercialistimodena_ecm8/gestionedocumentale/ILFALSOINBILANCIONELLULTIMARIFORMADEL20152_784_9569.pdf

delitto. Con l'avvento del Codice Civile del 1942 e la conseguente abrogazione del precedente Codice di Commercio, il reato trova applicazione dell'art. 2621 come "*False comunicazioni e illegale ripartizione degli utili o acconti sui dividendi*"¹³⁹. L'articolo, oltre ad evidenziare quello che era il profilo psicologico come comportamento fraudolento, includeva l'erronea esposizione o l'occultamento delle valutazioni qualora esse si qualificassero come valutazioni puramente artificiose volte a realizzare e dimostrare utili che in realtà non erano stati conseguiti dalla società per trarre vantaggio economico. La disciplina di cui sopra e in particolare l'art.1, rimane la norma più longeva che disciplina le false comunicazioni in bilancio. Essa infatti per più di sessant'anni ha subito solamente lievi modifiche. La dottrina e la giurisprudenza davano rispettivamente un'abbondante interpretazione del reato l'una e l'altra utilizzava la norma come contrasto ai fenomeni di fronte che negli ultimi anni del XX secolo stavano aumentando in maniera esponenziale; esempio di falsificazione in bilancio emerge nel 1992 con lo scandalo di "Tangentopoli", in cui venivano falsificati i bilanci dei partiti per trarne vantaggi economici. Date quindi le eccessive fattispecie penali degli ultimi anni 90, il legislatore ha dunque deciso di rafforzare la normativa delineando parametri più rigidi rispetto alla precedente norma. Il D.Lgs. 11 aprile 2002 n°61 suddivideva il precedente articolo 2621 in tre distinte fattispecie: tipologia dell'illecito, entità della pena, regime di procedibilità¹⁴⁰. Si può quindi individuare una prima fattispecie che riguarda una multa applicabile a tutte le società, nei casi in cui esse non arrechino danni, derivanti dal comportamento fraudolento, agli attori che abbiano un interesse nella società. Invece possiamo individuare due fattispecie delittuose rispettivamente se il danno sia stato commesso da società non quotate, ex art.2622 comma 1, o da società quotate, art.2622 comma 3. In tutte e tre le fattispecie possiamo individuare i soggetti attivi che commettono l'atto, gli elementi costitutivi e il fine ultimo della frode, ossia false comunicazioni per raggiungere un ingiusto profitto. L'unica differenza sta nel fatto che nella prima fattispecie, a differenza delle altre due, non è necessario che sia stato commesso il danno. La più grande novità che viene apportata da questa legge entrata in vigore nel 2002, è "*l'introduzione di soglie minime di non punibilità che sono rapportate al patrimonio netto, risultato economico al lordo delle imposte e dalle valutazioni estimative singolarmente considerate*"¹⁴¹, operazione questa per limitare l'area di discrezionalità del giudice. A causa di queste soglie minime introdotte che prevedevano quindi una depenalizzazione del reato di falso in bilancio, la norma è stata

¹³⁹ Ibidem

¹⁴⁰ Ibidem

¹⁴¹ Cit. http://www.commercialisti.mo.it/upload/ordinecommercialistimodena_ecm8/gestionedocumentale/ILFALSOINBILANCIONELLULTIMARIFORMADEL20152_784_9569.pdf

fortemente criticata. La necessità quindi di contrastare non solo le forze in bilancio ma anche tutti i fenomeni corruttivi che scaturissero da essa, ha portato dopo un lungo dibattito il legislatore a riformulare tutto l'impianto normativo che disciplina il reato di frode, arrivando così alla legge 69/2015 oggi in vigore. Principalmente la suddetta legge ha diviso il reato di falso in bilancio in due distinte fattispecie:

- *False comunicazioni sociali*, Che riguarda il reato commesso da società non quotate il regolato dall'art.2621 del c.c.;
- *False comunicazioni sociali delle società quotate*, ossia reato commesso da società quotate che prevede la reclusione dei soggetti attivi da 3 agli 8 anni, e regolato dall'art.2622 del c.c..

Si passa quindi, come possiamo ben notare, da una focalizzazione sulla commissione o meno dell'atto (precedente normativa), alla distinzione delle fattispecie in base al contesto, società quotate o non quotate, in cui l'atto si verifica. Ulteriore riforma che viene apportata da questa legge è l'eliminazione delle soglie minime di non punibilità che aveva creato molte critiche negli ultimi anni del XX secolo. Sono stati inseriti inoltre due articoli nel codice civile, l'art.2621-bis che riguarda il falso in bilancio di società non quotate di lieve entità e l'art.2621-ter che riconosce al giudice il potere di valutare l'eventuale danno che il comportamento fraudolento ha apportato agli stakeholders. La norma disciplina tutti gli aspetti che abbiamo analizzato nel capitolo, dalla definizione stessa della norma, ai soggetti che attivi che commettono l'atto fraudolento, alla definizione dell'elemento soggettivo ed oggettivo, i soggetti passivi che subiscono la frode ossia soci e pubblico, sino ad arrivare alla prescrizione del reato stesso.

2.8.1 D.Lgs. 231/2001

Oltre all'importante norma analizzata precedentemente che disciplina le false comunicazioni in bilancio, un altro D.Lgs. svolge un ruolo importante che attira l'attenzione degli amministratori e i manager sull'attività del controllo interno, il D.Lgs. 231/2001. Esso "*Disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle assicurazioni anche prive di personalità giuridica*" delineandone così i principi generali ed i criteri di attribuzione¹⁴². Si introduce quindi la responsabilità dell'ente. Secondo l'art. 5 del suddetto D.Lgs. l'ente è responsabile per tutti i reati commessi nel suo interesse o a suo

¹⁴² G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 421.

vantaggio da persone fisiche che rivestono la funzione di rappresentanza, di amministrazione, direzione o vigilanza interna. Gli artt. 6 e 7 invece riconoscono l'esonero della responsabilità dell'ente quando, quest'ultimo, dimostri che: l'organo dirigente abbia adottato modelli di gestione e di controllo idonei a prevenire illeciti penali; il controllo e la vigilanza sono stati svolti da organismi dotati di autonomia e poteri di iniziativa e di controllo; le persone fisiche che hanno commesso l'illecito hanno eluso fraudolentemente i controlli di vigilanza; non vi è stata una omissione o insufficienza da parte degli organi di preposti alla vigilanza¹⁴³.

¹⁴³ Ibidem

Capitolo III

Caso WorldCom

Il seguente capitolo ha l'obiettivo principale di mettere insieme l'analisi svolta nei precedenti capitoli e riscontrarla in fatti realmente accaduti. Analizzeremo quindi uno degli scandali di frode più famosi e ingenti del mondo, il caso WorldCom.

3.1 Breve cenno storico della società

La società nasce nel 1983 in Mississippi dall'idea di due imprenditori locali, Murray Waldron e William Rector, che decisero di creare una società che operasse nel settore delle telecomunicazioni, inizialmente con il nome di Long Distance Discount Service (LDDS Inc.)¹⁴⁴. Nel 1984 la società inizia ad operare nel mercato e, sempre in quest'anno, la società incontra colui che la porterà a livelli mai raggiunti. Infatti, dopo la rottura con l'AT&T prima nel settore delle comunicazioni di lunga distanza, Bernard Ebbers vide una grossa opportunità nella neo nascente LDDS, tantoché non appena ottenne dei fondi dalle banche, investì subito nella società. Lui ed altri investitori locali furono i primi ad investire e a credere nella LDDS Inc.¹⁴⁵. Nel 1985 Ebbers venne nominato CEO (Amministratore Delegato) della società stessa. Ebbers fu il punto cardine dell'evoluzione e della crescita vertiginosa della società, ma allo stesso tempo fu anche il fautore della frode che portò la società a dichiarare bancarotta. Ebbers mise in atto una politica molto aggressiva di crescita, acquistando e fondendosi con altre società dello stesso settore per raggiungere il primo posto. Nel 1989 inizia la scalata. La LDDS diventa pubblica e acquista l'Advantage Companies Inc., società già quotata sulla borsa americana (NASDAQ)¹⁴⁶. Da qui infatti inizia la rincorsa verso il primo posto, obiettivo quasi raggiunto principalmente dalla lungimiranza del CEO Ebbers, che per tutti gli anni '90 mise in atto acquisizioni e fusioni che permisero alla LDDS, successivamente WorldCom, di raggiungere il secondo posto dopo la AT&T. In quest'arco di tempo la società mette in atto circa 70 tra acquisizioni e fusione. Alcune, ma ovviamente non tutte, sono: Metromedia Communication Corp. nel 1993, IDB Communication Group, colosso del settore delle comunicazioni sempre nel 1993, William Technology Group Inc. nel 1995 che portò la società

¹⁴⁴ *Chronology of Events at WorldCom*, The New York Times, 15 Marzo 2005.

¹⁴⁵ WorldCom-Wall Street Connection, Frontline, 8 Maggio 2003

¹⁴⁶ *Ibidem*

a cambiare il nome da LDDS a WorldCom, ed MFS Communication Company nel 1996¹⁴⁷. Nel 1997 si ha la svolta definitiva per la società. Infatti viene annunciata la fusione tra la WorldCom ed un altro colosso del settore delle telecomunicazioni MCI communication, per un totale di 37 miliardi di dollari, fusione più grande mai conosciuta negli USA. La fusione cambierà il nome della società in MCI WorldCom. Nel 1999 la MCI WorldCom e la Spirit, stavano annunciando la loro fusione quando il dipartimento degli Stati Uniti e l'Unione Europea ne hanno impedito la conclusione¹⁴⁸. Infatti se la fusione fosse andata a buon fine, per un totale di 129 miliardi di dollari, diventando la fusione più grande mai conosciuta al mondo, non solo la società avrebbe superato la AT&T, ma avrebbe imposto un monopolio che è vietato da norme che tutelano la concorrenza soprattutto nel settore delle telecomunicazioni di lunga distanza o meno in quanto il servizio viene usato da tutti i cittadini del mondo e non può verificarsi un regime di monopolio¹⁴⁹. L'idea di questa fusione si riprese anche in seguito, ma come verificatosi precedentemente, non andò a buon fine sia per le dimensioni della fusione ma anche per la WorldCom iniziò un periodo travagliato che la portò a dichiarare bancarotta nel 2002.

3.2 Spiegazione del caso

Nonostante la società avesse acquistato quasi 70 altre società, non riusciva ad avere una crescita a livello borsistico. Infatti, prima della fusione con MCI, i prezzi delle azioni non riuscivano a superare i 5 dollari per azione. Dopo la fusione invece si ebbe una vera e propria crescita vertiginosa della società e di conseguenza anche della quotazione dei titoli. Le azioni ora veniva infatti collocate quasi a 70 dollari l'una, e portò la società ad operare in quasi 280 paesi grazie al maggiore controllo che aveva acquisito dalla MCI delle reti di telecomunicazione. I problemi iniziarono tra la fine del 1999 e i primi anni del 2000. Le aspettative degli stakeholders erano elevate e la società non poteva deluderle per continuare ad operare su una scala così grande. Il declino, che agli occhi esterni era solamente una crescita della società, iniziò non solo a causa delle attività truccate della società, ma anche con una crisi del mercato delle telecomunicazioni che portò le azioni WorldCom ad una diminuzione vertiginosa fino a diminuire il prezzo di esse a circa 10 dollari per azione¹⁵⁰. Nell'ultimo trimestre del 1999 la società esibiva già un bilancio in negativo. Esibiva sì, ma

¹⁴⁷ Ibidem

¹⁴⁸ “*Chronology of Events at WorldCom*”, The New York Times, 15 Marzo 2005.

¹⁴⁹ Ibidem

¹⁵⁰ “*Worldcom nella bufera: -70% nel dopo-Borsa*”, La Repubblica, 26 giugno 2002.

non agli occhi del pubblico. Infatti il controller David Myers e il CFO Scott Sullivan individuarono delle perdite del bilancio della società e presentarono i conti al CEO Bernard Ebbers. Era inaccettabile che dopo la crescita vertiginosa e il comportamento aggressivo nell'acquisto di società la WorldCom mostrasse al pubblico un bilancio negativo. Infatti Ebbers, visualizzato il bilancio della società, che essendo pubblica deve mostrare il risultato economico al pubblico ogni 3 mesi, mise sotto pressione il CFO e il controller per riverificare il bilancio e trovare l'errore che riportava un bilancio negativo¹⁵¹. La verità? Non c'era nessun errore nei bilanci, ma le azioni avevano perso il loro valore e la società stava perdendo tutto quello che negli anni '90 aveva acquisito, ossia potere di mercato e rendimenti elevati per gli investitori. Dopo numerosi controlli del bilancio dell'ultimo trimestre, il CFO e il controller, con la promessa di riassetare il bilancio nel trimestre successivo, decisero, sotto pressione del CEO e delle aspettative degli stakeholders e del mercato, di inserire voci all'interno del bilancio in modo che quest'ultimo esprimesse una crescita ed un utile per la società invece di una regressione ed una perdita per gli stakeholders¹⁵². Attraverso queste manipolazioni quindi all'interno del mercato si credeva ancora fortemente nella crescita del WorldCom tantoché quasi tutti i dipendenti investirono i propri guadagni in fondi pensioni in azioni della società stessa, fondi che successivamente vennero persi. La promessa che il CFO e il controller avevano stipulato riguardo l'aggiustamento in un secondo momento delle attività manipolate, ovviamente non venne mantenuta, anzi nei trimestri successivi, la situazione degenerò e non c'era possibilità di aggiustare l'errore precedentemente commesso, l'unica soluzione per evitare la bancarotta e la chiusura della società era continuare a manipolare sempre di più i bilanci per far risultare la società sempre in utile e far sì che gli stakeholder continuassero a guadagnare. Ruolo importante all'interno di questa situazione viene giocato da Ebbers, non solo per la pressione e la richiesta di manipolare i bilanci, ma anche dai prestiti che questo chiese. Infatti durante questi anni Ebbers chiese prestiti alla società di quasi 1 miliardo di dollari che poi investì in un'altra sua società, Joshua Timberland, ma anche per ville di lusso, yacht ed altri beni di lusso¹⁵³. Ovviamente il prestito non venne mai restituito. Un altro fattore importante che ha fatto sì che i bilanci fossero manipolati è stato il guadagno del direttivo in base agli utili. Tutti questi fattori nel loro insieme hanno fatto sì che il caso di frode non fosse scoperto. In ultima analisi si può menzionare anche la società di revisione, la Arthur Andersen. Nome non nuovo per chi è nell'ambito della revisione e di questi ingenti

¹⁵¹ Video "WorldCom" con intervista a David Myers. www.youtube.com/watch?v=hXSWAK0K5L4

¹⁵² Ibidem

¹⁵³ "WorldCom-Wall Street Connection", Frontline, 8 Maggio 2003

casi di frode. Infatti la società di revisione in questione, qualche anno prima era stata coinvolta in un altro scandalo di frode quasi delle dimensioni della WorldCom, ossia la Enron. Quindi possiamo ben capire che la società di revisione non era nuova in questi “giochi”. Infatti ad essa venivano pagate tangenti affinché non facessero risultare le manipolazioni, cosa che per la AA non andava affatto male. Incassava sia quello che era il prezzo per la revisione sia tangenti che le permettevano un guadagno maggiore. Quindi, nonostante andasse contro i principi etici di una società di revisione, la AA teneva gli occhi chiusi su quello che stava succedendo all'interno della WorldCom¹⁵⁴. Tra il 1999 e il 2002 la società sovrastimò ricavi per una cifra di quasi 5 miliardi di dollari e sottostimò costi per quasi 8 miliardi di dollari¹⁵⁵. Nel 2002 il crack. Cynthia Cooper, revisore interno a capo dei revisori, attraverso un'investigazione autonoma, riuscì a trovare il buco all'interno del bilancio che era stato creato in tutto questo arco di tempo. Un buco di quasi 4 miliardi di dollari. Ovviamente essa denunciò l'accaduto alla SEC che già aveva nel proprio mirino la WorldCom sia dal progetto di fusione con la Spirit. Nel 2002 il CEO, Bernard Ebbers, si dimise da amministratore delegato. La società chiese il Chapter 11 (che spiegheremo in seguito). 17'000 dipendenti della società, equivalenti a quasi il 28% dei dipendenti complessivi, persero il lavoro e tutti i fondi investiti per la pensione nelle azioni della società. Investitori da tutto il mondo videro le loro azioni andare in fumo e persero miliardi. La KPMG, società di revisione che venne preposta all'analisi dei bilanci dal 1999 al 2002, riscontrò che all'interno del mercato si stavano affrontando ingenti perdite dei fondi pensione che avevano investito nelle azioni della società. I fondi comuni di pensionamento di NewYork persero circa 300 milioni di dollari ed i fondi californiani persero quasi 600 milioni nelle azioni di WorldCom¹⁵⁶.

3.3 Analisi del caso

Come precedentemente detto, il caso WorldCom è il più grande caso di frode che l'America abbia mai visto. La società era troppo grande e potente per piegarsi alla crisi che stava affrontando, così decise bene di truccare i bilanci e manipolare le diverse voci che lo compongono per far risultare un guadagno ed oscurare quelle che erano le perdite. Questo paragrafo vuole analizzare quelli che sono i motivi, i metodi e le situazioni che si sono

¹⁵⁴ “Il caso WorldCom scuote Wall Street”, Wall Street Italia, 27 Giugno 2002.

¹⁵⁵ Video “WorldCom Fraud Analysis”. <https://www.youtube.com/watch?v=3RV3bQ3zpp0>

¹⁵⁶ Video “COMM101 documentary – Worldcom”. <https://www.youtube.com/watch?v=LolwbZ3GyjI>

verificate all'interno della società che hanno portato poi al crollo di questa. Si può ricollegare il tutto a quanto analizzato nei precedenti capitoli.

Si può partire innanzitutto dai motivi che hanno spinto a questo comportamento fraudolento.

3.3.1 I principali motivi

I motivi per cui si è verificato questo comportamento sono svariati. Innanzitutto si può analizzare il triangolo della frode menzionato del capitolo 2 per capire i principali motivi. Poi si potrà passare all'analisi più approfondita degli altri motivi non presenti nel triangolo della frode.

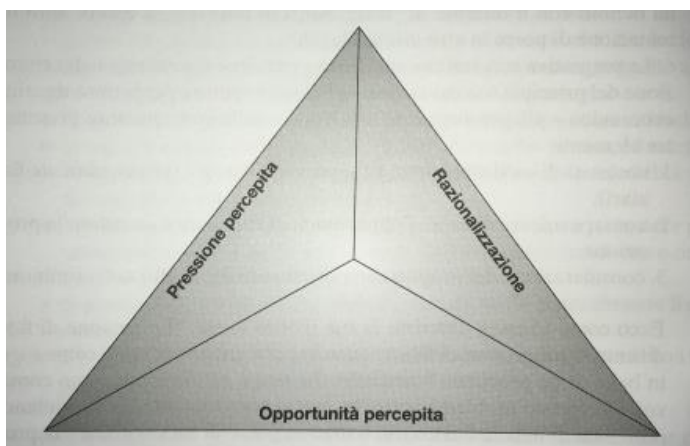


Figura 2, Triangolo della Frode, G.Pogliani, N.Pecchiari, M.Mariani, Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation

In particolare, si può partire dalla pressione percepita. Pressione percepita da chi? Pressione esercitata da chi? Nel caso analizzato si possono individuare diversi tipi di pressione:

- Pressione esercitata dal mercato; come già spiegato in precedenza, le aspettative che si erano create nel mercato nel corso degli anni erano elevate. Per far sì che tali aspettative venivano rispettate, si è ben pensato di manipolare il bilancio per farlo risultare in attivo e mantenere quelle che erano le aspettative borsistiche per tutto il mercato;
- Pressione esercitata dagli stakeholders, ricollegabile alla precedente. Infatti tutti i soggetti interessati avevano elevate aspettative. Dalle banche agli investitori, dai clienti ai fornitori dell'azienda, credevano cecamente in quello che la società facesse e quest'ultima non poteva affatto deludere le aspettative altrimenti avrebbe perso:

clienti, banche e di conseguenza finanziamenti per attuare operazioni, investitori che avrebbero venduto le proprie azioni e bassi prezzi facendo così crollare la società, ed anche i fornitori senza i quali la società non poteva continuare ad operare;

- Pressione da parte dell'organo direttivo. Questa forse è stata la pressione principale che ha fatto attuare comportamenti illeciti all'interno della società. Infatti come analizzato in precedenza, il CEO Bernard Ebbers, una volta preso atto che la società fosse in perdita, ha subito voluto e se vogliamo dire anche dovuto trovare un metodo per far risultare positivo il bilancio. Quindi esso, sfruttando la sua posizione di amministratore delegato, che si trova al di sopra di tutti, ha messo sotto pressione il CFO e il controller affinché riscontrassero gli errori nel bilancio. Errori che effettivamente non c'erano, ma per la pressione subita, il CFO e il controller hanno dovuto escogitare un piano che permettesse alla società di presentare bilanci in positivo, inserendo quindi voci inesistenti per correggere l'inesistente "errore" che il CEO pensava di trovare all'interno del bilancio;
- Pressione esercitata dai concorrenti. Essendo il settore delle telecomunicazioni in regime di concorrenza, qualsiasi altra società che operasse nello stesso settore poteva raggiungere la posizione acquisita dalla WorldCom. Quindi dopo il potere di mercato che aveva ottenuto negli anni '90 la società non poteva permettersi di vedere infranta la sua "posizione di vantaggio" rispetto alle altre società, motivo per cui ha dovuto fare di tutto per far sì che proteggesse la propria posizione all'interno del mercato;
- Pressione economica, secondo cui la società doveva raggiungere determinati obiettivi economici in un determinato periodo. Questa pressione è in stretto contatto con quella analizzata in precedenza della pressione del mercato e degli stakeholders¹⁵⁷.

Le pressioni sopra analizzate venivano esercitate sia sull'azienda nel suo complesso come essere a se stante, ma anche su tutti i dipendenti, partendo dall'amministratore delegato che sentiva esercitate su di sé le pressioni maggiori ossia le stesse esercitate sulla società a se stante perché ovviamente era lui ad operare per la società; ma anche tutti i dipendenti, dal CFO al controller e a tutti i dipendenti sottostanti a questi organi che operavano a livelli più alti e prendevano decisioni su come attuare determinate azioni.

Analizzato il primo del triangolo della frode di Cressey, si può passare all'analisi del secondo: le opportunità percepite. Come esposto nel secondo capitolo del presente elaborato infatti, secondo l'affermazione di Cressey, si ha un comportamento fraudolento quando

¹⁵⁷ Video "WorldCom Fraud Analysis". <https://www.youtube.com/watch?v=3RV3bQ3zpp0>

opportunità e motivo coincidono¹⁵⁸. Si può partire in modo generale analizzando quelle che erano le opportunità percepite per l'azienda, perché come sappiamo tutto ciò è stato fatto anche per mantenere in vita la società e sempre in alto il suo nome, e poi quelle che sono le opportunità per tutti i soggetti che hanno collaborato affinché quest'azione fosse portata avanti senza intralci. Come analizzato quindi, le opportunità sono state molteplici:

- Possibilità di occultamento delle attività che sono state svolte allo scopo di manipolare il bilancio;
- Accesso a finanziamenti sia dalle banche che da tutti i soggetti investitori in titoli della società;
- Opportunità economiche. Qui c'è da soffermarsi perché non si parla di un'opportunità puramente interna all'azienda, ma si parla di qualcosa di più ampio. Infatti opportunità economiche possono verificarsi per i soggetti interni alla società, esterni alla società e per la società stessa. Partendo da quest'ultima, possiamo ricollegarci a quanto detto precedentemente. Più la società va bene e produce utili, più gente investe e finanzia di conseguenza la società. Quindi una buona situazione economica dell'azienda si riflette in maggiori opportunità per essa. Esaminando ora la posizione dei soggetti interni si entra nel punto focale del discorso. Le azioni messe in atto non sono state fatte solo ed esclusivamente per la società. Come detto anche nei precedenti capitoli infatti molte società, per incoraggiare il direttivo a lavorare bene e far crescere la società, oltre allo stipendio prevedono per il direttivo delle azioni speciali all'interno dell'azienda che, come si può facilmente capire, aumentano il loro valore in base agli obiettivi economici raggiunti dalla società. Questo processo di collegamento della remunerazione con l'andamento della società però fa sì che, come d'altronde si è verificato in questo caso, che l'organo direttivo della società metta in atto azioni a discapito della società, frode, ma che aumentano la loro remunerazione. Quindi ci troviamo di fronte ad opportunità economiche non indifferenti soprattutto dopo aver analizzato la scalata vertiginosa che la WorldCom ha messo in atto. Opportunità economiche per soggetti esterni riguarda gli investitori che però sono all'oscuro di quanto accade all'interno. Quindi da un lato si ha sì un vantaggio economico iniziale, ma dall'altro si ha una completa perdita dei propri investimenti. I soggetti esterni però non sono da individuare solo come stakeholders, ma anche, nel caso analizzato, nella società di revisione. Infatti la Arthur Andersen, ha visto la WorldCom più come

¹⁵⁸ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 17.

un'opportunità di guadagno che come società cliente alla quale avrebbe dovuto effettuare controlli di contabilità e di revisione, ossia semplicemente attuando quella che è l'attività principale di una società di revisione;

- Opportunità di aggirare controlli sia interni che esterni, che si ricollega a quanto detto in precedenza¹⁵⁹.

L'ultimo punto del triangolo della frode è la razionalizzazione. Come esposto nel capitolo precedente, per razionalizzazione si intende un comportamento volto ad accettare il comportamento fraudolento come accettabile e quindi pensando che il proprio comportamento come atto non criminoso¹⁶⁰. Infatti, come riportato nell'intervista al controller David Myers, secondo quest'ultimo e il CFO Scott Sullivan, non compresero inizialmente il proprio comportamento come atto criminoso o contro le regole¹⁶¹. Inizialmente infatti, quando il CEO chiese di rivedere i conti che non tornavano, Sullivan e Myers pensarono che, aggiungendo solo per quel semestre voci fittizie in bilancio, non comportasse pene o comportamenti fraudolenti, ma semplicemente un aiuto per la società a mantenere il posto raggiunto negli anni. Solo successivamente, passati altri trimestri a modificare conti che ormai non tornavano più per miliardi di dollari, capirono che avevano attuato un comportamento fraudolento che li avevano portati ad un punto di non ritorno. I due infatti, confessarono le azioni messe in atto e il CFO Sullivan, confessò di aver gonfiato eccessivamente i ricavi e di aver sottostimato le passività della WorldCom.

Punto importante da analizzare però è anche la mancanza di un codice etico di comportamento. Come prima detto, una società, soprattutto di questa dimensioni ha necessità di un codice etico e di comportamento volto a regolare le azioni e le responsabilità dei membri interni alla società. Nel caso in cui ci si trova di fronte ad una società con una completa mancanza di codice etico o comunque uno scarso codice che raramente viene rispettato, con maggiore probabilità i dipendenti della società agiranno come meglio credono e spesso e volentieri per il loro puro interesse.

Perché però la frode non è stata scoperta subito e bloccata sul nascere? Uno dei motivi principale è sicuramente riconducibile al CEO. Infatti a lui per ultimo passano i bilanci della società e dovrebbe essere lui a denunciare per primo la cosa. Ma se è proprio lui e l'organo di finanza della società ad attuare tali operazioni, potrebbero mai autodenunciarsi? Ovvio che no. Quindi il comportamento illecito commesso da questi organi è il primo motivo per cui si

¹⁵⁹ Video "WorldCom Fraud Analysis". <https://www.youtube.com/watch?v=3RV3bQ3zpp0>

¹⁶⁰ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pag. 17.

¹⁶¹ Video "WorldCom" con intervista a David Myers. www.youtube.com/watch?v=hXSWAK0K5L4

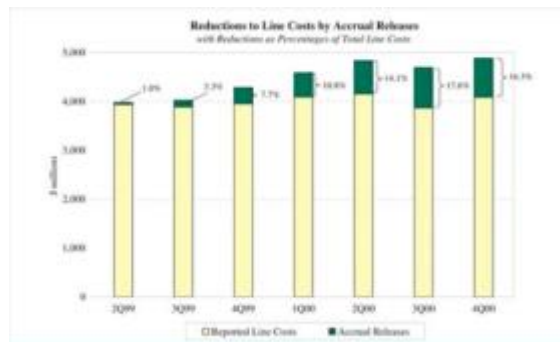
verifica la frode e non viene scoperta subito e bloccata sul nascere. Ma anche la mancanza da parte dei dipendenti di intraprendere azioni contro il direttivo della società per cui lavorano. Chi mai rischierebbe minacce o il lavoro per denunciare sospetti di un comportamento illecito? Inoltre in ultima analisi si può nominare, come avvenuto in questo caso, il coinvolgimento della società di revisione. Essa infatti dovrebbe, come da suo solito, rimanere indipendente dagli affari della società. Cosa che non è avvenuta e che ha fatto sì che la frode non fosse individuata dalla società Arthur Andersen.

3.3.2 Metodi usati per l'attuazione della Frode

Ribadendo quanto già detto nel precedente capitolo e riportandolo in fatti realmente accaduti, si può passare all'analisi dei metodi utilizzati dal CFO Scott Sullivan e il controller David Myers per l'attuazione della frode. Ovviamente non vi era un solo metodo di manipolazione del bilancio. Si possono comunque distinguere almeno 3 principali metodi utilizzati:

- In prima analisi i due movimentavano le spese operative in immobilizzazioni. Provando a spiegare meglio il metodo si può innanzitutto dire che le spese che si verificano all'interno di un esercizio, se sono utilizzabili solamente nell'esercizio e non negli esercizi successivi, vengono denominate spese operative. Esempio possono essere le spese per la fibra posta in America e nel mondo. Queste spese devono obbligatoriamente essere iscritte nel bilancio nella sezione appunto SPESE OPERATIVE che, alla fine dell'esercizio si andranno a sommare a tutte le spese di periodo. Essendo equivalente ad un costo, sempre alla fine dell'esercizio, il totale delle spese verrà sottratto ai ricavi dello stesso periodo. Se invece vengono iscritte in immobilizzazioni, prima di tutto non verranno sottratte ai ricavi di periodo, ma inoltre non costituiranno spese di esercizio ma spese di lungo periodo come, ad esempio, i macchinari che nel tempo possono essere soggette ad ammortamento. Si capisce bene, alla fine di questa analisi, quanto può influire l'iscrizione di un costo operativo in immobilizzazioni. In parole povere, non andranno a formare e, se si può così dire, a ridurre il reddito operativo della società¹⁶²;

¹⁶² Video "WorldCom Presentation Powerpoint FINAL". <https://www.youtube.com/watch?v=4jo4na39ohU>



- Eliminazione dai costi delle passività stimate. Dopo l'interrogatori svolto al CFO e al controller della WorldCom, si scoprì che essi, tra il 1999 e il 2002 avevano eliminato le passività stimate dai costi per un totale di circa 3.3 miliardi di dollari. Cosa succede però a questo punto? La linea dei costi di esercizio della società, se vengono eliminate le passività stimate, possiamo ben comprendere che si abbasserà. Abbassando quindi il livello dei costi, i ricavi risulteranno maggiori e si verrà a verificare un vero e proprio guadagno per la società, anche quando essa, come in questo caso, preseti sempre agli occhi interni, un bilancio in rosso. Quest'attività veniva attuata in corrispondenza con il metodo sopra citato in modo da far risulta in bilancio sempre meno spese e passività¹⁶³;
- Sovrastima dei profitti. Ovviamente, come si può dedurre da quanto analizzato in precedenza, i profitti della società vennero gonfiati a dismisura in modo puramente artificiale¹⁶⁴;
- Manipolazione delle riserve accantonate, attraverso una diminuzione di esse.

Analizzando le immagini di cui sotto, si può notare che tra gli effettivi costi (actual line-cost expenses) e quelli riportati (Reporte Line-Cost expenses) c'è una differenza di circa 3 milioni di dollari alla fine del 2001 che la società ha sottostimato facendo sì che il risultato risultasse positivo di più di 2 miliardi di dollari rispetto a quello che effettivamente fosse ossia una perdita di 622 milioni di dollari¹⁶⁵.

¹⁶³ Ibidem

¹⁶⁴ Ibidem

¹⁶⁵ Video "WorldCom Fraud Analysis". <https://www.youtube.com/watch?v=3RV3bQ3zpp0>.

Exhibit 3 Selected WorldCom False Statements to the Securities and Exchange Commission

Form Filed with the SEC	Reported Line-Cost Expenses (\$ millions)	Actual Line-Cost Expenses (\$ millions)	Reported Income before Taxes and Minority Interests (\$ millions)	Actual Income (Loss) before Taxes and Minority Interests (\$ millions)
10-Q, 3rd Qtr 2000	3,867	4,895	1,736	908
10-K, 2000	15,462	16,897	7,568	6,333
10-Q, 1st Qtr 2001	4,108	4,879	988	217
10-Q, 2nd Qtr 2001	3,730	4,290	159	(401)
10-Q, 3rd Qtr 2001	3,745	4,488	845	102
10-K, 2001	14,739	17,754	2,393	(622)
10-Q, 1st Qtr 2002	3,479	4,297	240	(578)

Source: U.S. District Court for the Southern District of New York 02 CV 8083 (JSR), COMPLAINT (Securities Fraud) Securities and Exchange Commission, Plaintiff, v. BETTY L. VINSON, and TROY M. NORMAND, defendants, <http://www.sec.gov/litigation/complaints/comp17783.htm>, accessed April 17, 2004.

In definitiva, tra il 1999 e il 2001, i ricavi vennero sovrastimati di circa 5 miliardi di dollari.

3.3.3 Gli attori principali

Si possono innanzitutto individuare i principali attori che hanno attuato il comportamento illecito. Essi sono, come sopra detto: il CEO Bernarn Ebbers, il CFO Scott Sullivan e il controller David Myers. Questi sopra nominati sono coloro che hanno attuato la frode e menzionati già precedentemente, ma precedentemente non sono state analizzate altre figure che hanno collaborato alla frode, ma non nell'attuarla, bensì nel scoprirla, ossia Cyntia Cooper, responsabile dei revisori interni e tutto il suo team di revisori. È importante la figura di Cyntia Cooper in quanto è stata lei a scoprire il reato. Infatti essa ha attuato una propria indagine investigativa che la portò a scoprire il buco che si trovava all'interno della società¹⁶⁶. Tramite la sua figura ci si può ricollegare con il capitolo 2 e soprattutto quando viene analizzato il ruolo del revisore all'interno della frode. Si può inoltre dire che questo è il punto focale di questo elaborato, riscontrato nella realtà. Infatti come menzionato nel capitolo precedente, il revisore può scoprire una frode attraverso diverse modalità: il primo che si basa sullo sfruttamento dei controlli interni ed il secondo si basa su un'analisi indipendente del revisore, la fraud auditing¹⁶⁷. Nel caso analizzato possiamo trovare la prima analisi poco esaustiva. Perché? Se il CFO e il controller o chi per loro, ha la possibilità di manipolare i bilanci senza che nessuno se ne accorga o voglia accorgersene, significa che il revisore può fidarsi ben poco, se non per niente, delle analisi svolte dal SCI. Quindi, in questo caso, il

¹⁶⁶ Ibidem

¹⁶⁷ G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, 2012, pagg. 53-54.

revisore interno Cyntia Cooper, ben pensò di agire da sola per evitare di essere scoperta dai soggetti che stavano mettendo in atto la frode e per avere risultati concreti. Quindi si ha in questo caso un riscontro reale del processo di fraud auditing. Una volta scoperta la frode, subito il reparto di revisione interna ha comunicato l'illecito alla SEC che ha nominato altri 200 revisori circa, tra KPMG e Deloitte, per rianalizzare l'accaduto. Ovviamente da questa analisi dettagliata delle soprannominate società di revisione, sono emersi tutti i buchi che la società aveva messo in atto nei precedenti anni per un totale di quasi 11 miliardi di dollari.

3.4 Situazione post frode

Subito dopo la comunicazione del revisore interno Cyntia Cooper di una possibile frode di circa 3.8 miliardi di dollari, la SEC, che aveva già nel suo mirino la WorldCom si dalla fine del 1999, chiese appunto alla società di revisionare i conti dal 1999 al 2002. Da qui la fine. La Arthur Andersen cercò più volte di dimostrare che i conti erano sani, ma come si può ben capire, non riuscì nel suo intento. Il CEO si dimise ma successivamente venne incarcerato e condannato ad una pena di 25 anni di galera. Il CFO e il controller anch'essi vennero incarcerati e puniti con una pena rispettivamente di 5 anni a 1 anno¹⁶⁸. Questi ultimi due, vista la situazione che si era creata decisero però di "arrendersi" e di confessare in che modo e dove avevano manipolato i bilanci della società. Nel giugno del 2002 la società chiede il Chapter 11. Negli Stati Uniti, una società richiede il Chapter 11 quando non è più in grado di pagare i propri debitori e tutti i soggetti interessati al bene della società. Il Chapter 11 prevede una riorganizzazione della società per continuare le operazioni in mano ai debitori della società e sotto il controllo supremo della Corte per la Bancarotta americana. Il chapter 11 ha fatto sì che la società restasse in vita e riuscisse almeno a pagare i dipendenti in servizio e qualche creditore. Nel dicembre del 2002 viene nominato dalla corte un nuovo CEO, Michael Capellas¹⁶⁹ e sotto il suo controllo, nel 2003 la società cambia il nome in MCI e piano piano inizia la sua ripresa. La società emerge dal chapter 11 nel 2004 con un totale di 5.7 miliardi di debiti e 6 miliardi di liquidi che dovevano essere usati principalmente, ed almeno la metà, allo scopo di pagare i dipendenti e tutte le spese operative. Fortunatamente per la MCI, nel 2005 venne acquistata dal gruppo Verizon Communication per un totale di quasi 8 miliardi di

¹⁶⁸ "WorldCom-Wall Street Connection", Frontline, 8 Maggio 2003

¹⁶⁹ *Chronology of Events at WorldCom*, The New York Times, 15 Marzo 2005.

dollari. Finisce così uno dei più grandi casi di frodi mai conosciuti nella storia dell'America e di tutto il mondo¹⁷⁰.

3.5 Come prevenire la frode

I metodi di prevenzione della frode sono molteplici.

- Innanzitutto per limitare i comportamenti illeciti e le azioni indipendenti c'è bisogno di un codice etico della società ben stilato che regoli comportamenti, responsabilità e etiche di comportamento;
- Inoltre è necessario che la società abbia sempre al suo interno una "Cynthia Cooper", ossia dipendenti che mettono in atto azioni indipendenti non appena sospettino di un possibile comportamento illecito e che abbiano la "forza" di contrastare queste azioni nonostante esse siano messe in atto da dirigenti che potrebbero, in alcuni casi, anche minacciare il dipendente che sta mettendo in atto l'azione per contrastare l'illecito¹⁷¹;
- Ottimo controllo interno. Come citato anche nel primo e secondo capitolo dell'elaborato, il sistema di controllo interno è fondamentale per il controllo dei conti e delle azioni della società. Se il sistema di controllo interno è ben sviluppato a tutti i livelli della società, è difficile mettere in atto illeciti e non essere scoperti dal SCI. Inoltre è anche utile e spesso fondamentale per lo svolgimento dell'attività di revisione;
- Incontri con la società di revisione. Come analizzato nel caso, la Arthur Andersen vedeva la WorldCom solo come guadagno e non come società su cui svolgere l'attività di revisione. Per far sì che la revisione sia svolta in modo ottimale, c'è bisogno che la società cliente e la società di revisione si incontrino per cercare di comprendere sia le azioni che la società sta mettendo in atto, ma anche per interpretare i comportamenti del direttivo che è molto utile a capire se stanno commettendo comportamenti illeciti¹⁷²;
- Limitazione delle opportunità che derivano da un comportamento illecito, analizzate tutte in precedenza. Un esempio potrebbe essere la limitazione dei guadagni in base agli utili. Ma anche la limitazione, attraverso controlli interni, dell'opportunità di occultamento del comportamento illecito e delle manipolazioni di bilancio.

¹⁷⁰ "Chronology of Events at WorldCom", The New York Times, 15 Marzo 2005

¹⁷¹ Video "WorldCom Fraud Analysis". <https://www.youtube.com/watch?v=3RV3bQ3zpp0>

¹⁷² Ibidem

3.5.1 Insegnamenti dal caso

Il caso sopra analizzato ci ha innanzitutto insegnato che comportamenti illeciti e manipolazioni di attività di bilancio non sono i metodi migliori per il bene della società e degli stakeholders. Infatti, anche se inizialmente la frode sembra dare un apporto positivo in termini di potere di mercato ed economico, alla società ed agli stakeholders, si è visto che in verità la società stava trascinando tutti questi nel baratro portandoli così a perdere miliardi di dollari. Ha inoltre insegnato e sottolineato l'importanza dei controlli interni e delle azioni intraprese autonomamente dai dipendenti della società. Ha inoltre sottolineato quanto sia facile per gli organi direttivi della società, come CEO, CFO o controller, manipolare i bilanci, eludere i controlli e occultare le prove. Ultimo insegnamento, ma non meno importante, riguarda la società di revisione. Esse infatti non deve mai rientrare negli affari della società ma deve sempre rimanere indipendente da esse al fine di svolgere il proprio lavoro in maniera ottimale e garantire la salute della società e di conseguenza di tutti gli stakeholders. A questo punto ci si può ricollegare al discorso dell'importanza di un codice etico. Come detto in precedenza, il codice etico dovrebbe essere alla base del comportamento del personale della società. Infatti per codice etico si intendono tutte le norme interne della società e le regole di comportamento, a cui tutti i soggetti devono fare affidamento prima dell'attuazione di un determinato comportamento o atto. Al fine di operare secondo precisi schemi e rispettando le regole interni, una qualsiasi società dovrebbe avere al suo interno un codice etico. Ovviamente, più la società è grande, più il codice etico è indispensabile ai fini sia del controllo, ma anche per evitare che qualsiasi dipendente possa mettere in atto comportamenti illeciti all'interno dell'azienda eludendo i controlli. Dal caso analizzato si può notare quanto la mancanza di un codice etico possa arrecare danni ad una società. Senza questo infatti, nel caso analizzato, il CEO Ebbers, il CFO Sullivan e il controller Myers, hanno avuto la possibilità di attuare comportamenti che un qualsiasi codice etico vieta, ma non essendo presente all'interno della WorldCom, per loro non c'era niente di sbagliato nelle azioni commesse. Ma non si parla solo di mancanza di codice etico all'interno della WorldCom, si parla di mancanza di codice etico in generale. Che dire infatti della società di revisione Arthur Andersen? Potrebbe mai questa società aver avuto un codice etico e di comportamento? Ovvero che no, in quanto avrebbe dovuto rispettare i principi etici di tutte le società di revisione e avrebbe dovuto attuare azioni a contrasto della frode svolgendo la propria attività di società di revisione e di comportamento

etico, senza tenere gli occhi chiusi e facendo sì che la frode si estendesse sempre di più. Il caso ci ha quindi insegnato anche l'importanza della presenza di un codice etico all'interno della società. Se magari all'interno della WorldCom fosse stato presente un codice etico, non si sarebbe mai verificata una delle più grandi frodi che l'America abbia mai conosciuto. È buono ricordare inoltre che ogni società personalizza il proprio codice etico in base al business in cui opera e alle dimensioni della società¹⁷³. Infatti esso è uno dei punti cruciali su cui il revisore deve soffermarsi in caso di possibile presenza di comportamenti illeciti e fondamentale per l'attuazione di un buon sistema antifrode¹⁷⁴. Per concludere si può quindi dire che il codice etico e di comportamento sono fondamentali per lo svolgimento delle attività nel modo corretto e specializzato della società, senza così incorrere in quelli che potrebbero essere comportamenti illeciti che in presenza di un codice verrebbero sanzionati dalla società stessa o direttamente non effettuati da quelli che potrebbero essere i principali soggetti che commettono l'illecito.

¹⁷³ D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002, pag. 78.

¹⁷⁴ *Ibidem*

Conclusioni

L'analisi svolta nel presente elaborato ha tentato di individuare e di portare all'attenzione quelli che sono i danni che un reato come la frode può apportare sia ad un sistema societario sia a tutti i soggetti che ne hanno interesse. Come si può osservare dalla lettura di precedenti capitoli infatti lo scopo del reato di frode e più in particolare del falso in bilancio, è quello di portare all'attenzione degli stakeholders una situazione economico-finanziaria della società in ottima forma, per far sì che gli stakeholders, banche, investitori, clienti ed altri, continuino a credere che la società sia un "investimento" sicuro ed un rendimento certo per il loro portafoglio. Per ricapitolare e rinquadrare la frode, si può dire che essa è l'insieme delle azioni messe in atto da soggetti interni della società, maggiormente da manager e direttori, volte alla manipolazione di informazioni e delle poste in bilancio per raggiungere un determinato vantaggio personale o aziendale. Come si può riscontrare nel caso sopra analizzato infatti inizialmente la frode ha apportato alla società innanzitutto potere di mercato, ma anche profitti per i soggetti che mettevano in atto tali azioni. Infatti come si può ricordare, una delle politiche interne delle aziende, soprattutto di grandi dimensioni come la WorldCom, prevedono per i manager e i dirigenti un profitto maggiore in base all'andamento della società. Nel momento in cui la società registra utili maggiori, i sopranominati soggetti, hanno diritto ad un bonus per aver condotto la società a quel determinato livello e obiettivo di utile. Cosa si è riscontrato nel caso? Si può affermare, con carte alla mano, che questa operazione potrebbe, sì condurre la società a crescere e registrare utili maggiori, ma potrebbe anche condurre, come abbiamo visto nel caso analizzato, i manager o comunque gli organi al vertice della società a commettere azioni illecite facendo registrare così un utile maggiore, ma in modo illegale.

È stato inoltre approfondito in tutti e tre i capitoli, il ruolo che il revisore ha all'interno della società, sia che si parla di un revisore interno, sia che si parli di una società di revisione o un revisore esterno. Uno dei motivi che hanno favorito la frode nel caso WorldCom, ma non solo, infatti è stato il comportamento del tutto non professionale della società di revisione Arthur Andersen. Infatti, come si può ricordare dal primo capitolo, l'obiettivo principale della revisione è quello di esprimere un giudizio professionale sull'attendibilità del bilancio e di tutte le informazioni all'interno di esse. Come si può ben capire, nel caso analizzato il giudizio non è stato dato in modo professionale. La società di revisione infatti non ha affatto operato in un regime di professionalità in quanto ha collaborato anch'essa all'estensione della frode che il vertice della società stava attuando, andando contro tutti i principi professionali ed etici a cui una società di revisione, o un revisore, devono far capo.

Analisi importante viene fatta anche riguardante l'etica interna ed esterna della società. Infatti, come viene riscontrato nel caso analizzato, il codice etico viene molto spesso abbandonato da società che ne richiedono una forte presenza per far sì che l'operato di questa si svolga nel miglior modo possibile. La mancanza di codice etico riguarda sì la società, ma anche i singoli soggetti appartenenti ad essa. Infatti come si può ben capire, nel caso analizzato vi è una completa mancanza di codice etico dei soggetti che, nonostante siano a conoscenza del reato che stanno mettendo in atto, alimenta l'illecito continuando le loro attività invece di comprendere la gravità dell'azione che stanno commettendo e autodenunciare le azioni commesse a favore dello sviluppo della frode. Esempio di questa mancanza può essere riscontrato nella figura del controller David Myers e il CFO Scott Sullivan, ma soprattutto nell'artefice della frode, il CEO Bernard Ebbers.

È bene ricordare che il caso analizzato in precedenza non è l'unico caso di frode che si è verificato. Infatti, principalmente nello scorso secolo, ma anche oggi, si possono riscontrare numerosi casi di frode e soprattutto di falso in bilancio. Il legislatore infatti affronta sempre quelli che sono i cambiamenti del mercato e delle aziende per cercare di prevenire tali comportamenti illeciti. Nel capitolo 3 infatti sono state approfondite le norme che regolano le attività dell'impresa riguardante il caso di falso in bilancio, dalla prima definizione di falso in bilancio del Codice di Commercio, sino alla legge n° 69 del 2015 che suddivide il reato di falso in bilancio in due fattispecie: false comunicazioni sociali e false comunicazioni sociali delle società quotate.

Dopo aver dato un'interpretazione all'importanza del bilancio e del revisore, aver analizzato i diversi casi di frode ed aver approfondito il tutto nel caso WorldCom, si può affermare che la frode non ha mai apporti positivi. Né per la società, né per tutti i soggetti che entrano in contatto con essa. Può sì apportare benefici, ma solo temporanei che successivamente comporteranno un danno irreparabile per la società e per tutti i soggetti che entrano in contatto con essa. Questi tipi di comportamenti illeciti, infatti, verranno successivamente messi alla luce e la frode sarà stato un tentativo del tutto vano di salvaguardare la società o se stessi.

Alla luce di quanto detto ed analizzato in precedenza è possibile affermare che la frode rappresenta un elemento di sicura criticità, fortemente negativo, che investe la società e gli stakeholders in essa coinvolti.

Bibliografia

- F. Cerbioni L. Cinquini U. Sostero, *Contabilità e bilancio*, McGraw – Hill Education, 2016.
- L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Terza edizione, Giuffrè Editore, 2012.
- D. Davies, *La prevenzione degli illeciti societari*, Pirola - Sole 24 ore, 2002.
- B. S. Magnanelli, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013.
- M. Allegrini, G. D'Onza, D. Mancini, S. Garzella, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*, FrancoAngeli, 2003.
- G. Polignani, N. Pecchiari, M. Mariani, *Frodi Aziendali: Forensic accounting, fraud auditing e litigation*, EGEA, 2012.
- Codice civile 2017.
- F.Landuzzi, *La “significatività” nella revisione contabile: Isa Italia n.320*, Euroconference, Edizione mercoledì 23 settembre 2015;
- G. Turiani, *Worldcom nella bufera: -70% nel dopo-Borsa*, La Repubblica, 26 giugno 2002;
- Redazione Wall Street Italia, *Il caso WorldCom scuote Wall Street*, Wall Street Italia 27 giugno 2002;
- Il Sole 24 Ore, *Crack WorldCom, l'ultima condanna*, 12 agosto 2005;
- The New York Times, *Chronology of Event at WorldCom*, 15 marzo 2005.

Sitografia

- MEF, Ragioneria generale dello stato, *Revisione legale*;
- AICPA, *Statement on auditing standard*;
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili di Modena, *Isa Italia*;
- FrontLine, *WorldCom-Wall street connection*, 8 maggio 2003;
- YouTube, *WorldCom*;
- YouTube, *WorldCom Fraud Analysis*;
- YouTube, *COMM101 documentary – Worldcom*;
- YouTube, *WorldCom Presentation Powerpoint FINAL*;