

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Corporate Governance e Internal Auditing

**IL RUOLO DELL' INTERNAL AUDIT IN
RELAZIONE ALLE FRODI AZIENDALI**

UN'ANALISI DETTAGLIATA DELLE ATTIVITÀ
DELL'INTERNAL AUDIT IN SEDE DI IDENTIFICAZIONE
E PREVENZIONE DI FRODI

RELATORE: Chiar.mo Prof. Simone Scettri

CORRELATORE: Chiar.mo Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO: Alessandro Punzo

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

Introduzione.....	4
Capitolo 1: Il sistema di controllo interno e l'attività dell'Internal Audit nelle realtà aziendali.....	6
1.1 Definizione di sistema di controllo interno e le varie funzioni.....	6
1.2 La valutazione e la gestione dei rischi da parte del sistema di controllo interno	10
1.3 Introduzione ed evoluzione del modello CoSO.....	14
1.4 Enterprise risk management.....	21
1.5 La regolamentazione in ambito nazionale di Internal Audit: Il codice di Corporate Governance delle società quotate	23
1.6 La regolamentazione in ambito internazionale di Internal Audit: gli International Professional Practices Framework.....	26
1.7 La genesi dell'Audit.....	30
1.8 Definizione, Valutazione e Prospettive dell'Internal Audit.....	35
1.9 Le varie funzioni dell'attività di Internal Auditing.....	37
1.10 Il processo di Audit.....	41
Capitolo 2: Le frodi aziendali.....	50
2.1 Introduzione	50
2.2 Definizione e caratteristiche di Frode	51
2.3 White collar crimes	53
2.4 Le motivazioni che incitano a commettere frodi	54
2.5 Le principali tipologie di frodi aziendali	57
2.5.1 Corruzione	58
2.5.2 La frode contabile.....	59
2.5.3 L'appropriazione indebita	62
2.5.4 Il Cybercrime.....	63

2.6	Normative e modelli di prevenzione in materia di frode	65
2.6.1	Il Sarbanes-Oxley Act	65
2.6.2	Il Decreto Legislativo 231/2001	68
2.7	Fraud auditing	71
Capitolo 3: Confronto ed Analisi di due casi di Frodi: “Enron e Parmalat” ...		74
3.1	Introduzione	74
3.2	Cenni storici della multinazionale americana Enron	74
3.3	Cenni storici Parmalat.....	75
3.4	Lo scandalo Enron	76
3.5	Il crac Parmalat	78
3.6	Differenze e similitudini tra il colosso italiano e la multinazionale americana.....	80
3.7	Il ruolo dell’Internal Audit nei casi di frode affrontati	81
Conclusioni.....		84
Bibliografia.....		87
Sitografia		88

Introduzione

Il presente elaborato è volto ad analizzare la stretta relazione tra il corretto svolgimento della funzione di Internal Audit che si riflette su una riduzione del rischio di frodi aziendali, con una possibile miglioria sulla individuazione, ma soprattutto prevenzione di essa.

L'obiettivo è quello di mostrare e sottolineare, tramite le informazioni riportate nel documento, come il mondo del controllo interno può inficiare benevolmente sulle attività di fraud audit; al fine di rendere applicabile quanto descritto dal punto di vista teorico, si effettua nei capitoli seguenti un'analisi specifica di "noti" casi di frode.

La ricerca partirà dagli effetti che uno scandalo societario può provocare all'azienda nel quale si è verificato l'illecito nonché a tutte le altre società coinvolte con la stessa; uno dei casi di cui tratteremo è lo scandalo Enron del 2001, Colosso Texano del settore energetico e del trading, che nell'arco di 15 anni aveva raggiunto un fatturato di circa 120 miliardi di dollari all'anno, 20 mila dipendenti e una presenza in 40 Paesi e che in pochissimi mesi dichiara il fallimento portando a fondo con se la nota società di revisione Arthur Andersen, complice dei bilanci truccati.

L'impatto di una frode inficia inevitabilmente sulla reputazione della società interessata e su tutte le società satelliti, provocando alle volte anche imponenti cambiamenti di mercato.

Esempio lampante lo scandalo che ha coinvolto il leader del settore automobilistico Volkswagen, di seguito il primo articolo di giornale del settembre 2015 che spiega al pubblico l'entità della frode;

"Scoperto per la prima volta nel 2014 e reso pubblico negli scorsi giorni, lo stratagemma per truccare i test antismog rischia di costare caro a Volkswagen. 11 milioni i veicoli coinvolti: dimissioni dell'amministratore delegato Winterkorn e multe miliardarie in arrivo."

Con questo elaborato andremo realmente a soffermarci sulle modalità di svolgimento delle attività di controllo interno atte appunto alla minimizzazione di tali eventi.

Nel primo capitolo in particolar modo tratteremo del sistema di controllo interno cercando di illustrare la sua funzione all'interno di un complesso aziendale, fino ad arrivare ad analizzare il ruolo dell'internal Audit.

Tratteremo la definizione e le varie funzioni del sistema di controllo interno, passando per l'evoluzione del modello CoSO fino ad arrivare all'Enterprise Risk Management; successivamente partendo dalla genesi dell'audit, arriveremo a dare una definizione e una spiegazione delle varie funzioni dell'internal audit, concludendo con una minuziosa descrizione del processo di Audit.

Nel secondo capitolo sarà affrontato il tema delle frodi aziendali. La trattazione del fenomeno servirà a fornire una definizione di frode e il suo collocamento tra le diverse fattispecie di reato, un'analisi degli elementi essenziali che caratterizzano una frode e le motivazioni di base che spingono i soggetti a commettere tale reato. In particolare, si parlerà della "simpatia" con cui viene accolta nell'immaginario collettivo, determinata dall'assenza di violenza presente in questa fattispecie di reato e dallo "scontro di intelligenze" che si genera tra chi commette la frode, attraverso raggiri e complessi artifici, e la vittima.

Il capitolo proseguirà con l'illustrazione delle forme più comuni di frodi conosciute nel mondo delle aziende e con un breve cenno ai principali interventi del legislatore in materia. Inoltre, verranno descritte le attività poste in essere dall'Internal Audit al fine di prevenire, individuare e gestire i casi di frode aziendale.

Infine, allo scopo di arricchire l'illustrazione del fenomeno attraverso degli esempi pratici, sarà riportata un'analisi di alcuni casi reali di frode societaria come lo scandalo Enron, il crac Parmalat e il ruolo dell'internal audit negli stessi.

Capitolo 1: Il sistema di controllo interno e l'attività dell'Internal Audit nelle realtà aziendali

1.1 Definizione di sistema di controllo interno e le varie funzioni

Il sistema di controllo interno è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società.

Il controllo interno è un processo svolto dal Consiglio di Amministrazione (di seguito anche "CdA"), dai dirigenti e da tutto il personale aziendale, finalizzato a fornire una ragionevole certezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali che rientrano in particolare nelle seguenti categorie:

1. Efficacia ed efficienza delle attività operative (Operations);
2. Attendibilità delle informazioni di bilancio (Financial reporting);
3. Conformità alle leggi e regolamenti in vigore (Compliance).

Per definire meglio il concetto di controllo interno è necessario sottolineare alcuni punti quali:

1. Il controllo interno è un mezzo per raggiungere un fine;
2. Il controllo interno è svolto da risorse, non è un insieme di procedure e manuali, bensì è un insieme di persone ad ogni livello della struttura organizzativa;
3. Il controllo interno può fornire soltanto un ragionevole livello di assurance, ma non l'assoluta certezza;

Il controllo interno è strutturato per il raggiungimento di obiettivi in una o più categorie che hanno delle aree di sovrapposizione.

È evidente l'importanza di una chiara definizione dei livelli di controllo in cui si articola il Sistema di Controllo Interno; possiamo definire tre livelli di controllo:

1. il primo livello che definisce e gestisce i controlli cosiddetti di linea, insiti nei processi operativi; sono controlli di norma svolta dai manager dei vari centri di responsabilità per il controllo e la verifica del corretto svolgimento dei processi; sono quindi quei controlli finalizzati ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni.
2. il secondo livello, presidia il processo di gestione e controllo dei rischi garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio; tra i controlli del secondo livello troviamo il Risk management che misura il rischio relativo alle varie aree gestionali, la funzione Compliance che riguarda il rispetto delle norme e la correttezza delle procedure e infine nei vari dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari;
3. Il terzo livello infine effettua controlli finalizzati a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché valuta periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema di controllo interno; inoltre fornisce un'assurance indipendente sul disegno e sul funzionamento del complessivo Sistema di Controllo Interno in particolare quindi sul corretto andamento del sistema di controllo interno di primo e secondo livello, è questa l'Internal

Audit; in molti casi è una funzione “indipendente” in quanto svolta da un soggetto esterno;

Per Assurance intendiamo una valutazione oggettiva ed indipendente appunto dei processi di gestione del rischio, di controllo o di governance dell’organizzazione.

I meccanismi di Assurance sono finalizzati ad un continuo allineamento del SCI, in termini di funzionamento rispetto alle esigenze di governo e rispetto al controllo aziendale.

A tale riguardo, è al Comitato per il Controllo Interno come organo di controllo ed alla funzione di Internal Audit (o preposto al controllo interno) che compete la responsabilità di fornire un’assurance complessiva di adeguatezza sul disegno e funzionamento dei controlli, nonché sulla gestione dei rischi, che tratteremo nel prossimo paragrafo.

Il comitato per il controllo interno, oltre ad affiancare il consiglio di amministrazione nell’espletamento di altri compiti svolge altre funzioni quali:

1. Valutare unitamente ai revisori ed al dirigente preposto la corretta applicazione dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini di redazione di bilanci consolidati;
2. Può esprimere pareri su specifici aspetti inerenti all’identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;
3. Esamina il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno, nonché le loro relazioni;
4. Valuta le proposte formulate dalla società di revisione per ottenere l’affidamento del relativo incarico ed il piano di lavoro predisposto per la revisione;
5. Vigila sull’efficacia del processo di revisione contabile;
6. Svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal CDA;

7. In occasione dell'approvazione del bilancio, riferisce al consiglio d'amministrazione sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno;

I soggetti aziendali coinvolti nel sistema di governo e controllo e individuati in coerenza con un'articolazione delle responsabilità sui vari livelli sono:



Figura 1 - I tre livelli di controllo

1. Controllo di Primo livello:

- Amministratore incaricato indicato dal Codice di Corporate Governance;

- Collegio Sindacale, Consiglio di Sorveglianza o Comitato per il controllo sulla gestione;
 - Organismo di Vigilanza
2. Controllo di Secondo livello:
- Risk Management e Compliance;
 - Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
 - Altre funzioni di controllo di secondo livello quali, Qualità, Sicurezza ecc.
3. Controllo di Terzo livello:
- Internal Audit, identificato come preposto al controllo interno nelle società quotate;

1.2 La valutazione e la gestione dei rischi da parte del sistema di controllo interno

L'organo d'impresa cui compete la funzione di sorvegliare sul corretto svolgimento delle attività del Sistema di Controllo e sull'attività di Internal Auditing è il Consiglio di Amministrazione; in particolar modo il CDA deve svolgere le seguenti attività:

1. Approvare la valutazione dei rischi e il relativo piano di Audit, espressa dall'Internal Auditing;
2. Approvare la nomina e la rimozione dall'incarico di responsabile della funzione di Internal Auditing;
3. Approvare la retribuzione dello stesso;

4. Vigilare sul corretto svolgimento dell'attività di auditing e sincerarsi sulla sussistenza del budget necessario allo svolgimento dell'incarico.

Tra queste due figure citate in precedenza, troviamo una figura di raccordo che è il Comitato Controllo e Rischi.

Il Comitato Rischi è un elemento costitutivo ed essenziale del Sistema di Controllo Interno (SCI).

Secondo la visione anche regolamentare, adeguati e efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali, per questo motivo, secondo il Codice di Corporate Governance, ogni emittente si dota di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione e il monitoraggio dei principali rischi.

I controlli nelle società quindi sono necessariamente correlati ai rischi dell'impresa e la organizzazione di un sistema di controllo, oltre a costituire un sistema di gestione dei rischi stessi, presuppone la loro identificazione e valutazione, prima, ed il loro monitoraggio poi, così garantendo una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal management.

Un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è efficace se contribuisce alla conduzione dell'impresa coerentemente agli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione, assicurando:

1. la salvaguardia del patrimonio sociale;
2. l'efficienza dei processi aziendali;
3. l'affidabilità dell'informazione finanziaria;
4. il rispetto delle leggi e dei regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

Il Comitato Rischi svolge funzioni di supporto al Consiglio di Amministrazione in materia di rischi e sistema di controlli interni.

Più precisamente, il Comitato Controllo e Rischi:

1. Valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
2. Esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
3. Esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo intero e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di internal audit. Il Comitato Rischi ha inoltre poteri di impulso e di sollecitazione nei confronti dei responsabili delle diverse funzioni;
4. Monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit.
5. Può chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale.
6. Riferisce al CdA, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno;
7. Supporta le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative alla gestione dei rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il consiglio sia venuto a conoscenza.

In generale il rischio d'impresa viene definito come l'insieme dei possibili effetti positivi o negativi che siano scaturiti da un evento inaspettato sulla situazione economica, finanziaria o patrimoniale.

I rischi possono essere di vario tipo ed i più visti sono quelli strategici, quelli finanziari e quelli operativi:

1. I rischi **strategici** sono quelli che derivano da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali tutt'altro che reattive ai cambiamenti del mercato e/o al contesto competitivo;
2. I rischi **finanziari** ossia quelli legati al prezzo di strumenti negoziati sui mercati finanziari;
3. I rischi **operativi** cioè quelli legati a perdite che derivano dall'inadeguatezza o dal malfunzionamento di risorse umane e sistemi interni;

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi per contribuire al successo sostenibile della società.

Al giorno d'oggi il SCI è un elemento dinamico di gestione delle minacce che vengono gestite in termini di Risk Tolerance e Risk Appetite, il primo inteso come la possibilità di riportare il rischio entro dei limiti accettabili e quindi rappresenta la quantità di rischio che si è disposti ad accettare per un dato livello di performance, mentre il secondo (Risk Appetite, ossia propensione al rischio), rappresenta il rischio che l'azienda è disposta ad accettare per il raggiungimento di obiettivi di business.

Infine una volta individuati i livelli dei due rischi appena citati, l'azienda determinerà il livello di Risk Target, ossia il livello di rischio che intende assumere per il raggiungimento degli obiettivi di business.

1.3 Introduzione ed evoluzione del modello CoSO

Negli anni Ottanta si assiste alla crescita nel mercato statunitense di procedure fallimentari ad alto rischio economico, ed emerge l'esigenza di colmare tali inefficienze sui controlli interni. Pertanto, venne così istituito, il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO) con lo scopo di esaminare le ragioni di cattiva condotta e di formulare delle raccomandazioni su come prevenire la fraudolenta informativa finanziaria. Tale Commissione venne finanziata dal National Commission on Fraudulent Financial Reporting¹, con lo scopo di studiare i fattori dietro le frodi finanziarie.

Il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission si prefissò quale obiettivo, la realizzazione di un modello (framework) adottabile da tutte le società e gli enti sia pubblici che privati, nell'ambito del controllo interno. Negli anni Novanta, viene pubblicato il primo CoSO Report IC-IF (Internal Control – Integrated Framework), concepito come un manuale operativo per il management e i membri non esecutivi del consiglio di amministrazione in vario modo impegnati nella predisposizione, nella conduzione e nel monitoraggio delle attività di rendicontazione della situazione finanziaria dell'impresa. Tale modello è uno dei più conosciuti a livello mondiale ed inoltre, ha rappresentato lo schema di riferimento per la predisposizione di codici di autodisciplina, norme e altri documenti sui controlli interni redatti in numerosi Paesi.

¹ Nel 1985, le cinque maggiori associazioni professionali situati negli Stati Uniti, quali: the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), ed the National Association of Accountants (adesso the Institute of Management Accountants [IMA]) si uniscono per creare e sponsorizzare the National Commission of Fraudulent Financial Reporting, oggi comunemente noto come Treadway Commission, in riconoscimento al suo Presidente iniziale James C. Treadway, Jr. Fonte: www.coso.org

Il CoSO Report del 1992 viene rappresentato come un cubo con 5 elementi costitutivi (le righe), 3 obiettivi (le colonne) e 4 livelli organizzativi dell'impresa (le sezioni), come nell'immagine presente di seguito.



Figura 2 - Rappresentazione grafica CoSO Report

Nel 2004 viene pubblicato L' Enterprise Risk Management (ERM) Framework chiamato anche CoSO Report 2 che inserisce la nozione di controllo interno in quella più ampia di gestione dei rischi.

Negli anni il CoSO ha prodotto diverse pubblicazioni affrontando i diversi aspetti sulle questioni di controllo interno e di gestione del rischio aziendale. Ciò non toglie che altri modelli di controllo interno siano stati prodotti ad esempio:

1. L'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) ha pubblicato SAS 55, che descrive il controllo

interno in termini di tre componenti principali: ambiente di controllo, il sistema di contabilità, e le procedure di controllo. Poco dopo, è stato pubblicato CoSO Report (IC-IF), in cui il controllo interno è stato caratterizzato come cinque elementi: ambiente di controllo, attività di controllo, valutazione del rischio, informazione e comunicazione, e il monitoraggio;

2. Systems Assurance and Control (SAC): è relativo all'impatto della tecnologia informatica (IT) sul sistema di controllo interno con riferimento all'integrità ed alla sicurezza dei dati informatici;
3. Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), integra i concetti di CoSO e SAC in un documento unitario.

Con il modello CoSO Report (IC-IF), pubblicato nel 1992, il controllo interno viene definito come “un processo, svolto dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale”. Per processo, si intende che il controllo interno non deve essere considerato come evento isolato, ma come un'attività, quotidiana del soggetto, pertanto i controlli interni dovrebbero far parte delle operazioni di tutti i giorni.

Il documento ERM emanato dal CoSO (Enterprise Risk Management, 2004) invece, ben evidenzia la collocazione delle tematiche del sistema di controllo interno nell'ambito delle metodologie di risk management. Gli aggiornamenti del 2011 e del 2017 identificano il controllo come leva per mitigare i rischi e parte integrante delle strategie aziendali.

Il modello CoSO ERM 2004 è stato rappresentato sotto forma di un cubo le cui dimensioni sono costituite da:

1. otto componenti dell'ERM, le "righe" del cubo;
2. quattro tipi di obiettivi, le "colonne";
3. quattro livelli organizzativi dell'impresa, le "sezioni".



Figura 3 - Rappresentazione grafica CoSO ERM 2004

Le categorie di obiettivi rilevanti ai fini dell'ERM sono ampliate rispetto ai principi precedenti per includere anche gli obiettivi strategici:

1. Strategic, obiettivi di sintesi aziendali correlati e di supporto alla visione/mission strategia dell'impresa;
2. Operations, obiettivi relativi alla efficacia ed efficienza delle operazioni aziendali;

3. Reporting, obiettivi relativi alla efficacia del sistema di reporting aziendale, sia interno sia esterno, con riferimento all'informativa economico-finanziaria ed a quella operativa;
4. Compliance, obiettivi relativi alla conformità delle attività aziendali rispetto alle leggi e regolamenti applicabili.

Le componenti interconnesse nel COSO ERM invece sono:

1. ambiente interno → rimanda all'identità, anche etica, dell'organizzazione e della sua cultura del rischio, in termini di consapevolezza degli eventi attesi e inattesi; l'ambiente interno costituisce l'identità di un'organizzazione, determina i modi in cui il rischio è considerato e affrontato dalle persone che operano in azienda, come pure la filosofia della gestione del rischio, i livelli di accettabilità del rischio, l'integrità e i valori etici e l'ambiente di lavoro in generale (cultura del rischio).

Il CdA influenza fortemente l'ambiente interno definendo la strategia aziendale, le performance e la pianificazione, l'interazione con l'audit interno ed esterno, l'interazione con i Revisori e le linee guida del codice di condotta sulla base di valori etici.

2. definizione degli obiettivi → implica la definizione dei rapporti tra rischio accettabile e strategia; gli obiettivi devono essere fissati prima di procedere all'identificazione degli eventi che possono potenzialmente pregiudicare il loro conseguimento.

L'ERM assicura che il management abbia attivato un adeguato processo di definizione degli obiettivi e che gli obiettivi scelti supportino e siano coerenti con la missione aziendale e siano in linea con i livelli di rischio accettabile. Il Rischio è la

possibilità che un evento accaduto pregiudichi il conseguimento degli obiettivi. Gli Obiettivi devono essere coerenti, pochi e stabili perché devono essere correlati al rischio accettabile ed alla sua tolleranza (margine di oscillazione proporzionato e stabile).

3. identificazione degli eventi → implica la stesura di una mappa dei rischi aziendali; sono fatti o accadimenti derivanti da Fonti Interne o Esterne.

La direzione dovrebbe identificare gli eventi:

- che potrebbero incidere sull'attività aziendale;
- che rappresentano rischi oppure opportunità;
- analizzare come i fattori interni ed esterni possono combinarsi e interagire con gli eventi e valutare le tipologie di impatto;
- per i rischi → analizzare i fattori che richiedono una valutazione e una risposta/azione;
- per le opportunità → analizzare gli elementi che potrebbero richiedere un riesame delle strategie definite in precedenza o dei processi in atto di definizione;

4. valutazione del rischio → significa effettuare misurazioni di probabilità e di impatto 18 Componenti interconnesse nel COSO ERM. I rischi sono analizzati, determinando la probabilità che si verifichino in futuro e il loro impatto, al fine di stabilire come devono essere gestiti. I rischi sono valutati in termini di rischio inerente (rischio in assenza di qualsiasi intervento) e di rischio residuo (rischio residuo dopo aver attuato interventi per ridurlo).
5. risposte al rischio → il management seleziona le risposte al rischio emerso (evitarlo, accettarlo, ridurlo, parteciparlo,

cederlo a terzi) sviluppando interventi per allineare i rischi emersi con i livelli di tolleranza al rischio e di rischio accettabile.

- Accettare il rischio → monitorarlo senza azioni;
- Evitarlo → eliminare le attività che lo determinano;
- Ridurlo → attivare azioni e controlli che incidano su probabilità/impatto;
- Cederlo a terzi → assicurazioni;

6. attività di controllo → Devono essere definite e realizzate politiche e procedure per assicurare che le risposte al rischio siano efficacemente eseguite (siano, pertanto, corrette e tempestive); le politiche definiscono ciò che si deve fare mentre le Procedure realizzano le politiche.
7. informazioni e comunicazione → Le informazioni pertinenti devono essere identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentano alle persone di adempiere correttamente le proprie responsabilità. In linea generale, si devono attivare comunicazioni efficaci, in modo che queste fluiscano per l'intera struttura organizzativa: verso il basso, verso l'alto e trasversalmente. Tutti i livelli aziendali devono essere opportunamente formati e coinvolti nel processo di gestione dei rischi.
8. monitoraggio → continuo aggiornamento di obiettivi, sistemi e processi; L'intero processo dell'ERM deve essere monitorato e modificato ove necessario. Il monitoraggio si concretizza in interventi continui integrati nella normale attività operativa aziendale o in valutazioni separate, oppure in una combinazione dei due metodi. L'ERM non è un procedimento strettamente sequenziale, nel quale un

componente influisce solo sul successivo. Si tratta, invece, di un processo interattivo e multidirezionale in cui ogni componente può influire o influisce su un altro componente, indipendentemente dalla sequenza del processo. Tra gli obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere vi è una relazione diretta, tant'è che la Commissione si sofferma a descrivere alcune procedure che sarebbe opportuno seguire per garantire il soddisfacimento dei suddetti obiettivi, soffermandosi particolarmente su ciò che riguarda l'affidabilità delle informazioni finanziarie, descrivendo alcuni principi fondamentali.

1.4 Enterprise risk management

L'Enterprise Risk Management è il processo con cui un'azienda identifica, analizza, quantifica, mitiga e monitora i rischi che possono inficiare il conseguimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il Consiglio di Amministrazione deve agire perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. Il CdA definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente.

Nel 2017 viene intrapresa una revisione del framework, l'ERM viene inteso come parte integrante delle Strategie aziendali per il raggiungimento della performance.

Nasce il CoSO Report 2017 che è un modello innovativo di sistema di controllo, e uno standard internazionale di fatto tra i modelli ERM, che diventa il riferimento per il controllo interno utilizzato sia dai codici di autodisciplina, oggi codice di Corporate Governance, definiti da

associazioni di categoria, sia dalla normativa nazionale ed internazionale in materia di Corporate Governance.

Il nuovo modello ERM proposto dal CoSO è costituito da 5 componenti interconnesse come illustrato nel seguente grafico;



Figura 4 - Rappresentazione grafica CoSO ERM 2017

Il nuovo framework riconosce la crescente rilevanza della relazione “Rischio - Strategia - Performance aziendali”.

Tra le principali novità del CoSO Report 2017, troviamo:

1. una nuova struttura dei framework → 5 componenti e 20 principi che si allineano al ciclo di vita del business;
2. una gestione dei rischi integrata → c'è un collegamento dei rischi aziendali alla strategia e all'operatività, così che vengano resi fruibili i principi dell'ERM al fine di supportare la creazione e la preservazione di valore;
3. scritto dal punto di vista del business → i concetti relativi al risk management sono trattati in termini di supporto alle aziende nella creazione e preservazione di valore;
4. gestione del rischio a tutti i livelli dell'organizzazione → così da rendere l'ERM più rilevante rispetto ad una visione isolata del rischio in azienda;

5. maggiore enfasi sulla cultura aziendale → in considerazione del cambiamento nella domanda ed aspettative del mercato odierno, aiuta l'azienda a prendere decisioni più responsabili e coscienti;
6. sfruttare i benefici dell'ERM → dalla mitigazione delle perdite fino alla consulenza strategica, fino ad un migliore processo di decision-making;
7. la nuova grafica del framework → evidenzia la relazione tra rischio, strategia e performance;
8. discussioni approfondite sulle maggiori challenges → come ad esempio sul risk appetite e la visione dei rischi di portafoglio;
9. sfrutta l'evoluzione tecnologica dell'informazione → influenza la strategia dell'organizzazione, il contesto di business e come questi gestiscono il rischio;

Inoltre come abbiamo detto in precedenza troviamo venti principi, ognuno di esso legato ad una delle cinque componenti del grafico (Governance and Culture, Strategy and Objective-Setting, Performance, Review and Revision, Information Communication and Reporting); ne citiamo alcuni dei più rilevanti come per esempio : che il board presieda la supervisione dei rischi, definendo la struttura operativa e la cultura aziendale desiderata; che prima della definizione degli obiettivi operativi sia definito il risk appetite; che sia migliorato costantemente il sistema di risk management fondato sull'identificazione, valutazione, prioritizzazione e gestione dei rischi.

1.5 La regolamentazione in ambito nazionale di Internal Audit: Il codice di Corporate Governance delle società quotate

Il Codice di Corporate Governance delle società quotate è il principale punto di riferimento nazionale in tema di corporate governance e si rivolge a tutte le società con azioni quotate sul mercato. Esso è stato redatto da un comitato di Borsa Italiana S.p.A. e pubblicato, nella prima versione, nel 1999 per poi essere aggiornato fino alla più recente versione del 2020.

Ciascun articolo del Codice è suddiviso in principi che definiscono gli obiettivi di una buona governance, e in raccomandazioni, che indicano i comportamenti che il Codice reputa adeguati a realizzare gli obiettivi indicati nei principi.

Ogni società che aderisce al Codice fornisce nella relazione sul governo societario informazioni accurate, di agevole comprensione ed esaustive, se pur concise, sulle modalità di applicazione del Codice.

I principi e le raccomandazioni del Codice riguardano i seguenti temi:

1. Ruolo dell'organo di amministrazione;
2. Composizione degli organi sociali;
3. Funzionamento dell'organo di amministrazione e ruolo del presidente;
4. Nomina degli amministratori e autovalutazione dell'organo di amministrazione;
5. Remunerazione;
6. Sistema di controllo interno e gestione dei rischi;

Proprio in riferimento a quest'ultimo, abbiamo già sottolineato la stretta correlazione che c'è con il consiglio di amministrazione; infatti il CdA è il primo responsabile del sistema di controllo interno; L'organo di amministrazione come ci dice lo stesso codice di Corporate Governance, definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con le strategie della società e ne valuta annualmente l'adeguatezza e l'efficacia e inoltre definisce i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare

l'efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell'organo di controllo; inoltre con il supporto del comitato controllo e rischi:

1. nomina e revoca il responsabile della funzione di internal audit, definendone la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali, e assicurandosi che lo stesso sia dotato di risorse adeguate all'espletamento dei propri compiti. Qualora decida di affidare la funzione di internal audit, nel suo complesso o per segmenti di operatività, a un soggetto esterno alla società, assicura che esso sia dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione e fornisce adeguata motivazione di tale scelta nella relazione sul governo societario;
2. approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di internal audit;
3. valuta, sentito l'organo di controllo, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione aggiuntiva indirizzata all'organo di controllo²;

Tra i requisiti fondamentali che l'internal auditor deve possedere va sicuramente sottolineato, come già detto nel punto 1, quello di Indipendenza, anche se dalla lettura del codice di Corporate Governance sorgono alcuni dubbi data la "dipendenza" dello stesso nei confronti del CdA.

Quest'ultimo però rappresenta un organo societario indispensabile per il governo dell'impresa, il quale dà impulso alla creazione del secondo, rappresentato da una funzione, l'Internal Audit; inoltre dovendo l'internal audit riferire circa il suo operato, in ordine al Comitato controllo e rischi, al Collegio sindacale, all'amministratore incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di controllo interno e in fine al CdA, da un punto di vista di riporto funzionale, l'indipendenza della funzione è resa

² Cfr. Il Codice di Corporate Governance, Borsa Italiana, 2020

possibile, in via primaria, dal rapporto diretto di questa con il comitato controllo e rischi ovvero tra il responsabile della funzione e il Presidente di tale comitato nonché il Presidente del Consiglio di Amministrazione.

1.6 La regolamentazione in ambito internazionale di Internal Audit: gli International Professional Practices Framework

L'International Professional Practices Framework (IPPF) è lo schema concettuale che organizza l'insieme di linee guida per la realizzazione di un'attività di internal auditing efficiente.

La prima versione è stata pubblicata nel 1999, subendo poi nel corso degli anni varie modifiche, fino ad arrivare alla versione del 2015 attualmente in vigore.

Le modifiche introdotte con l'ultima versione riguardano:

1. La mission dell'internal auditing;
2. I principi fondamentali per la pratica professionale dell'Internal Auditing;
3. La transizione da Guidance Interpretative a Guidance Attuative;



Figura 5 - International Professional Practices Framework

Le linee guida contenute dall'IPPF, si dividono in Vincolanti e Raccomandate.

Tra le raccomandate troviamo le Guide attuative e le Guide Supplementari. Le vincolanti a differenza delle raccomandate sono appunto ritenute essenziali per lo svolgimento dell'attività di internal auditing e sono:

1. Principi fondamentali per la pratica professionale di Internal auditing;
2. Definizione di Internal auditing;
3. Codice etico, che definisce il comportamento nella condotta dell'attività di Internal Auditing;
4. Standard internazionali per la pratica professionale dell'attività.

Quanto sopra elencato si declina di seguito nel dettaglio:

1. Ci soffermeremo in particolar modo sulle linee guida Vincolanti, cominciando con l'espone i principi fondamentali per la pratica professionale di internal auditing che sono:

- Agire con manifesta integrità;
- Dimostrare competenza e diligenza professionale;
- Mantenere obiettività ed indipendenza di giudizio;
- Operare in coerenza con le strategie, gli obiettivi e i rischi dell'organizzazione;
- Avere un appropriato posizionamento organizzativo e risorse adeguate al ruolo;
- Dimostrare elevati standard qualitativi ed essere orientati al miglioramento continuo;
- Comunicare con efficacia;
- Fornire una risk based assurance;
- Operare con un approccio propositivo, proattivo e lungimirante;
- Favorire il miglioramento dell'organizzazione.

Vi è una stretta correlazione tra i vari principi, infatti per esempio non si potrà ottenere un miglioramento dell'organizzazione senza operare con un approccio propositivo, proattivo e lungimirante.

2. Il secondo elemento delle linee guida è invece la definizione di internal auditing che non è altro che un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle attività svolte da un'organizzazione aziendale.

Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi, tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a migliorare e

valutare l'efficacia dei processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance; la definizione si basa anche sui concetti di efficacia ed efficienza, in quanto è efficace perché deve conseguire gli obiettivi, mentre è efficiente perché punta a minimizzare l'uso delle risorse.

3. Il terzo elemento è rappresentato dal codice etico che contiene un insieme di principi ritenuti essenziali affinché la condotta dell'internal auditor sia allineata a standard di eticità; questi principi ritenuti essenziali sono:

- L'integrità, che permette all'Internal Auditor di stabilirsi di un rapporto fiduciario e quindi costituisce il fondamento dell'affidabilità del suo giudizio professionale;
- L'obiettività, nel raccogliere, valutare e comunicare le informazioni attinenti l'attività o il processo in esame, l'Internal Auditor deve manifestare il massimo livello di obiettività professionale; L'Internal Auditor deve valutare in modo equilibrato tutti i fatti rilevanti, senza venire indebitamente influenzato da altre persone o da interessi personali nella formulazione dei propri giudizi;
- La riservatezza, l'Internal Auditor deve rispettare il valore e la proprietà delle informazioni che riceve ed è tenuto a non divulgarle senza autorizzazione, salvo che lo impongano motivi di ordine legale o deontologico;
- La competenza, nell'esercizio dei propri servizi professionali, l'Internal Auditor deve utilizzare il bagaglio più appropriato di conoscenze, competenze ed esperienze.

4. Infine l'ultimo elemento è rappresentato dagli standard professionali, che sono appunto requisiti vincolanti e consistono in definizioni dei requisiti fondamentali per la

Pratica Professionale e per la valutazione dell'efficacia delle attività e sono applicabili internazionalmente sia a livello individuale e che di organizzazione;

Essi si dividono in:

- Standard di connotazione che precisano le caratteristiche che le organizzazioni e gli individui che effettuano attività di internal auditing devono possedere obbligatoriamente;
- Standard di prestazione che definiscono la natura dell'attività di internal auditing e forniscono criteri qualitativi attraverso cui è possibile valutarne la prestazione;
- Standard applicativi: servono a personalizzare la applicazione degli standard appartenenti alle prime due categorie; in particolare si fa riferimento alla distinzione tra gli aspetti di assurance e di consulenza e sono indicati attraverso una lettera che segue il numero dello standard, A per le attività di assurance e C per le attività di consulenza.

1.7 La genesi dell'Audit

Dal punto di visto storico la revisione contabile ha origini datate. Basti pensare che gli storici fanno risalire già dal 4000 a.c. nel vicino Oriente, sistemi di registrazione formale istituiti da governi ed imprese al fine di fugare le loro preoccupazioni circa la corretta contabilità delle entrate e degli esborsi e la riscossione delle tasse. Analoghi sistemi li troviamo con la dinastia Zhou in Cina (1045 - 256 a.c.), altre indicazioni di controlli nei sistemi di finanza pubblica vennero adottati in Babilonia, Grecia e nell'Impero Romano, che svilupparono un dettagliato sistema di controlli e controverifiche, in quanto preoccupati per l'incompetenza di alcuni funzionari inclini a commettere errori contabili e imprecisioni, nonché per

i funzionari corrotti che erano motivati a perpetrare frodi ogni volta che si presentava l'opportunità. Con la crescita e la complessità delle attività commerciali, assistiamo all'evoluzione dei sistemi di rilevazione contabile di conseguenza all'evoluzione dei sistemi di controllo. Infatti, il controllo contabile ci porta nel XVI secolo alla fondazione di Collegi, Ordini ed Istituti, dove il sindaco controllore contabile assume essenzialmente la caratteristica di soggetto che opera per la tutela di interessi pubblici e privati. Nel periodo intercorrente tra il XVII ed il XVIII secolo, la revisione contabile assume una maggiore rilevanza dovuta alla necessità di controllare le gestioni pubbliche e le attività delle compagnie internazionali.

Nel XIX e nel XX secolo la revisione contabile assume una maggiore diffusione dovuta ai manifesti inganni perpetrati nelle Borse e alla stesura di inventari e bilanci delle società non corrispondenti interamente alla realtà, di conseguenza sia in Europa che negli Stati Uniti si assiste alla realizzazione di studi teorici e scientifici e al potenziamento della formalizzazione degli obblighi in materia di controllo contabile. Ciò comporta all'affermazione e alla diffusione di standard tecnici e regole etiche.

Con la maggiore internalizzazione dei mercati e per sistemico impatto delle frodi e delle crisi economico-finanziarie maggiormente verificatesi tra il XX e XXI secolo, la revisione affronta i problemi riguardanti l'indipendenza e la competenza tecnico-scientifica dei revisori e non trascura i temi dell'armonizzazione di principi e regole. Detto ciò, già nei primi anni del XIII secolo nella città di Londra i conti venivano revisionati. Le Compagnie mercantili adottavano sistemi contabili percussori dell'idea della partita doppia. Nel 1314 infatti, in Inghilterra, venne istituita la carica di Auditor of the Exchequer, che costituisce il più antico ufficio di controllo delle spese e delle entrate della Corona inglese. Le prime revisioni contabili in Inghilterra erano di due tipi: la prima revisione dei conti delle città e dei Paesi che consisteva nell'ascolto dei conti letti dal tesoriere alla presenza dei revisori (da qui si desume l'origine etimologica

del termine audit derivante dalla parola latina audire), questa pratica di ascoltare i conti continuò fino al XVII secolo. Successivamente, la revisione dei conti dei grandi castelli, comportava un esame dettagliato dei movimenti di carico e scarico dei conti tenuti dai funzionari addetti alla gestione dei grandi castelli, il tutto seguito da una dichiarazione di “audit”, cioè da un rapporto orale davanti al “lord” del castello ed al suo consiglio. Nel 1500 si assiste, sebbene lentamente all’evolversi della revisione contabile che si sviluppa su due direzioni: quella del pubblico, cioè il controllo dei conti delle città e dei comuni; quella del privato controllo dei conti della gestione dei castelli, prima, e poi dei conti dei mercanti e delle compagnie. Nello stesso periodo si definiscono i primi elementi basilari di sistemi di controllo interno e di revisione contabile interna ed inoltre, vengono stabilite alcune regole pubbliche di salvaguardia, quali:

1. l’obbligo di vidimazione dei libri contabili;
2. l’osservanza di particolari modalità di tenuta delle scritture contabili;
3. stabilire le caratteristiche professionali degli addetti al controllo.

Alla fine del 500 le qualità del revisore contabile, quale esperto della materia, vengono formalizzate e delineate grazie soprattutto alla costituzione di collegi di esperti di ordini ed istituti che pian piano definiscono i loro compiti e le loro strutture. Tra il XVII e XVIII secolo si ravvisano le prime forme di “regole di salvaguardia” sia ad opera del ministro Jean Baptiste Colbert attraverso “Ordonnance du Commerce”, sia negli editti di Luigi XV, quali espressione dell’intervento normativo dello Stato che ufficializza regole di controllo. Sebbene, Luigi XV nel 1716 avesse emanato un editto con lo scopo di disciplinare l’obbligo contabile, nel 1723 fu costretto vista l’inosservanza degli obblighi contabili, ad emettere un nuovo editto, con una articolazione analitica composta da ben 32 punti; faceva seguito all’editto una “declaration” di richiamo

dall'osservanza dell'obbligo di vidimazione preventiva dei libri di commercio alle Corti di giustizia del regno. La finalità ultima di queste regole era il controllo, o quanto meno renderlo possibile. Nel XIX secolo si assiste ad una evoluzione significativa nel controllo contabile, il sempre crescente numero delle imprese di assicurazione e bancarie, la costruzione delle ferrovie, l'affermazione delle Società per Azioni, fanno sì che l'attività di revisione contabile e la figura del revisore diventino attori di primo piano sulla scena economica. In Italia, con R.D. 27 maggio 1866, n. 2966, viene istituito, presso il Ministero delle Finanze, un Ufficio Sindacato, con il compito di sorvegliare l'osservanza della legge e dell'atto costitutivo delle società, esaminare i registri sociali, intervenire, in determinati casi, alle assemblee e sospendere le deliberazioni illegali, ritirando il resoconto annuale della gestione. Durante il XIX secolo le professioni contabili, assumono un ruolo necessario per il funzionamento di un "sistema paese", per la protezione degli investitori e la salvaguardia dei mercati, contrastando il diffuso fenomeno della corruzione. Ad esempio in Gran Bretagna, a far data dal 1853 vengono costituiti diversi "Institute" di chartered accountant (professionisti dell'accounting e del controllo); appena 10 anni dopo, sempre in Gran Bretagna, vengono promulgati numerosi Act relativi alle Trustee Saving Banks (casse di risparmio) con l'obbligo della nomina da parte degli azionisti di uno o più auditors o public accountants incaricati di esaminare i libri contabili e di redigere una relazione scritta, almeno semestrale, indirizzata al Consiglio di Amministrazione. Nel 1867 si giunge, per le società anonime, all'adozione di un sistema di controllo contabile con l'affidamento ad uno o più commissari dei compiti di verifica contabile.

Nel frattempo, il panorama economico italiano dei primi anni del nuovo Regno, era connotato da avventurieri e agiotatori di fuorivvia e da spericolate manovre di borsa, fittizie società italiane che drenavano capitali verso l'estero e potenti società straniere che entravano in rapporti diversi con la nuova amministrazione italiana.

Alla fine del secolo XIX la revisione contabile in tutto l'Occidente diviene obbligatoria; in Gran Bretagna e negli Stati Uniti d'America nascono così le prime importanti società di revisione, si affermano le prime teorie su basi scientifiche, nel campo della revisione contabile. In questo periodo gli Stati intervengono nel campo della revisione contabile, con l'emanazione dei primi provvedimenti che rendono obbligatoria la revisione del bilancio di esercizio destinato a pubblicazione affidata ad esperti esterni all'ente da verificare o con il ricorso alla stessa revisione contabile per la tutela degli interessi dei terzi, sia attraverso il controllo con suoi funzionari sulle società anonime, sia attraverso l'obbligo giuridicamente imposto di organi collegiali di controllo. La ragione dell'obbligo della revisione contabile riposa nell'inadeguatezza degli strumenti aziendali di controllo e nel dilagare di comportamenti contabili non corretti, delle frodi, della corruzione e, pertanto, nella necessità di meglio tutelare l'interesse dei soci e dei terzi.

Nel XX secolo, in Gran Bretagna, con il Companies Act del 1908 si delinea l'autonomia del compito del revisore, si fissano le modalità del suo compenso e si indicano formalità minime di svolgimento del lavoro.

Negli Stati Uniti si consolidano i primi trattati in tema di "auditing", da queste opere scaturisce una copiosa produzione dottrina, che a poco a poco va ad influenzare i comportamenti pragmatici dei revisori contabili e ad indirizzare le iniziative professionali individuali e delle autorità di vigilanza, anche grazie alla lingua inglese che, gradatamente, diviene quella principale dei commerci e dei contratti internazionali, lingua che in parte soppianta in Europa le altre lingue. A questo si deve aggiungere l'influenza della, sempre possente economia statunitense, tenuto conto dei fenomeni migratori verso di essa e dei flussi finanziari di supporto alle economie.

Da quanto detto, si evince che la revisione contabile sia esterna che interna è motivata dalla necessità di ridurre gli errori di tenuta dei registri, evitare l'appropriazione indebita di attivi e di prevenire le frodi all'interno delle organizzazioni imprenditoriali e non. Le radici del controllo, sono

descritte chiaramente ed in generale dallo storico contabile Richard Brown nel seguente modo: "L'origine della revisione contabile risale a tempi appena meno remoti di quello della contabilità... Ogni volta che l'avanzamento di civilizzazione ha determinato la necessità di un uomo che è incaricato in una certa misura della proprietà di un altro, l'opportunità di un certo genere di controllo sulla fedeltà di precedente diventerebbe apparente."

1.8 Definizione, Valutazione e Prospettive dell'Internal Audit

L'attività di gestione delle organizzazioni imprenditoriali ha dato l'input alla creazione di un servizio di controllo all'interno di esse.

Partendo da una funzione aziendale interna basata principalmente sulla protezione contro le frodi sui salari, la perdita di liquidità e altre attività, rapidamente l'ambito di applicazione della revisione contabile si è esteso alla verifica di quasi tutte le transazioni finanziarie. Nasce negli Stati Uniti, l'Institute of Internal Auditors (IIA) che è il risultato della convinzione da parte dei revisori interni, i quali ritenevano che era necessaria un'organizzazione nella struttura del business americano per sviluppare il vero stato giuridico professionale di audit interno. Comunque, nei primi anni dell'istituzione dell'IIA, la revisione contabile interna era ancora percepita come un'estensione strettamente correlata del lavoro dei revisori esterni, tant'è che i revisori interni svolgevano un ruolo piuttosto modesto all'interno delle organizzazioni. Con il passare degli anni l'audit interno diventa più operativo, si occupa anche dell'esame della validità delle dichiarazioni, ma i suoi compiti coprono una vasta gamma di questioni in cui il rapporto con i conti è spesso secondario. Inoltre, facendo parte integrante dell'azienda, ha un interesse più vitale in tutti i tipi di operazioni aziendali ed è ovviamente più interessato a contribuire a rendere tali

operazioni il più redditizie possibile. Nel 1947 l'IIA emette la dichiarazione di responsabilità dell'Internal Auditor, che chiarisce quanto segue: sebbene fino ad ora la revisione interna si è occupata principalmente di questioni contabili e finanziarie, anche le questioni di natura operativa, rientrano nel suo ambito di attività.

Nel 1957, la dichiarazione di responsabilità della revisione contabile interna viene notevolmente ampliata per includere numerosi servizi alla direzione, quali:

1. Revisionare e valutare la solidità, l'adeguatezza e l'applicazione dei controlli contabili, finanziari e operativi;
2. Verificare il grado di conformità con le politiche, i piani e le procedure stabilite;
3. Accertare in che misura le attività aziendali sono contabilizzate e salvaguardate da qualsiasi tipo di perdita;
4. Accertare l'affidabilità dei dati contabili e di altri dati sviluppati all'interno dell'organizzazione;
5. Valutare la qualità delle prestazioni nello svolgimento delle responsabilità assegnate.

La Dichiarazione di responsabilità ha subito ulteriori revisioni nel 1976, 1981 e 1990 per riflettere la continua e rapida evoluzione della professione di revisore contabile.

Nel 1978, l'IIA ha formalmente approvato i principi per la pratica professionale della revisione interna, che avevano i seguenti scopi:

1. Contribuire a comunicare agli altri il ruolo, la portata, le prestazioni e gli obiettivi della revisione contabile interna;
2. Unificare il controllo interno in tutto il mondo;
3. Incoraggiare un migliore controllo interno;
4. Stabilire le basi per una valutazione coerente delle operazioni di audit interno;

5. Fornire un veicolo attraverso il quale il controllo interno può essere pienamente riconosciuto come una professione.

I Principi contenevano la seguente definizione e l'obiettivo di internal audit: L'IA è un'attività di valutazione indipendente istituita all'interno di un'organizzazione come servizio all'organizzazione. È un controllo che funziona esaminando e valutando l'adeguatezza e l'efficacia di altri controlli, ponendo come obiettivo del controllo interno quello di assistere i membri dell'organizzazione nell'effettivo adempimento delle loro responsabilità. A tal fine, l'audit interno fornisce loro analisi, valutazioni, raccomandazioni, consigli e informazioni sulle attività esaminate. L'obiettivo dell'audit comprende la promozione di un controllo efficace a costi ragionevoli.

Con il trascorrere degli anni, i revisori interni hanno mostrato in termini di conoscenza del dominio di settori specifici come l'assistenza sanitaria, il petrolio, il gas e l'energia, la difesa, i servizi finanziari, i trasporti, il commercio all'ingrosso e al dettaglio, la tecnologia, le telecomunicazioni, i media e l'intrattenimento, il governo e le organizzazioni no profit, l'istruzione, ecc. Il personale addetto al controllo interno ha iniziato a provenire da contesti diversi, tra cui un'ampia percentuale di major non contabili, e le donne hanno acquisito importanza all'interno della professione; i revisori interni sono diventati molto più orientati a livello internazionale e in molti casi, hanno iniziato a partecipare e a contribuire a "progetti speciali" su un base di emergenza, sia che si tratti di svolgere il ruolo di responsabili del rischio, responsabili etici o responsabili della conformità, come richiesto dalla situazione.

1.9 Le varie funzioni dell'attività di Internal Auditing

Veloci e rivoluzionari cambiamenti ha subito l'ambiente aziendale, con conseguenze di vasta portata per le organizzazioni di tutto il mondo. La concorrenza globale ha apportato migliori iniziative di gestione della qualità e del rischio, riprogettato strutture e processi, generando una maggiore responsabilità; tutti elementi necessari ed indispensabili per informazioni più tempestive, affidabili e pertinenti per il processo decisionale.

L'internal auditing è una attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione; fornisce assistenza nel perseguimento degli obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo, e di governance; appunto come abbiamo appena detto valuta se tali processi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali e contribuisce al miglioramento di tali processi.

Andremo ad analizzare nel dettaglio la funzione ed il ruolo dell'Internal Auditing nelle varie attività che abbiamo citato in precedenza, quali: Risk Management, Controllo e Governance.

1. Risk Management: L'Internal Auditing aiuta l'organizzazione nell'identificare e valutare le esposizioni ai rischi e contribuisce al miglioramento dei sistemi del risk management.

Per fornire un riscontro sull'adeguatezza dei processi di Risk Management l'Internal Audit si basa sui cinque principali obiettivi che il RM deve portare a termine, quali per esempio: identificare e prioritizzare i rischi, determinare i rischi accettabili, attuare strategie per evitare e/o gestire i vari rischi, monitorare il processo di gestione, effettuare relazioni periodiche al management. L'Internal Audit valuta appunto che siano stati trattati correttamente tali punti e può in caso

segnalare la mancanza di un processo di Risk management suggerendone l'istituzione e assumere l'iniziativa per avviare un processo di RM.

2. Controllo: L'IA aiuta l'organizzazione per far sì che i controlli siano sempre efficienti ed efficaci cercando di migliorarli continuamente. L'IA valuta quindi l'adeguatezza e l'efficacia dei controlli riguardanti la governance, le operazioni e i sistemi informativi dell'organizzazione in termini di affidabilità ed integrità delle informazioni finanziarie e operative, efficacia ed efficienza di tutte le operazioni, conformità alle leggi, ai regolamenti ed ai contratti.

Queste attività annuali svolte dall'audit portano alla formazione di un giudizio complessivo sul Risk Management e sul Sistema di Controllo Interno e attraverso un rapporto annuale al board e al management viene fornito un giudizio di assurance complessivo che può essere positivo o negativo.

In caso di esito positivo invece si ha un giudizio più completo sull'adeguatezza dei controlli interni e fornisce al destinatario un elevato livello di informazioni, che comporta la responsabilità dell'auditor circa le procedure di audit ed il grado di dettaglio e di affidabilità delle evidenze a supporto.

In caso di esito negativo il giudizio non garantisce appunto sull'adeguatezza del (SCI) e l'auditor non assume responsabilità nei confronti dei destinatari circa l'ampiezza dell'ambito dell'audit coperto e l'efficacia delle procedure utilizzate;

3. Governance: Il Ruolo dell'IA sul processo di Governance è quello di fornire adeguati suggerimenti per potere migliorare il processo nel raggiungimento di determinati obiettivi come:

sviluppare valori e principi etici adeguati, migliorare l'efficacia della gestione operativa, monitorare l'efficace coordinamento di scambio informativo tra Board, Audit e Management, comunicare informazioni relative ai rischi.

Attualmente il panorama dei controlli all'interno delle organizzazioni si presenta in modo molto diverso da quelli esistenti nelle organizzazioni tradizionali dell'era industriale per la maggior parte del XX secolo. In questo contesto imprenditoriale radicalmente trasformato, la funzione di audit interno è diventata un'importante funzione di supporto per la direzione, il comitato di audit, il consiglio di amministrazione, i revisori esterni e le principali parti interessate. L'attività di Internal Auditing se correttamente concepita e implementata, può svolgere un ruolo fondamentale nel promuovere e supportare un'efficace governance organizzativa. Poiché le imprese multinazionali hanno riconosciuto una crescente gamma di rischi che l'organizzazione deve affrontare, non sorprende che la domanda di professionisti della gestione del rischio³ sia aumentata drasticamente. Un ruolo significativo che i revisori interni possono svolgere è di "collaborazione" con il management nella creazione e monitoraggio dei processi aziendali per la valutazione, la misurazione e la segnalazione dei rischi in generale e nell'implementazione di iniziative di gestione del rischio aziendale. I moderni approcci all'audit interno basato sul rischio consentono la valutazione dei rischi e li collegano sistematicamente agli obiettivi aziendali⁴. In effetti, la funzione di audit interno può facilitare i processi attraverso i quali le business unit possono sviluppare valutazioni dei rischi di alta qualità, e questo può a sua volta essere molto utile alla funzione di IA nella pianificazione del proprio

³ Cfr. Qualsiasi approccio disciplinato alla crescita e alla creazione di valore presuppone che l'organizzazione gestisca in modo efficace tutti i tipi di rischi significativi e probabili. Il rischio può essere considerato sia a livello macro che di portafoglio (gestione del rischio a livello aziendale) sia a livello micro o dipartimentale. La gestione del rischio è spesso un settore in cui l'audit interno può contribuire notevolmente fornendo analisi e fornendo saggi consigli ai vertici e al consiglio di amministrazione.

⁴ DeLoach, J.W., "Enterprise -Wide Risk Management strategies for Linking Risk and opportunity" Financial Time Prentice Holl London , 2002

lavoro, principalmente migliorando la qualità delle informazioni rilevanti per le decisioni e riducendo al minimo la duplicazione degli sforzi. Detto questo, la presenza di una forte funzione di IA in una qualsiasi organizzazione può avere un ruolo determinante per supportare e promuovere una governance organizzativa efficace. Una volta che tale funzione acquisisce la fiducia di coloro che sono incaricati della governance, può procedere a fornire prestazioni e valore eccezionali utilizzando la ricchezza combinata di conoscenze ed esperienze possedute dal suo personale nelle migliori pratiche di controllo, nel monitoraggio e nella gestione dei rischi e nelle strutture e processi di governance. In conclusione, in questo secolo la professione di revisore interno ha opportunità di crescita senza precedenti, tuttavia, gli sviluppi nella pratica devono essere attentamente studiati dagli accademici interessati in modo che un corpus di conoscenze sia sistematicamente costruito e trasmesso alle generazioni future di professionisti dell'IA.

1.10 Il processo di Audit

Come abbiamo già detto in precedenza l'Internal Auditing è una attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo, e di governance;

La conduzione di tale attività è solitamente svolta in modo standardizzato, ma ricordiamo che la discrezionalità è lasciata agli internal auditor nello svolgimento di tale attività.

La metodologia più comunemente usata è quella di scomporre l'attività in 4 principali fasi che sono:

- 1. Pianificazione**
- 2. Esecuzione dei test**
- 3. Reporting**
- 4. Follow-up**



Figura 6 - Fasi del processo di Audit

L'intervento di Audit ha inizio solitamente con una lettera di notifica che comunica ai responsabili delle aree aziendali dell'inizio dell'attività, che permette ai dipendenti di accogliere nel miglior modo gli auditor.

Dopo un'analisi preliminare in cui vengono captate le informazioni di varia natura sulle caratteristiche del processo da auditare e in cui ci sarà un incontro di avvio dell'incarico (Kick-off meeting) tra il team di audit e il management in cui verranno discussi i principali obiettivi dell'intervento

nonché le metodologie da applicare, si dà via al processo con la fase della Pianificazione.

1. **Pianificazione:** questa è la fase in cui l'analisi del processo, che è stata già avviata in via preliminare, proseguirà con un maggior livello di approfondimento e in cui si pianificheranno appunto le attività e si individueranno gli oggetti delle verifiche; L'Audit Universe rappresenta il complesso di tutti gli elementi che possono essere oggetto dell'attività di audit. Non esiste un Audit Universe standard ma questo va adattato sull'organizzazione che si vuole verificare.

Una volta definiti gli oggetti dell'audit, è necessario stabilire quali di questi necessitano di una verifica. La valutazione di cosa e con che priorità mettere sotto osservazione attraverso un'attività di audit è condotta attraverso un processo di Risk Assessment.

Il Risk Assessment è un processo sistematico per identificare e valutare gli eventi che potrebbero influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tali eventi possono essere identificati nell'ambiente esterno (ad esempio, le tendenze economiche, panorama normativo, e la concorrenza) e/o interno dell'organizzazione (ad esempio, persone, processi e infrastrutture). Quando questi eventi si intersecano con gli obiettivi di un'organizzazione, o si presume possono farlo potenzialmente, diventano rischi. Il rischio è quindi definito come la possibilità che la realizzazione di un evento possa compromettere in senso negativo il raggiungimento degli obiettivi strategici e/o operativi che l'azienda si è data.

Indipendentemente dal metodo utilizzato l'analisi si pone l'obiettivo di valutare il rischio in termini di impatto e probabilità di accadimento, prendendo in considerazione anche l'ambiente di controllo.

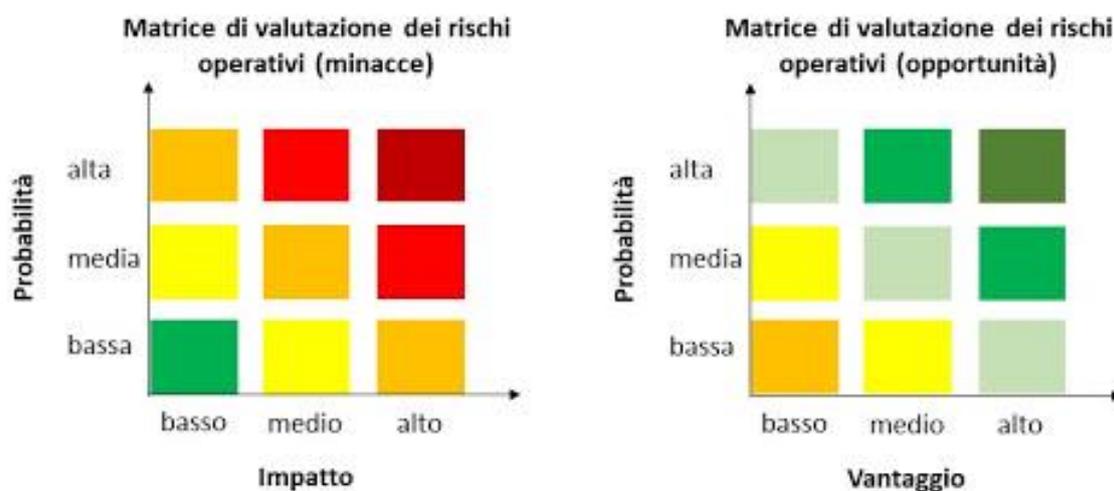


Figura 7- Matrici Minacce - Opportunità nel processo di valutazione dei rischi

2. Esecuzione dei test: in questa fase del processo l'internal auditor deve identificare, analizzare, valutare e registrare informazioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Le informazioni raccolte devono possedere le seguenti caratteristiche:

- **Sufficienza:** devono essere raccolte informazioni adeguate per poter arrivare ad un giudizio finale;
- **Affidabilità:** le informazioni acquisite devono essere appunto affidabili e fondate cioè verificabili;
- **Rilevanti e utili per il conseguimento degli obiettivi:** le info devono essere coerenti con l'obiettivo da raggiungere e devono essere utili al raggiungimento dello stesso;

Inoltre è richiesto che le prove raccolte siano adeguate, concrete e convincenti; infatti la documentazione della revisione deve consentire ad un revisore esperto che non abbia alcuna cognizione dello specifico incarico, di comprendere:

- La natura, la tempistica e l'estensione delle procedure di revisione svolte per ottemperare ai principi di revisione e alle norme di legge e regolamentari applicabili;
- I risultati delle procedure di revisione e gli elementi probativi raccolti;
- Gli aspetti significativi emersi nel corso del lavoro di revisione;

Dopo aver trattato dello scopo della fase di esecuzione dei test e aver visto che caratteristiche debbano avere le informazioni raccolte bisogna affrontare la distinzione tra i vari tipi di execution; infatti in base ad ogni area che verrà osservata ed analizzata, ci sarà una differente esecuzione dei test, come mostrato dalla figura in basso:

- **Operational Audit**
- **Financial Audit**
- **Compliance Audit**
- **Fraud Audit**



Figura 8 - Execution: Tipi di Audit

- **Operational Audit:** sono audit volti ad accertare l'efficace ed efficiente svolgimento dei processi ed il corretto presidio dei rischi insiti nell'attività. Viene svolta una mappatura del processo al fine di identificare i principali rischi ed i principali punti di controllo di primo e secondo livello;
- **Financial Audit:** sono audit volti ad accertare il Sistema di Controlli Interno su processi prettamente amministrativo-contabili o che hanno ad oggetto l'analisi di poste di bilancio identificate sulle quali il Management vuole avere un assurance interna; anche in questo caso Viene svolta una mappatura del processo al fine di identificare i principali rischi

ed i principali punti di controllo di primo e secondo livello, seguita da una focalizzazione su alcuni controlli contabili e da una valutazione della tracciabilità e documentabilità del processo ai fini della supportabilità del dato contabile;

- **Compliance Audit:** sono audit che si focalizzano sulla verifica dell'osservanza delle norme interne ed esterne applicabili al contesto delle strutture organizzative e delle operazioni sotto esame; in questo tipo di execution vengono svolte analisi delle procedure aziendali o delle normative applicabili alla società e al processo oggetto di analisi, inoltre viene verificata l'aderenza alle regole interne ed esterne in ogni fase del processo;

 - **Fraud Audit:** sono audit che hanno come obiettivo l'identificazione delle cause e delle responsabilità afferenti specifici eventi e/o comportamenti, come per esempio casi di frode o infedeltà; il fraud audit viene definito come il processo che si pone l'obiettivo di identificare le cause e le responsabilità inerenti a specifici eventi o comportamenti fraudolenti, in particolar modo assume rilievo nel momento in cui nascono sospetti sull'avvenuto compimento di atti illeciti volti a raggirare, occultare e abusare delle norme ai fini dell'ottenimento di benefici economici; in particolar modo l'attività di fraud auditing si pone l'obiettivo di analizzare aspetti come : le alterazioni di gare tra fornitori, l'inserimento di fornitori non esistenti in anagrafica o il pagamento di fatture per prestazioni fittizie. Quest'ultima tipologia verrà poi affrontata in maniera più dettagliata nel secondo capitolo.
3. **Reporting:** L'attività di audit si conclude generalmente con l'emissione di un Audit Report che riassume i contenuti

dell'attività svolta. Tra le informazioni chiave che l'Audit Report deve contenere deve essere ben chiaro chi è l'auditato (processo e management), gli obiettivi e che cosa è stato esaminato (o non è stato esaminato). Per ciascuno dei rilievi inclusi nel Report vi deve essere la spiegazione delle criticità individuata durante la verifica e ogni altra informazione che permette di identificare il fenomeno.

Per ogni criticità è poi necessario definire:

- le raccomandazioni o i suggerimenti dell'auditor per l'eliminazione o riduzione della criticità;
- i commenti del Management a quanto riscontrato dall'auditor;
- il piano di azione del Management (attività, tempi, responsabili).

Al fine di assicurare la piena consapevolezza da parte del management sui risultati ottenuti e sul loro impatto è opportuno convocare una o più riunioni di chiusura dell'audit (**exit meeting**); è fondamentale l'acquisizione di un formale impegno da parte del management circa la realizzazione delle azioni correttive condivise ed i relativi tempi di attuazione. Il Management ha quindi un ruolo chiave nella risoluzione del gap;

«Condivisione» non significa necessariamente che il Management debba essere sempre d'accordo: nell'area Commenti dedicata, può integrare quanto rilevato con le proprie considerazioni, impegnandosi a realizzare le azioni correttive per la risoluzione del gap.

Alla fine dell'attività di reporting le osservazioni di audit riceveranno una valutazione in relazione al loro impatto sul

sistema di controllo interno; è fondamentale che il modello di rating permetta al management di capire la gravità del fatto riscontrato nell'osservazione di audit e la priorità con cui è necessario intervenire per porvi rimedio.

4. **Follow up:** L'Internal Audit deve monitorare e documentare il superamento delle carenze identificate e l'implementazione delle azioni correttive formulate dal Management, mediante il cosiddetto Follow up.

Il Follow up è pertanto l'insieme delle operazioni di verifica dei risultati del piano di azione che il management ha concordato di implementare al termine dell'intervento di audit. Il Follow up può essere «documentale» oppure richiedere una nuova esecuzione dei test falliti nella fase di audit precedente al fine di verificare l'efficacia dei controlli aggiuntivi o delle modifiche al processo apportate dal Management; inoltre permette al Top Management e agli Organi di Governance di monitorare lo stato del Sistema di Controllo Interno attraverso la risoluzione delle criticità riscontrate in fase di audit e di valutare la tempestività di intervento del Management, determinando così lo stato dell'ambiente di controllo di secondo livello.

L'attività di Follow up è molto importante essendo componente integrante del processo di "Continuos Improvement" del sistema di controllo e di gestione dei rischi. L'esistenza di verifiche di Follow Up aggiunge valore al singolo processo di Audit, ribadendo a posteriori l'importanza di risolvere le problematiche rilevate e inoltre tramite lo svolgimento di verifiche periodiche, il Management e gli owner delle azioni correttive vengono sollecitati a rispettare le

scadenze predefinite e a garantire gli impegni assunti in sede di Audit.

Capitolo 2: Le frodi aziendali

2.1 Introduzione

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato l'importanza dell'attività di Internal Auditing nel miglioramento del sistema dei controlli aziendali.

Tra i vari ruoli del sistema di controllo interno abbiamo messo in risalto quello di sostenere la crescita aziendale attraverso un'efficace gestione dei rischi; uno dei rischi più rilevanti come abbiamo detto in precedenza è sicuramente il rischio di frode che è oggetto di particolare attenzione della funzione di Internal Audit, per via dell'impatto che può provocare all'interno del complesso aziendale.

Nel XXI secolo con gli scandali di Enron, Parmalat, Volkswagen ecc., cresce sempre più il bisogno di contrastare questi fenomeni fraudolenti, ponendo una sempre maggiore attenzione allo studio di tali atti.

Ovviamente il fenomeno delle frodi nasce già dalle prime forme di commercio dell'antichità e con il passare dei secoli la struttura di tali comportamenti diventa via via sempre più complessa.

In questo capitolo definiremo tale fenomeno in ogni suo aspetto, affrontando le principali discipline per contrastarlo e approfondendo la disciplina, già citata in precedenza, di Fraud Auditing.

2.2 Definizione e caratteristiche di Frode

Il concetto di frode non è definito esplicitamente dalla legge, ma nel linguaggio comune sta ad indicare un atto compiuto per ledere un diritto altrui mediante l'inganno. Il significato che assume in un contesto aziendale è quello di un qualsiasi comportamento non violento che procura guadagno o beneficio, in modo illecito, causando un danno ingiusto, anche indiretto, ad altri.

Una definizione di frode può essere la seguente:

“Serie di comportamenti ingannevoli mediante i quali carpire la buona fede altrui allo scopo di appropriarsi illecitamente di ricchezza”.

O ancora:

“Atto o comportamento diretto a ledere con l'inganno un altrui diritto”.

Sempre sul versante giuridico il codice penale, pur non fornendo un'esplicita definizione di frode, contempla la fattispecie della truffa, definendola come l'azione attraverso la quale uno o più soggetti, attraverso raggiri, inducendo in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto a danno altrui.

Le definizioni appena fornite sono tuttavia insufficienti ai fini di una circoscrizione del fenomeno in quanto, ai fini della nostra trattazione, si farà riferimento esclusivamente alle frodi di natura economica, cioè a tutti quei comportamenti illeciti con un contenuto economico e legati allo svolgimento di un'attività imprenditoriale o professionale. Si fa, cioè, riferimento a quelle pratiche criminali che la letteratura anglosassone ha definito generalmente con il termine *white collar crime*.

Gli elementi che caratterizzano il reato sono quindi i seguenti:

1. L'inganno: viene posta in essere una mistificazione della realtà attraverso la falsificazione, l'occultamento o la manipolazione degli atti e dei fatti;

2. L'intenzionalità: il crimine economico va inteso come tale solo se si poggia su un complesso e premeditato disegno;
3. La violazione del rapporto fiduciario: le relazioni economiche si fondano tendenzialmente su un rapporto di fiducia tra più soggetti. La chiave per la commissione di tale reato economico è l'abbassamento delle difese dei soggetti lesi, che avviene violando il suddetto rapporto;
4. Il danno: come si era detto in precedenza, lo schema della frode rientra nella fattispecie dei crimini appropriativi. Il vantaggio dell'attore è uguale e contrario al danno recato alle vittime;
5. L'occultamento: è essenziale al fine di rendere l'azione fraudolenta "invisibile" agli occhi della vittima o del soggetto che esercita l'azione di vigilanza;
6. La rispettabilità apparente: l'attore del reato gode di un rispetto derivante dalla posizione rivestita nella piramide sociale;
7. La vittima: generalmente, la vittima è invisibile agli occhi di chi compie il reato, e l'assenza di coinvolgimento tra questi due soggetti giustifica, nella mente del frodatore, il compimento del reato. Infatti, questo viene visto dall'attore come un semplice atto elusivo delle normative vigenti.

Riassumendo, la frode si configura come segue: l'attore (soggetto attivo), attraverso raggiri, induce in errore la vittima (soggetto passivo) e procura a sé stesso o ad altri un vantaggio ingiusto congiuntamente ad un altrettanto ingiusto danno per la vittima o per altri. Partendo da questa definizione, pienamente condivisa dai teorici, è possibile individuare gli elementi essenziali di ogni schema di frode (l'attore, la vittima, l'inganno, il beneficio ingiusto e il danno ingiusto), sintetizzabili nella figura che segue.



Figura 9 - Gli elementi fondamentali della frode. Fonte: Allegrini, D'onza, Mancini e Garzella, 2007

2.3 White collar crimes

Accade spesso di sentir parlare dei crimini dei colletti bianchi o white-collar crimes ma quando si chiede con precisione di cosa si tratta, la risposta è incerta.

L'espressione viene utilizzata, sempre più di frequente, anche in ambito sociologico e criminologico, per indicare una particolare categoria di reati (i reati dei "colletti bianchi"), prendendo spunto dal termine White-collar crime ("reati o crimini dei colletti bianchi"), introdotta dal criminologo Edwin Sutherland nel 1939.

Con tale espressione, si suole indicare quel particolare genere di reati, quasi sempre sottovalutati e impuniti, commessi da esponenti della borghesia delle professioni, da leader della politica e dell'economia. Il riferimento a tali tipologie di reato è sempre più attuale, poiché l'ingresso nel più ampio sistema delle reti criminali, non ne ha lasciato inalterato

l'assetto organizzativo e ha contribuito a diversificare le loro attività, incidendo sulla loro immagine pubblica.

Nel tempo, le organizzazioni criminali hanno riversato nell'economia e nella finanza grandi patrimoni percepiti attraverso illeciti, rendendo sempre più difficile la loro separazione da quelli leciti, spostando così l'utilizzo di mezzi illeciti nel mercato delle normali transazioni, esternalizzando e dando in appalto l'uso della violenza: non più esplicita, diretta e visibile, ma sempre più invisibile e indiretta, tendendo ad agire a monte, sul processo di normazione.

Analizzando la questione partendo da una matrice criminologica, è chiaro che nella quotidianità il “delinquente” in colletto bianco nega con vigore le proprie responsabilità e, inevitabilmente, la riparazione consisterà in azioni come pignoramenti, sequestri e ravvedimenti operosi completamente diversi dal concetto di dialogo e di conciliazione che si può eventualmente manifestare nei casi della rapina, dello stupro, dei maltrattamenti familiari o dello stalking. Inoltre, troppo spesso, anche il sentire generale esalta le capacità del delinquente con il colletto bianco, perché non è visto come un reo ma come un Robin Hood dei giorni nostri che, tuttavia, non ruba ai ricchi per dare ai poveri, ma distrugge patrimoni per donare a sé stesso.

2.4 Le motivazioni che incitano a commettere frodi

In questo paragrafo cercheremo di scavare più a fondo e risalire alla radice del comportamento fraudolento, andando a scovare le cause che inducono alcuni soggetti al compimento di tali atti fraudolenti.

Secondo teorie sviluppate già dal XIX secolo, i criminali sono esseri razionali e il loro scopo è quello di massimizzare il soddisfacimento dei propri bisogni e il proprio benessere.

Inoltre altri studiosi come N. Shover e K.M. Bryant, sostenevano che la valutazione dei vantaggi dell'azione criminale da parte di un individuo

fosse condizionata da tre precisi fattori: la pressione per il raggiungimento degli obiettivi, la certezza e la severità delle sanzioni percepite come possibili conseguenze negative in caso di scoperte e, da ultimo, la cultura, propria della situazione di appartenenza, volta all'accettazione e agevolazioni di condotte criminali.

Le varie teorie sviluppate nel corso dei secoli, ci conducono ad affermare che, alla base di qualsiasi comportamento criminoso, vi sia la lucida, consapevole e razionale volontà di delinquere da parte di un individuo, e pertanto possiamo asserire che ogni azione illegale trova origine nella percepita convenienza a delinquere.

In sintesi, secondo tali teorie il compimento di un illecito parte da una razionale valutazione dei costi e dei benefici derivanti dall'illecito, e quindi "la condotta illegale trae origine dalla percepita convenienza a delinquere"⁵.

Alla metà del XX secolo però, il criminologo Donald R. Cressey in seguito ad uno studio effettuato su un campione di duecento individui condannati con l'accusa di appropriazione indebita, elabora un modello finalizzato alla classificazione delle circostanze che possono indurre gli individui a compiere azioni illegali.

Tale studio lo porta a concludere che gli illeciti sono il frutto di tre fattori:

1. il sorgere di problemi finanziari che l'individuo preferisce non condividere con altre persone e risolvere autonomamente;
2. la possibilità di poter sfruttare una condizione di fiducia per eliminare i suddetti problemi ricorrendo a dei mezzi illegittimi;
3. l'abilità dell'attore nel riuscire a giustificare la condotta illegale, attraverso un processo di razionalizzazione, che lo porta a trovare delle scusanti.

⁵ POGLIANI G., PECCHIARI N., MARIANI M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, EGEA, 2012, pag. 13.

La possibilità che la frode si manifesti dipende pertanto dalla concomitanza di tre variabili:

1. La pressione percepita;
2. L'opportunità;
3. L'attitudine/razionalizzazione

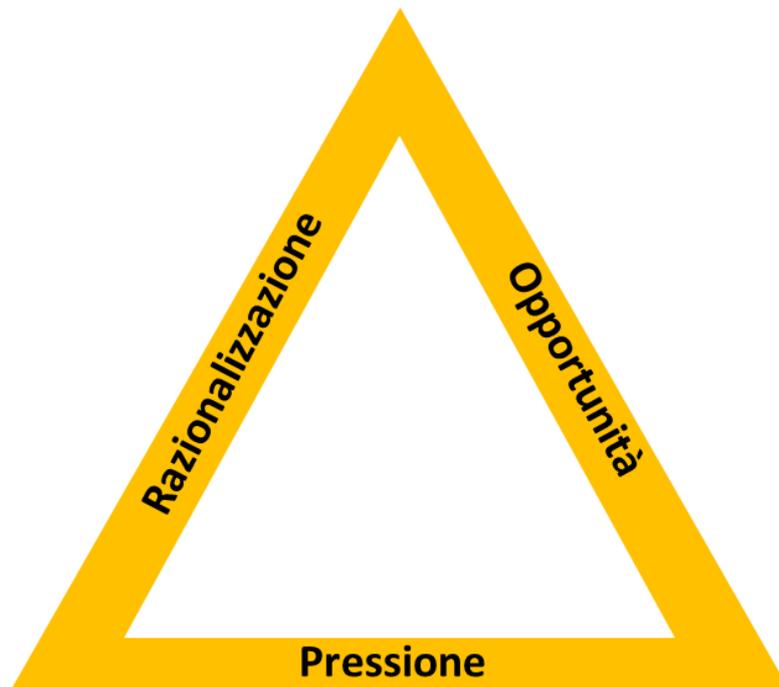


Figura 10 - Il triangolo delle frodi: Fattori scatenanti

L'eccessiva "pressione" cui è sottoposto un individuo può essere considerata una delle variabili che favorisce l'attuazione di una frode. La pressione può derivare sia da fonti interne sia esterne all'organizzazione. Nel primo caso, ad esempio, possono essere le eccessive attese verso un determinato risultato aziendale a spingere il management a una falsificazione delle scritture contabili, soprattutto quando i meccanismi di remunerazione sono correlati alle performance aziendali. Nel secondo caso la pressione può derivare dal bisogno urgente di denaro per far fronte a una

spesa imprevista ovvero dall'abitudine del singolo a vivere al di sopra dei propri mezzi.

La pressione eccessiva avvertita dal singolo è il motivo per compiere la frode, ma parimenti lo stesso deve ritenere di avere "l'opportunità" di compierla senza essere scoperto. L'opportunità di commettere una frode nasce dalla consapevolezza dell'autore di sfruttare i punti deboli esistenti nel sistema dei controlli interni, con la possibilità di celare il crimine evitando così la sanzione.

Il meccanismo della razionalizzazione consiste nell'abilità dell'attore di riuscire a giustificare a sé stesso e, qualora fosse scoperta, anche agli altri membri dell'organizzazione, la frode realizzata. Questo accade perché il frodatore non si identifica in un criminale.

2.5 Le principali tipologie di frodi aziendali

In questo paragrafo affronteremo e analizzeremo le principali forme di frodi, al fine di fornire un'idea concreta delle varie modalità con cui esse si realizzano.

Possiamo innanzitutto distinguere tra frodi interne e frodi esterne.

Le prime si manifestano all'interno del contesto societario dove appunto i principali attori appartengono alle categorie di senior management, pertanto coloro che possiedono un elevato grado di esperienza e possono avere maggiori opportunità e conoscenze per poter perpetrare l'evento fraudolento.

Le frodi esterne invece si qualificano per la presenza esterna degli attori, in particolare quasi la metà rientrano nella categoria dei clienti, circa un terzo nella categoria degli Hacker e nel restante 20% dei casi la frode è messa in atto addirittura da intermediari, agenti e fornitori, attori con cui normalmente ci sono relazioni basate su rapporti continuativi e di fiducia professionale.

La figura di seguito, ci illustra i macrogruppi di frode che andremo ad analizzare.

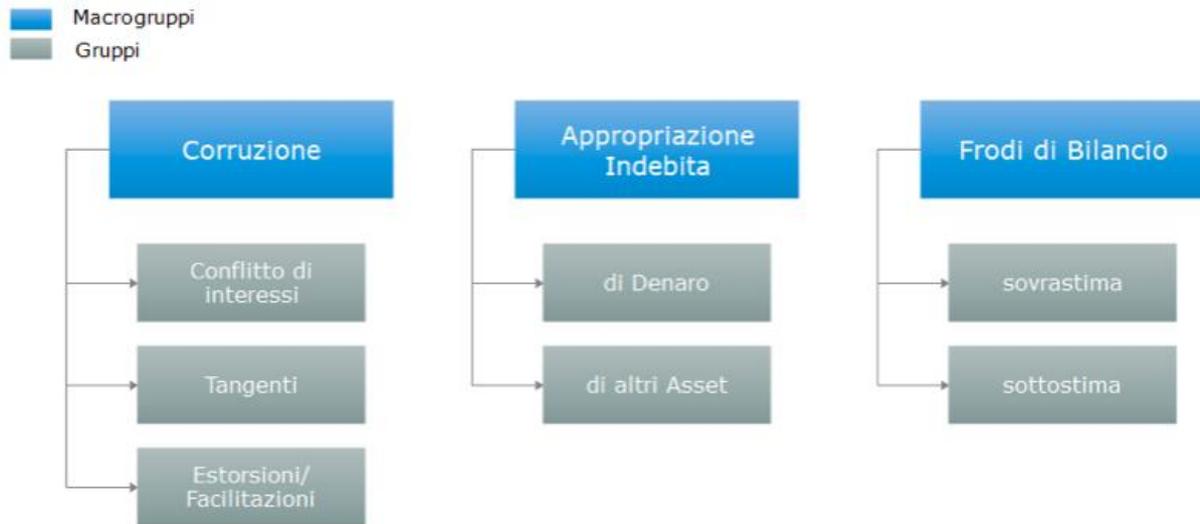


Figura 11 - Le principali forme di frodi aziendali

2.5.1 Corruzione

Un primo ambito che interessa è quello delle corruzioni, è cioè di dazioni, o promesse di dazioni, di denaro od altra utilità a funzionari pubblici per il compimento di atti d'ufficio (o meglio per l'esercizio delle sue funzioni o poteri) o contrari ai doveri d'ufficio così da avvantaggiare determinati soggetti economici.

Si tratta di un mal costume che non riguarda specificatamente un singolo Paese né singoli settori dell'economia, basti pensare al recente scandalo che vede coinvolta la FIFA, il principale organo di riferimento del mondo del calcio.

Il fenomeno della corruzione comporta una serie di implicazioni negative sia dal punto di vista giuridico, è un reato, che dal punto di vista sociale in quanto vengono spostate e destinate risorse senza un che ci sia un dovuto controllo da parte degli organi competenti, in questo modo si creano "vuoti" dal punto di vista del welfare difficilmente colmabili.

Relativamente ai soggetti attivi, le fattispecie appartenenti alla categoria della corruzione configurano reati sia propri sia comuni. Propri, considerando il lato del corrotto - necessariamente un Pubblico Ufficiale, o incaricato di pubblico servizio, ad esempio l'ufficiale giudiziario, un agente di polizia etc.; comuni dal punto di vista del soggetto corruttore - che può essere qualunque privato cittadino.

Dal reato di corruzione vanno tenute distinte altre fattispecie di reato che pur avendo delle affinità hanno presupposti e disciplina nettamente diversificati. Ad esempio per quanto riguarda la concussione si tratta di una fattispecie di reato caratterizzata da un abuso costrittivo del pubblico ufficiale che abusando della sua qualità o dei suoi poteri, costringe taluno a dare o a promettere indebitamente, a lui o a un terzo, denaro od altra utilità.

A differenza dalla concussione, la corruzione è caratterizzata da un accordo liberamente concluso tra un privato e un funzionario pubblico.

C'è poi l'abuso d'ufficio che si verifica quando il pubblico ufficiale o l'incaricato di pubblico servizio, "nello svolgimento delle funzioni o del servizio, in violazione di norme di legge o di regolamento, ovvero omettendo di astenersi in presenza di un interesse proprio o di un prossimo congiunto o negli altri casi prescritti, intenzionalmente procura a sé o ad altri un ingiusto vantaggio patrimoniale".

2.5.2 La frode contabile

Il falso in bilancio o frode contabile in diritto societario è la compilazione di false comunicazioni sociali ovvero un rendiconto non veritiero e corretto dei fatti accaduti e degli indicatori di rilievo che dovrebbero essere espressi nel bilancio d'esercizio di un'azienda.

Atteso che il bilancio di un'azienda è un documento che appositamente si redige perché i soci e i terzi possano reperirvi quelle informazioni sulla base delle quali assumere delle decisioni (in genere commerciali,

comunque d'ordine economico) riguardanti l'azienda medesima, e considerato che il bilancio non si rivolge solo al capitale investitore, ma anche alle classi lavoratrici e alla collettività, la retta compilazione è considerata obbligatoria e inderogabile presso la quasi totalità degli ordinamenti del mondo in quanto garanzia di tutela della fede pubblica che al bilancio deve concedersi.

La scorretta compilazione, necessariamente implicante la falsità di rappresentazione della situazione aziendale, è pertanto in genere considerata una frode e diffusamente gestita come reato in quasi tutti gli ordinamenti.

Ci riferiamo in particolare ai c.d. falsi in bilancio (artt. 2621 e 2622), oggi previsti anche come reato di danno nella sua forma più grave (false comunicazioni sociali in danno delle società, dei soci o dei creditori), di cui possono rispondere tutti i consiglieri di amministrazione ed i sindaci.

A questi si aggiungono gli altri reati che possono essere commessi dagli amministratori o da soggetti terzi in concorso con questi, quali l'impedito controllo (art. 2625), l'indebita restituzione di conferimenti o l'illegale ripartizione di utili e riserve (artt. 2626 e 2627) o ancora di beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633), le illecite operazioni su azioni o quote sociali ed in pregiudizio di creditori (artt. 2628 e 2629), le omissioni relative alla mancata comunicazione del conflitto d'interessi, all'esecuzione di denunce, comunicazioni o depositi ed alla convocazione di assemblee (artt. 2629bis - 2631), la formazione fittizia del capitale (art. 2632), l'infedeltà patrimoniale derivante da conflitti d'interesse, fatti salvi gli interessi compensativi derivanti dall'appartenenza ad un gruppo d'impresе (art. 2634), l'illecita influenza sull'assemblea (art. 2636).

L'infedeltà patrimoniale prevista dall'art. 2635 invece, è oggi stata sostituita dalla nuova fattispecie di corruzione tra privati introdotta sempre dal citato "Ddl Anticorruzione", la quale punisce i vertici di società i quali, dietro compenso o promessa dello stesso, con atti in violazione dei propri obblighi, danneggino la società. Si tratta di reato che rientra tra quelli più propriamente societari, ma che può anche provocare una distorsione della

concorrenza, ed in tal caso diviene procedibile d'ufficio e non più a querela di parte.

Inoltre è punita la condotta di ostacolo alle autorità pubbliche di vigilanza, come la Banca d'Italia e la Consob.

Ai fini della punibilità per tutti questi reati, i soggetti che rivestono formalmente le cariche sono poi parificati a quelli che esercitano la medesima funzione con diversa qualifica o che la esercitano di fatto in modo continuativo e significativo (art. 2639). Va ricordato pure che, in generale, i c.d. "estranei" possono sempre concorrere nel reato proprio di un soggetto.

Un ultimo profilo riguarda le responsabilità penali dei revisori dei conti, inizialmente contenute in questo stesso ambito ed oggi oggetto di specifica disciplina.

Gli elementi che caratterizzano il reato sono quindi i seguenti:

L'inganno: viene posta in essere una mistificazione della realtà attraverso la falsificazione, l'occultamento o la manipolazione degli atti e dei fatti;

L'intenzionalità: il crimine economico va inteso come tale solo se si poggia su un complesso e premeditato disegno;

La violazione del rapporto fiduciario: le relazioni economiche si fondano tendenzialmente su un rapporto di fiducia tra più soggetti. La chiave per la commissione di tale reato economico è l'abbassamento delle difese dei soggetti lesi, che avviene violando il suddetto rapporto;

Il danno: come si era detto in precedenza, lo schema della frode rientra nella fattispecie dei crimini appropriativi. Il vantaggio dell'attore è uguale e contrario al danno recato alle vittime;

L'occultamento: è essenziale al fine di rendere l'azione fraudolenta "invisibile" agli occhi della vittima o del soggetto che esercita l'azione di vigilanza;

La rispettabilità apparente: l'attore del reato gode di un rispetto derivante dalla posizione rivestita nella piramide sociale;

La vittima: generalmente, la vittima è invisibile agli occhi di chi compie il reato, e l'assenza di coinvolgimento tra questi due soggetti giustifica, nella

mente del frodatore, il compimento del reato. Infatti, questo viene visto dall'attore come un semplice atto elusivo delle normative vigenti.

2.5.3 L'appropriazione indebita

L'appropriazione indebita è quel reato punito dall'art. 646 del codice penale che commette chi, per procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto, si appropria del denaro o di una cosa mobile altrui, della quale abbia, a qualsiasi titolo, il possesso.

L'appropriazione indebita, come vedremo, si caratterizza per la minore offensività dell'azione criminosa: ed infatti, mentre il furto o la rapina presuppongono che un bene venga materialmente sottratto a chi legittimamente lo detiene, il reato di cui parliamo si caratterizza per il fatto che il bene altrui di cui ci si appropria è già in possesso dell'autore del delitto. Questo significa che, se prendi senza pagare un oggetto che si trova in un negozio, commetti furto; se, invece, vuoi fare tua una cosa che ti era stata spontaneamente consegnata, allora commetti il reato di appropriazione indebita.

In una realtà aziendale quindi, tale reato si realizza essenzialmente per la sottrazione e la appropriazione illecita di beni aziendali come denaro, beni aziendali materiali e non, scarti di produzione ecc., per l'utilizzo a scopi personali o comunque totalmente estranei allo svolgimento dell'attività d'impresa.

Secondo il sondaggio effettuato da una nota società di revisione e consulenza, quale PwC⁶, l'appropriazione indebita rappresenta la forma di reato aziendale più diffuso al mondo, incalzato solo negli ultimi anni dai reati di Cybercrime in continua espansione, che andremo a trattare nel maggior dettaglio nel prossimo paragrafo.

⁶ <https://www.pwc.com/it/it/publications.html>

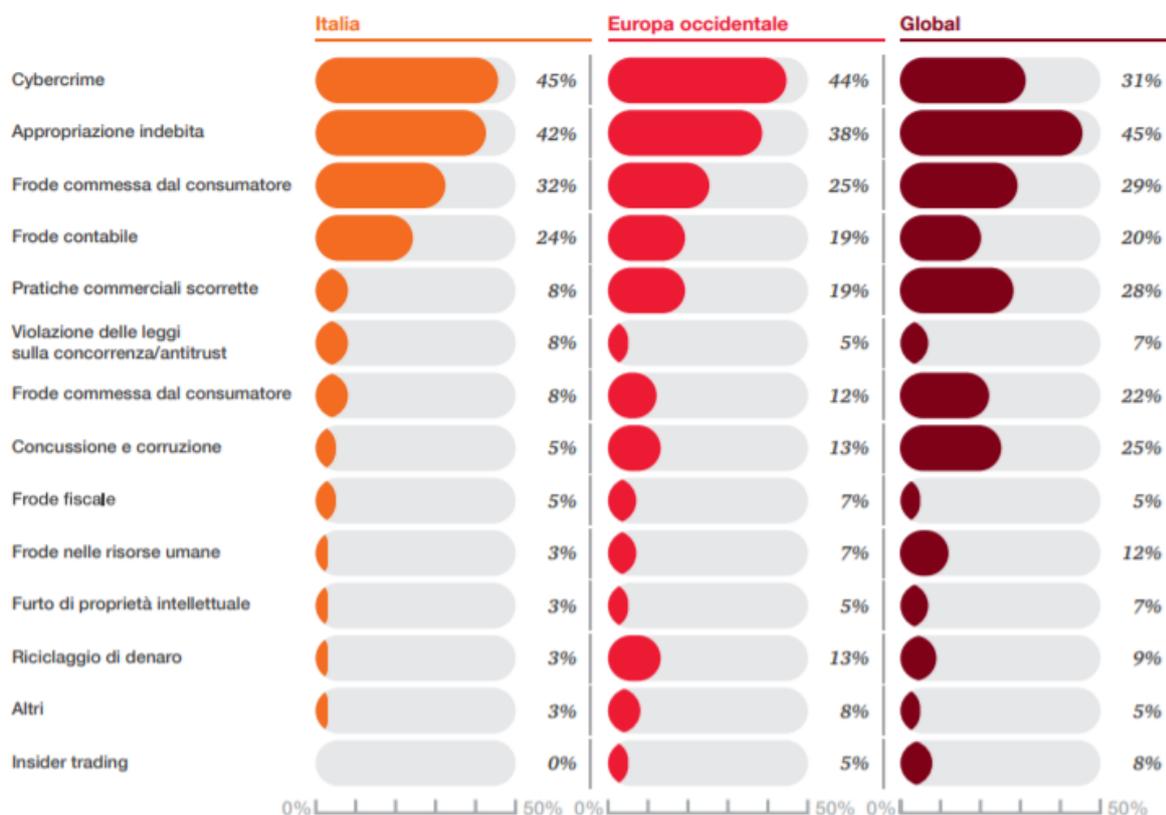


Figura 12 – Grafico delle frodi più diffuse a livello italiano, europeo ed internazionale

2.5.4 Il Cybercrime

Il Cybercrime è un reato nel quale la condotta o l'oggetto materiale del crimine sono correlati a un sistema informatico o telematico, ovvero perpetrato utilizzando un tale sistema o colpendolo; sono considerati reati informatici, per esempio, il danneggiamento di dati, programmi e sistemi, la frode informatica, l'accesso abusivo, la detenzione e la diffusione abusiva di codici d'accesso e la diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico, la falsificazione di documenti informatici, l'interferenza illecita nelle comunicazioni informatiche o telematiche.

L'evoluzione delle tecnologie insieme ad una crescita esponenziale dei social media e di Internet hanno cambiato in modo permanente gli scenari del business e dei consumatori.

Sfortunatamente, la connettività e l'accesso a Internet presentano delle "zone d'ombra" nelle quali sofisticati e motivati criminali possono operare di nascosto e per tale ragione le organizzazioni non sanno di essere o essere state vittime di cyber attacchi, fino a quando questi eventi non si verificano e proprio per tale motivo le varie tipologie di frodi informatiche rappresentano le più pericolose casistiche di frodi economico-finanziarie. Le minacce derivanti da cybercrime diventano sempre più pervasive e le tecniche sono sempre più raffinate. Il cybercrime è al momento il principale timore delle organizzazioni anche per il futuro.

Le aziende sono spesso vittime di attacchi informatici e stanno investendo nell'implementazione di strumenti di prevenzione; questa maggior sensibilità facilita anche una visione più ampia sull'obiettivo finale dell'attacco informatico.

Le frodi subite tramite un attacco informatico nella maggior parte dei casi danneggiano i processi di business aziendale oppure sottraggono asset all'azienda o mettono in atto forme di estorsione.

La crescita esponenziale di tali crimini costituirà secondo gli esperti la forma di reato principale dalla quale le società dovranno difendersi in futuro.

2.6 Normative e modelli di prevenzione in materia di frode

Come già detto in precedenza, la manifestazione di frodi è sempre esistita fin dall'antichità; gli studiosi da svariati decenni hanno affrontato il problema anche se non si può dire lo stesso per quanto riguarda l'ambito normativo degli stati;

Infatti ci sono voluti consistenti scandali, come quello Enron negli U.S.A. e quello Parmalat in Italia che tratteremo in seguito più nello specifico, per far sì che i legislatori iniziassero a considerare seriamente il fenomeno delle frodi iniziando così a predisporre strumenti normativi per la prevenzione di tali eventi.

Forniremo brevemente di seguito le norme in materia di prevenzione di frodi societarie sia in ambito nazionale che internazionale, facendo riferimento al D.Lgs. 231/2001 come norma di riferimento in ambito nazionale e alla Sarbanes-Oxley Act come norma in risposta agli scandali dei primi del 2000 negli Stati Uniti.

2.6.1 Il Sarbanes-Oxley Act

Il Sarbanes-Oxley è una legge federale emanata nel luglio 2002 dal governo degli Stati Uniti d'America a seguito di diversi scandali contabili che hanno coinvolto importanti aziende americane come Enron e la società di revisione Arthur Andersen, che causarono enorme sfiducia da parte degli investitori nei confronti dei mercati.

La legge mira ad intervenire per chiudere alcuni "buchi" nella legislazione, al fine di migliorare la corporate governance e garantire la trasparenza delle scritture contabili, agendo tuttavia anche dal lato penale, con l'incremento della pena nei casi di falso in bilancio e simili. Viene inoltre aumentata la responsabilità degli auditor all'atto della revisione contabile. Tale atto costituisce la risposta alle criticità emerse dalla bancarotta delle predette società commerciali, essendo la riforma diretta a conferire

certezza e affidabilità alle informazioni fornite al mercato sull'andamento delle società e a promuovere la correttezza dei soggetti che, a vario titolo, in veste di amministratori, di consulenti o di controllori dell'attività di impresa, operano nei mercati finanziari.

In particolare, il Sarbanes-Oxley Act si caratterizza per i seguenti punti:

1. l'introduzione di un organo di vigilanza sui revisori contabili e la previsione di regole per assicurare l'indipendenza degli stessi;

Dopo il pesante scandalo della società di consulenza Arthur Andersen incaricata di revisionare i bilanci della Enron, il legislatore impose la creazione di un organismo pubblico di supervisione, il Public Company Accounting Oversight Board, investito di compiti regolamentari, di controllo e sanzionatori relativi all'esercizio della revisione contabile presso società; i compiti del nuovo organismo sono, in generale, i seguenti:

- registrazione delle società di consulenza contabile e di revisione che operano presso società quotate;
- fissazione di standards di revisione uniformi, che siano applicabili da tutte le società registrate nella stesura delle loro relazioni;
- ispezioni presso le società registrate;
- avvio, nei casi previsti, di procedure istruttorie e di procedimenti disciplinari;

Inoltre L'Act in esame tende a prevenire eventuali conflitti di interesse che si possono manifestare fra la società di revisione e la società quotata, essendo, in definitiva, la stessa società che sceglie e corrisponde il compenso al proprio revisore. La società di revisione, invece, dovrebbe essere completamente indipendente dalla società che ad essa ha affidato il relativo incarico, onde poter effettuare un controllo effettivo dei bilanci e dei conti e fornire al mercato informazioni quanto più

possibile obiettive, complete e veritiere, potendo tali informazioni condizionare pesantemente le decisioni degli investitori. Al fine di evitare tali conflitti di interesse, l'Act pone innanzitutto un divieto assoluto, per il revisore, di svolgere anche attività di consulenza nei confronti della stessa società.

2. gli obblighi di certificazione dei bilanci posti in capo agli amministratori delegati e ai direttori finanziari;

Viene prevista una responsabilità personale del CEO e del CFO per il contenuto delle relazioni finanziarie e dei bilanci delle società. Si richiede, infatti, a tali soggetti di asseverare sotto giuramento la veridicità dei documenti contabili e finanziari e delle notizie diffuse presso il pubblico, divenendo così responsabili per qualsiasi incongruenza o errore ritrovato nel bilancio.

Inoltre al fine di ottenere una rappresentazione contabile completa le società, gli amministratori e i managers sono tenuti a comunicare le off-balance sheet transactions, cioè le cosiddette transazioni fuori bilancio, e anche le loro proprietà azionarie superiori al 10%.

3. attribuzione di maggiori poteri di regolamentazione e quindi concessione di maggiori risorse alla SEC (Securities and Exchange Commission); la SEC può essere paragonata alla nostra Consob essendo l'organo federale statunitense preposto alla vigilanza dei mercati di borsa.

L'introduzione della SOX ha contribuito al conferimento di ulteriori poteri, responsabilità e risorse alla SEC, tra queste sicuramente l'obbligo di supervisione dell'organismo di vigilanza pubblico delle società di revisione; inoltre regola l'attività di redazione del bilancio affinché rispecchi la reale situazione economico-finanziaria della società. Infine altro compito è quello di disciplinare il settore

borsistico e delle società di rating, al fine di ridurre gli interessi di questi ultimi nel fornire valutazioni divergenti dal reale valore accertato delle società oggetto di analisi.

La normativa statunitense del 2002 ha puntato alla creazione di un sistema di controllo che indicasse l'effettivo impegno dei vertici societari nell'evitare situazioni di frodi contabili; Come vedremo anche nel decreto legislativo italiano 231, i dirigenti della società devono esercitare un potere di vigilanza sul corretto svolgimento dei controlli aziendali affinché l'informativa di bilancio sia veritiera e corretta.

2.6.2 Il Decreto Legislativo 231/2001

Se nel caso Statunitense le normative si sono susseguite agli scandali citati in precedenza, la situazione in Italia era ben diversa, in quanto l'ordinamento italiano era già dotato di una norma atta a prevenire e disincentivare il compimento degli illeciti economici, già da prima dello scandalo Parmalat.

In particolar modo il D.Lgs 231/2001 ha ad oggetto la responsabilità amministrativa delle società, la quale mira appunto alla disincentivazione del compimento di frodi; ha introdotto per la prima volta in Italia la responsabilità in sede penale degli enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi, da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso e, infine, da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati. Questa responsabilità si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto, ed è questo proprio l'elemento di novità.

La fattispecie introdotta dal D.lgs. 231/2001 mira infatti a coinvolgere nella punizione di determinati illeciti penali il patrimonio degli enti che abbiano tratto un vantaggio dalla commissione dell'illecito. Per tutti gli illeciti commessi è sempre prevista l'applicazione di una sanzione pecuniaria; per i casi più gravi sono previste anche misure interdittive quali la sospensione o revoca di licenze e concessioni, il divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione, l'interdizione dall'esercizio dell'attività, l'esclusione o revoca di finanziamenti e contributi, il divieto di pubblicizzare beni e servizi.

Le fattispecie di reato che sono suscettibili di configurare la responsabilità amministrativa dell'ente sono in particolare:

1. i reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione;
2. i delitti informatici ed il trattamento illecito di dati;
3. delitti di criminalità organizzata;
4. peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e abuso d'ufficio;
5. falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento;
6. delitti contro l'industria e il commercio;
7. reati societari;
8. delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico;
9. delitti contro la personalità individuale;
10. abusi di mercato;
11. omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
12. ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio;
13. reati ambientali.

Al fine di non incorrere in responsabilità amministrativa l'ente dovrà dimostrare che:

1. l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
2. il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
3. le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
4. non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui al punto 2.

Con l'introduzione di questa normativa molte grandi organizzazioni hanno dovuto affrontare il tema della gestione di tali rischi, implementando apposite strutture di governance e migliorando il Sistema di Controllo Interno nel suo complesso.

In conclusione, l'implementazione dei controlli fin qui discussi ha permesso alle aziende di evitare il rischio di incorrere in sanzioni, derivanti dall'applicazione della normativa sulla responsabilità amministrativa, disincentivare le pratiche corruttive all'interno dell'organizzazione, migliorare la reputazione aziendale e di conseguenza migliorare la visione dell'impresa in termini competitivi.

2.7 Fraud auditing

A lungo si è discusso su quale figura, potesse essere la migliore nella prevenzione e identificazione delle frodi societarie; è stata in passato, messa in luce la figura del revisore esterno, che svolge l'attività di controllo dei rendiconti finanziari.

Essa però non si limita solo a questo, difatti sviluppa ragionamenti sulla continuità dell'impresa e sugli effetti delle strategie aziendali.

Oltre a ciò, il suo compito è anche quello d'identificare i rischi operativi di quello che è stato controllato. Nella gestione dei casi di frode aziendale, è comune pensare che il revisore esterno abbia degli obblighi e dei compiti specifici nel caso in cui egli individuasse questo tipo di crimine all'interno di un'organizzazione.

In realtà, lo scopo del revisore esterno è quello di emettere un'opinione sull'eventualità che i rendiconti finanziari contengano delle anomalie significative.

In altri termini, il revisore esterno non possiede degli obblighi e dei compiti specifici per affrontare casi di frode aziendale, in quanto l'individuazione di tali crimini non corrisponde al suo primario obiettivo.

In sintesi come afferma il principio di revisione ISA 200, l'attività di revisione contabile è volta ad "acquisire ogni elemento necessario per consentire al revisore di esprimere un giudizio se il bilancio sia redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità al quadro normativo di riferimento", non focalizzandosi nell'attività di ricerca di comportamenti fraudolenti.

È invece proprio in tale concezione troviamo la funzione di Internal Audit, che come già detto si concentra maggiormente sull'analisi delle aree di rischio della società, valutando, sulla base degli output delle loro verifiche, l'adeguatezza o meno del sistema di controllo interno societario e sembra così essere la figura più adeguata ed idonea allo svolgimento di attività di fraud prevention and detection.

Come detto in precedenza ogni frode societaria punta all'aggiramento del sistema dei controlli interni e l'Internal Audit costituisce la funzione cui spetta fornire un'assurance sulla corretta predisposizione ed attuazione dei controlli.

Il fraud auditing può essere principalmente divisa nelle seguenti tipologie di attività:

1. Prevention: individuare le aree di attività maggiormente esposte alla perpetrazione di frodi, ipotizzando le relative modalità al fine di orientare il sistema di prevenzione ed intercettazione, evitando la realizzazione di atti fraudolenti interni ed esterni; identificando i rischi di frode nei processi aziendali con assessment periodici e adottando tecniche di prevenzione per minimizzare i comportamenti anomali, aumentando l'efficacia dei sistemi di controllo con interventi su norme, processi aziendali e sistemi informatici;
2. Detection: consentire di intercettare situazioni anomale in via preventiva o quanto prima possibile rispetto al momento di realizzazione; adottare strumenti di identificazione di fenomeni anomali per intervenire tempestivamente sulle frodi in corso o in fase di preparazione, monitorando nel tempo presunti comportamenti irregolari;
3. Investigation: analizzare le cause che hanno favorito la realizzazione della frode al fine di favorire le opportune azioni di mitigation, inoltre disporre di informazioni dettagliate e focalizzate su eventi specifici in modo da poter indirizzare le attività di approfondimento e riscontro diretto per l'accertamento delle frodi con efficienza e tempestività.

Concludendo possiamo dire che l'attività di indagine a seguito di una segnalazione circa un possibile evento fraudolento può e deve essere svolta dalla funzione di Internal Audit, i cui componenti devono possedere

conoscenze e competenze di base ai fini dell'individuazione e gestione delle frodi; in casi di grandi organizzazioni addirittura troviamo una figura specializzata dedicata all'attività di fraud investigation che aiuterà maggiormente in termini di individuazione e prevenzione della frode; in ogni caso comunque viene suggerito al management di ricorrere ad una figura esperta in materia di frodi che abbia appunto conoscenza del fenomeno e delle modalità per prevenirlo, scovarlo o fronteggiarlo.

Capitolo 3: Confronto ed Analisi di due casi di Frodi: “Enron e Parmalat”

3.1 Introduzione

In questo terzo e ultimo capitolo analizzeremo due dei più grandi scandali finanziari della nostra epoca, lo scandalo della multinazionale americana Enron e il crac finanziario di Parmalat;

Attraverso un’analisi dei due casi, metteremo a confronto due sistemi differenti di "tenuta" dello Stato, delle leggi e degli organismi di controllo finanziario (interni ed esterni alle grandi aziende).

Analizzeremo le differenze e le similitudini dei due casi di frodi perpetrati dal colosso americano del settore energetico e dal colosso italiano del settore alimentare, evidenziando le mancanze dei sistemi di controllo e il ruolo dell’internal audit.

3.2 Cenni storici della multinazionale americana Enron

La società Enron nasce nel 1985, dalla fusione di diverse società tra cui la Houston Natural Gas e la InterNorth.

La rapida ascesa della società fa sì che nel 1996 viene nominata dalla rivista Fortune l’azienda più innovativa del pianeta; al 31 dicembre 2000, la Enron gestiva asset valutati 47,3 miliardi di dollari, tra i quali oleodotti e gasdotti lunghi 30 mila miglia e 15 mila miglia di reti in fibre ottiche ed era attiva in oltre 40 Paesi con 21 mila dipendenti.

Le principali aree di business Enron erano, l’area Wholesale Services che comprende il marketing e la logistica mondiale di commodities, con servizi di management finanziario e del rischio, con la controllata EnronOnline, il sistema di trading in rete di commodities che consente di transare

istantaneamente con prezzi in tempo reale un range di commodities dell'energia e dei settori correlati.

Grazie a un'aggressiva strategia di espansione e all'adozione delle tecnologie di intermediazione online, il fatturato di Enron passa dai 9,5 miliardi di dollari del 1995 ai 101 miliardi del 2000. Nei 12 mesi a fine settembre la cifra d'affari tocca 180 miliardi, il 75% dei quali forniti dalla gestione della rete Internet di transazione sui contratti energetici, Enron Online.

A dare il primo colpo è la crisi energetica californiana, ma a scuotere veramente le fondamenta del gruppo è la scoperta di un'inchiesta della Sec, per avere gonfiato gli utili per tre anni e per avere "tralasciato" nel bilancio alcune transazioni che hanno permesso di sottostimare il debito.

Tratteremo più avanti del successivo crac che ha portato al fallimento dell'azienda nel 2002.

3.3 Cenni storici Parmalat

La Parmalat S.p.A. è una società italiana leader a livello non solo nazionale, nella produzione di generi alimentari, in particolar modo di latte, panna, yogurt e derivati.

Venne fondata dall'imprenditore Callisto Tanzi, partendo da un piccolo caseificio nella città di Collecchio, vicino a Parma, nel 1961.

Lo sviluppo di quest'azienda iniziò a crescere negli anni Settanta, quando il mercato cominciò a chiedere latte a lunga conservazione; Callisto Tanzi approfittò di questa continua richiesta sempre più in crescita e cominciò a produrre questo tipo di latte.

Tale scelta si rivelò vincente a tal punto che, negli anni Novanta, diventò a tutti gli effetti una società per azioni. Inoltre, grazie a questa crescita esponenziale della sua azienda, Tanzi decise di investire ancora di più per portarla all'estero. Esso ci riuscì in poco tempo cominciando ad acquistare numerose società sparse in Europa, America Latina e Africa. Quest'altro

grande investimento portò la Parmalat a diventare un leader nel settore alimentare, sia a livello nazionale che internazionale.

Dopo questi anni ruggenti della società dal punto di vista finanziario, nel 2003 la Parmalat fu travolta da un crac finanziario.

Questo tragico evento lasciò nei conti della società un buco economico di circa quindici miliardi di euro, che portò alla sua inevitabile bancarotta.

Tratteremo nel dettaglio di questo nei prossimi paragrafi.

3.4 Lo scandalo Enron

Il 2001 è stato senza dubbio un anno orribile per gli Stati Uniti d'America, infatti dopo gli attacchi terroristici del World Trade Center, il 2 dicembre 2001 un altro durissimo colpo scuote l'America, il colosso Texano dell'energia e del trading, Enron, dichiara il fallimento.

La multinazionale che aveva rappresentato la New Economy, raggiungendo più di 100 miliardi di fatturato con oltre 20 mila dipendenti tracolla dopo mesi di indagini della Security and Exchange Commission (SEC), vanificando in pochissimo tempo il titolo di Società più innovativa d'America che le aveva affibbiato la rivista Fortune.

Una doccia gelata per i dipendenti del colosso, invitati a lasciare il proprio ufficio il giorno stesso dell'ufficializzazione del tracollo, per poi essere doppiamente beffati con la perdita dei fondi pensione, investiti in gran parte in azioni della stessa Enron, che nel giro di tre mesi passano da un valore di 86 dollari a soli 25 centesimi⁷; nel giro di tre mesi verranno bruciati circa 60 miliardi di dollari, ma i dirigenti ne uscirono illesi, senza quindi subire alcuna perdita poiché avevano venduto le loro azioni prima del crac, realizzando così enormi guadagni; per essi infatti non era prevista alcuna clausola che gli impedisse di liberarsi delle proprie quote.

⁷ <https://www.corriere.it/>

Verrà definita come la più grande truffa finanziaria dei tempi moderni architettata minuziosamente nei bilanci societari truccati.

C'è voluto poco a capire che dietro i numeri roboanti del fatturato e le certificazioni dei bilanci da parte delle società di revisione, in primis Arthur Andersen, c'erano cifre fasulle, aggiustate anno dopo anno con diabolici stratagemmi contabili, contando anche su coperture e agevolazioni politiche, sia repubblicane sia democratiche, in cambio di finanziamenti elettorali o pacchetti azionari che oliassero gli ingranaggi di Washington e chiudessero gli occhi della grande politica sugli illeciti di Enron. Non solo, ai bilanci truccati si aggiungeva la fitta rete di società legate a Enron e distribuite in paradisi fiscali come le Isole Cayman, grazie alle quali era possibile evadere la tassazione e gonfiare i profitti, mantenendo un valore azionario falsato ma apparentemente stabile. Un complesso gioco di scatole cinesi, avallato da chi, in teoria, avrebbe dovuto controllare i bilanci, e cioè Arthur Andersen, che invece partecipava alla truffa e a crac avvenuto pensò bene di distruggere documenti relativi all'attività contabile di Enron, dopo qualche anno anche la società di revisione contabile sarà costretta alla chiusura dei battenti.

Infine dopo la bancarotta fraudolenta, il congresso ha aperto una commissione d'inchiesta e gli amministratori della Enron sono stati rinviati a giudizio e condannati a pene detentive che vanno dai 18 mesi ai 24 anni. Ken Lay, Presidente ed anche Amministratore Delegato a seguito delle dimissioni di Jeff Skilling, è morto d'infarto prima della condanna; Skilling, Amministratore Delegato e "regista" della colossale truffa finanziaria è stato condannato ad anni 24 di reclusione.

Gli altri responsabili che hanno collaborato con la giustizia, non sono riusciti ad evitare pene comunque severe (10, 3, 2 anni di reclusione).

3.5 Il crac Parmalat

Il crac Parmalat fu uno dei più grandi scandali di bancarotta fraudolenta italiani; l'ammanto della società italiana mascherato dal falso in bilancio si aggirava intorno ai 14 miliardi di euro e fu scoperto alla fine del 2003 anche se successivamente fu dimostrato come già le gravi difficoltà finanziarie erano attribuibili già dall'inizio degli anni 90'.

Nei primi anni 80' i debiti societari si aggiravano intorno ai 100 miliardi di lire e il patron di Parmalat Callisto Tanzi, quotò in borsa la società trasformandola in una S.p.A per evitare il peggio; ma questo non bastò per risanare i debiti così che vennero successivamente chiesti vari prestiti alle banche, tra cui Sanpaolo IMI, Banco di Napoli e Cassa di Risparmio di Roma che erogarono circa 120 miliardi di lire garantiti dal 50 % della società emiliana.

Al fine di eludere i controlli della Consob, fu attuata una quotazione servendosi di un'impresa già presente sul listino di Milano, la "Finanziaria Centro Nord" che passò dall' ex titolare Giuseppe Gennari alla holding dei Tanzi e rilevò, in due operazioni distinte, il 55,4% di Parmalat, grazie a un aumento di capitale di 583 miliardi, di cui 283 destinati a rilevare il controllo di Parmalat dai Tanzi e 300 per la successiva ricapitalizzazione. Non riuscendo a far migliorare i conti, Tanzi affidò per diversi anni all'avvocato Gian Paolo Zini, il compito di creare una rete di società distribuite tra Caraibi e Isole Cayman.

Per godere di fiducia e credibilità dalle banche al fine di ottenere finanziamenti, venne fatto un sistematico ricorso a delle false fatturazioni, che figurando come crediti societari, fecero inventare unquando per conto corrente fittizio presso la Bank of America, intestato alla società Bonlat, con sede nel paradiso fiscale delle isole Cayman, in cui figuravano circa 4 miliardi di euro.

Quando però Parmalat entra nel suo ultimo anno di vita, il 2003, le banche citate in precedenza, che avevano in portafoglio non solo obbligazioni Parmalat, ma anche altri prodotti finanziari di società del gruppo,

cominciano a sgonfiare i portafogli in modo sistematico, fino a svuotarli quasi del tutto, ma, continuano a consigliare ai risparmiatori di acquistare nuove obbligazioni, scaricando su di loro quelle che possedevano. Le banche continueranno a vendere le obbligazioni, fino a che, il 17 dicembre, si assiste al tracollo: Bank of America informa il revisore Grant Thornton dell'inesistenza del conto intestato alla Bonlat, su cui dovrebbero esservi all'incirca 4 miliardi di liquidità.

Qualche giorno dopo arrivò la notizia che il documento che ne attestava l'esistenza era stato contraffatto.

Il 22 dicembre Tanzi fu iscritto nel registro degli indagati per falso in bilancio e nel frattempo il valore di un'azione della Parmalat era sceso a 0,11 centesimi di euro.

L'impresa italiana fu salvata solo grazie agli effetti della legge 18 febbraio 2004, n. 39⁸ e dall'affidamento dell'amministrazione straordinaria speciale ad Enrico Bondi che ne risanò parzialmente i conti a partire dal 2005, cedendo asset societari come il Parma Calcio.

Il caso Parmalat si è verificato dopo l'introduzione di innovazioni normative volte ad irrobustire la Governance delle società quotate, del resto la Parmalat non aveva adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001.

Sono molti i responsabili in questo caso di frode, tra cui le due società di revisione Grant Thornton e la Deloitte & Touche. La prima aveva certificato i bilanci della società dal 1990 fino al 1998, quando l'incarico è stato conferito alla Deloitte & Touche per ottemperare all'obbligo di rotazione previsto dall'art. 156 Tuf; tuttavia alla Grant Thornton restò il compito di certificare i bilanci delle società off-shore.

⁸ Il Ministro delle attività produttive, dopo la dichiarazione dello stato di insolvenza, può autorizzare operazioni di cessione e di utilizzo di beni, di aziende o di rami di aziende dell'impresa richieste dal commissario straordinario qualora siano finalizzate alla ristrutturazione dell'impresa o del gruppo. <https://www.camera.it/leg18/1>

3.6 Differenze e similitudini tra il colosso italiano e la multinazionale americana

Le ripercussioni delle frodi aziendali colpiscono non solo le società e i loro azionisti, ma anche l'occupazione, la stabilità sociale e l'opinione pubblica in generale. I riverberi di frode aziendale sono chiaramente visibili nei casi di Enron e Parmalat e molti altri. Gli scandali che circondano il gigante alimentare italiano Parmalat e la società energetica americana Enron sono simili sotto molti aspetti. Ma la loro principale differenza si riduce a culture opposte in Europa e negli Stati Uniti per gestire il crollo delle grandi aziende.

I due fallimenti hanno evidenziato approcci fondamentalmente diversi al fallimento: lasciar morire l'azienda con poca preoccupazione per i dipendenti, o l'intervento statale per salvare sia le attrezzature che il personale.

Entrambi gli affari Parmalat ed Enron sono stati segnati da una mancanza di trasparenza, frodi e debiti nascosti, uso di paradisi fiscali off-shore e controlli inefficienti da parte di revisori, amministratori o autorità di borsa. Poco dopo la bancarotta del gigante energetico texano Enron, il gruppo lattiero-caseario con sede vicino a Parma, nell'Italia settentrionale, dimostrò che l'Europa non era immune a questo tipo di scandali. Mentre Enron fu lasciata a secco, lo stato italiano utilizzò le proprie risorse per mantenere in vita Parmalat. Sia lo Stato, attraverso un finanziamento di 150 milioni, sia da parte di Banca Intesa dopo un appello promosso da Bondi, si occuparono del risanamento del gruppo di Collecchio perché potesse continuare l'attività.

Intanto gli istituti di credito si dichiararono vittime della frode della Parmalat e lo stesso Governatore della Banca d'Italia del tempo, Antonio Fazio, in un'audizione al Senato del 2004, si disse convinto che tanto le banche italiane quanto quelle straniere non fossero consapevoli della situazione in cui versava la società di Tanzi.

Enron finì in bancarotta alla fine del 2001 dopo essere crollata nel giro di poche settimane dopo la rivelazione di una miriade di schemi per gonfiare i profitti e nascondere i debiti. All'epoca registrava un fatturato annuo di 100 miliardi di dollari. Circa 4.500 impiegati persero il loro lavoro il 3 dicembre 2001, la maggior parte di loro senza compensazione. Molti persero anche i loro risparmi per la pensione di vecchiaia, quasi esclusivamente in azioni Enron. Anche l'ex società di contabilità della Enron, Arthur Andersen LLP, fu messa fuori gioco dalle forze del mercato nel giro di pochi mesi. Al contrario, prima che Parmalat chiedesse la protezione dall'insolvenza, il governo italiano l'aveva messa sotto tutela adottando un decreto per la ristrutturazione delle grandi imprese insolventi. Il decreto era rivolto alle imprese con almeno 1.000 dipendenti e un debito di almeno 1 miliardo di euro, e lo scopo a quanto detto dal ministro dell'Industria italiano era rivolto a “salvare i posti di lavoro, e non gli azionisti o il management”.

L'approccio del governo italiano è quindi in netto contrasto con quello dei leader aziendali statunitensi che al contrario di quest'ultimi, che non tutelarono minimamente i dipendenti di Enron e i risparmiatori che avevano investito nella multinazionale americana, invece fecero di tutto per tenere in vita la società italiana, salvaguardando gli investitori e i dipendenti della stessa.

3.7 Il ruolo dell'Internal Audit nei casi di frode affrontati

In questo paragrafo mettiamo in luce le chiare mancanze del sistema dei controlli interni, in casi di frodi societarie come quelle citate in precedenza, per esempio le ragioni del crac Parmalat possono essere senza dubbio analizzate e inquadrare in un'ottica di carenze e difetti normativi in cui i controlli interni hanno rinunciato a svolgere fino in fondo i loro compiti. Nella multinazionale Americana invece ci fu un palese conflitto d'interessi sia nella funzione di Internal Auditing che nella revisione esterna; infatti

basti pensare che la stessa società, la Arthur Andersen svolgeva sia un'attività di consulenza per Enron, sia un'attività di revisione dei bilanci e oltretutto venne scoperto che l'incarico fu affidato sulla base di rapporti personali con i partner della società di revisione.

Un punto di fragilità che ha accomunato i due crac invece è l'eccessivo potere concentrato nelle mani del top management, con una conseguente debolezza del ruolo del consiglio di amministrazione e con una comunanza dei ruoli del presidente del CdA e dell'Amministratore Delegato.

Marco Onado, economista e accademico italiano dice la sua in merito ai due crac affermando:

Parmalat è diversa dallo scandalo Enron, quest'ultima fu definita un'impresa che aveva cavalcato in modo dissennato la bolla speculativa aveva creato una rete estesa di complicità basate sulla avidità dei manager e sui conflitti di interesse di revisori, analisti e banche di investimento, ma passando attraverso alcune maglie larghe della normativa (in particolare il mancato consolidamento delle società – veicolo in cui erano state occultate le perdite). Qui invece, in riferimento a Parmalat, non c'è stato neppure bisogno di trovare qualche sofisticata scappatoia: truffa pura, basata come nella miglior tradizione di Totò sulla contraffazione casalinga di documenti. Una truffa che la Sec ha definito smaccata, ma in cui una cerchia ristretta di truffatori e una, presumibilmente non larghissima, di complici diretti, sono stati attornati da un'autentica folla di potenziali controllori che hanno rinunciato a svolgere fino in fondo il loro compito.

Per questi motivi, i rimedi alla crisi Parmalat sono in parte diversi da quelli individuati dagli Stati Uniti alla crisi Enron. Lì infatti sono state rafforzate tutte le regole a cominciare dai controlli sulle società di revisione che, ironia della sorte, paesi come l'Italia avevano introdotto molti anni prima. Qui invece il problema è quello di evitare per il futuro fallimenti plateali dei controlli, a cominciare da quelli interni e di

mercato, cioè a cominciare dai comportamenti di tutti i soggetti responsabili del buon funzionamento delle imprese e dei mercati.⁹

⁹ <https://www.eurozine.com/unautentica-truffa-allitaliana>

Conclusioni

In questo trattato si è voluto evidenziare come l'implementazione di un sistema di controllo interno e l'attuazione di un processo di gestione dei rischi abbassino il rischio specifico di frode, riducendo le opportunità di realizzazione della stessa, riducendo il raggio di azione di eventuali perpetratori che saranno costantemente sotto osservazione.

Il sistema di controllo interno aiuta la società nel perseguimento della mission aziendale, assicurando che le direttive, le politiche, le procedure e le pratiche disegnate e approvate dalla direzione aziendale siano attuate e siano efficaci così come previsto.

L'attività di internal auditing quindi risulta essere un forte alleato della governance societaria in tema di prevenzione, individuazione e gestione dei diversi illeciti societari, in virtù anche della dettagliata conoscenza del sistema di controllo interno.

La funzione di revisione interna risulta essere l'organo di vigilanza aziendale che conduce ispezioni al fine di individuare le criticità del sistema di controllo interno riducendo il rischio di frodi; tale funzione infatti, attraverso una visione d'insieme, riesce a condurre analisi all'interno del complesso aziendale, promuovendo continuamente azioni di implementazione di nuovi controlli, rafforzando la prevenzione e l'individuazione dei rischi di frode.

Abbiamo inoltre sottolineato nell'elaborato come anche i governi nazionali, abbiano posto in prima linea le aziende, al fianco delle autorità nella lotta alle frodi, in Italia ad esempio mediante il, già citato in precedenza, Decreto Legislativo n. 231/2001.

Nello svolgimento delle proprie attività in materia di frode, si richiedono all'Internal Audit, sempre più specifiche competenze e conoscenze della disciplina di tali reati, come le modalità con cui si realizzano le frodi, nonché la conoscenza approfondita dell'attività di fraud investigation.

In ogni caso viene suggerito al management di ricorrere ad una figura esperta in materia di frodi che abbia appunto conoscenza del fenomeno e delle modalità per prevenirlo, scovarlo o fronteggiarlo.

Come detto in precedenza ogni frode societaria punta all'aggiramento del sistema dei controlli interni e l'Internal Audit costituisce la funzione cardine cui spetta fornire un'assurance sulla corretta predisposizione ed attuazione dei controlli.

L'elaborato affronta il tema delle frodi partendo dall'illustrazione del concetto di Sistema di Controllo Interno, facendo particolare riferimento alla sua funzione all'interno dell'organizzazione e agli attori coinvolti. Infatti, il mondo dei controlli aziendali è oggi composto da un'eterogeneità di attori, ciascuno dei quali con una funzione specifica, talvolta sovrapponibili, talvolta ben distinta dagli altri, da cui si evidenzia l'esigenza di esercitare un monitoraggio costante sull'operato degli organi esecutivi al fine di indirizzare la gestione verso il perseguimento della creazione di valore.

Al fine inoltre di esaminare e comprendere al meglio la funzione dell'Internal Audit, abbiamo menzionato modelli internazionali quali, il CoSO Report che mira a definire le best practices professionali per la realizzazione di processi volti a promuovere un efficace ed efficiente Sistema di Controllo Interno.

A mio avviso è di fondamentale importanza rimarcare nuovamente che l'Internal Audit non deve limitarsi solamente a fornire assurance sul Sistema di Controllo Interno, ma deve bensì essere propositivo nelle azioni che portano ad un continuo miglioramento della Corporate Governance, della gestione del rischio e del Sistema di Controllo Interno.

Per concludere, l'ultimo punto di notevole rilevanza che abbiamo trattato in materia di frodi è come l'Internal Audit rappresenti la funzione, alla quale il management attribuisce il compito di indagare su eventuali sospetti di illeciti e di quanto sia fondamentale che nello svolgimento di tale attività gli auditors, siano in possesso di conoscenze e competenze

specifiche in materia di frodi, conoscendo a fondo le dinamiche con le quali il fenomeno viene solitamente perpetrato.

Bibliografia

- ALLEGRINI M., D'ONZA G., MANCINI D., GARZELLA S., Le frodi aziendali: frodi amministrative, alterazione di bilancio e computer crime, Franco Angeli, 2007
- ASSOCIAZIONE ITALIANA INTERNAL AUDITORS (AIIA), Approccio integrato al sistema di controllo interno: gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale e le loro relazioni, Corporate Governance Paper
- BORSA ITALIANA S.p.A., Codice di Corporate Governance, Comitato per la Corporate Governance, 2020
- CHIAPPETTA F., Diritto del governo societario, Wolters Kluwer Italia, CEDAM, 2017
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Enterprise Risk Management, Integrating with strategy and performance, 2017
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA), International Professional Practices Framework (IPPF), 1999
- POGLIANI G., PECCHIARI N., MARIANI M., Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation, EGEA, 2012
- DELOACH J.W., "Enterprise -Wide Risk Management strategies for Linking Risk and opportunity", Financial Time Prentice Hall London, 2002

- Materiale a supporto del corso di Corporate Governance and Internal Auditing (Prof. S. Scettri)
- Materiale a supporto del corso Revisione Interna, Compliance e Gestione Rischi Aziendali (Prof. M. Ferrari)

Sitografia

- www.eurozine.com
- www.camera.it
- www.corriere.it
- www.pwc.com
- www.coso.org
- www.astrid-online.it
- www.riskcompliance.it
- www.deloitte.com
- www.startingfinance.com
- www.treccani.it
- www.borsaitaliana.it