



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**La Revisione e le Frodi Aziendali**  
**Il caso Parmalat**

**Auditing and Business Frauds**  
**Parmalat case**

Relatore:

Prof. Marco Giuliani

Rapporto Finale di:

Sara Pipponzi

Anno Accademico 2018/2019

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<b>Capitolo I: IL BILANCIO E LA REVISIONE AZIENDALE</b>	
<b>1.1 Il bilancio: oggetto e finalità</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 I Principi Contabili alla base della Redazione del Bilancio</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 La Revisione Aziendale ed i suoi Obiettivi</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Il Processo di Revisione</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.1 Attività Pre-incarico</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.2 La Pianificazione</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4.3 Test sul Sistema di Controllo Interno</b> .....	<b>16</b>
<b>Capitolo II: LA FRODE</b>	
<b>2.1 La Frode: Definizione</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Elementi della Frode</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3 Tipologie di Frode</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4 Come Individuare una Frode</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5 Responsabilità e Ruolo del Revisore</b> .....	<b>29</b>
<b>Capitolo III: IL CASO PARMALAT</b>	
<b>III.1 La Storia del Gruppo Parmalat</b> .....	<b>32</b>

<b>III.2 La Grande Frode .....</b>	<b>35</b>
<b>III.2.1 La Parmalat “parallela” e la Parmalat “occulta” .....</b>	<b>36</b>
<b>III.2.2 Il Declino .....</b>	<b>40</b>
<b>III.3 Il Ruolo del Revisore .....</b>	<b>43</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografia e Sitografia .....</b>	<b>49</b>

## **Introduzione**

La presente trattazione ha come scopo quello di indagare, spiegare ed analizzare il fenomeno delle frodi aziendali, sia dal punto di vista delle azioni poste in essere all'interno della realtà societaria, attraverso manipolazioni volte a falsare la reale situazione economico-patrimoniale rappresentata in bilancio, sia quali sono i comportamenti corretti che il revisore è tenuto ad attuare per fronteggiare tali frodi. Per spiegare al meglio l'importanza dell'attività di revisione, in particolare nel campo delle frodi, l'analisi verrà suddivisa in tre parti.

Innanzitutto verrà fatta una panoramica sull'importanza del bilancio e della sua regolamentazione, per poi evidenziare il valore della figura del revisore, o società di revisione, che ha come obiettivo quello di verificare che il bilancio di esercizio si redatto rispettando i postulati di *correttezza, veridicità e chiarezza*. In questa fase verranno individuati anche i principali controlli attuati nel processo di revisione.

Nel capitolo successivo, verranno presentate le diverse definizioni di frode, gli elementi che la compongono ed i motivi che spingono i soggetti operanti nella società a commettere frode, richiamando il Triangolo di Cressey. In seguito verranno qualificate le varie tipologie ed i possibili campanelli d'allarme per l'individuazione della frode e la sua successiva valutazione.

Nella terza ed ultima parte dell'elaborato si studierà un caso reale di frode aziendale

avvenuto in Italia, ossia lo scandalo del gruppo Parmalat, famosa multinazionale operante principalmente nel settore del latte. Il crack della famiglia Tanzi di Collecchio ha avuto una risonanza notevole in tutta Europa e non solo, in quanto la frode attuata si espandeva oltreoceano, con società off-shore ai Caraibi, alle Cayman e nel Delaware, quella che venne poi definita la Parmalat “parallela” e la Parmalat “occulta” e che rappresentava la discarica dei crediti inesigibili del gruppo. Nell’analizzare quello che è stato poi definito dalla Security Exchange Commission (Sec) *“una delle più grandi e sfacciate frodi della storia”* verrà evidenziata l’importanza che ha avuto la revisione, in particolare l’operato dei due revisori Penca e Bianchi, nell’organizzazione e nell’attuazione delle manipolazioni e degli illeciti del gruppo di Collecchio.

## Capitolo I

### IL BILANCIO E LA REVISIONE AZIENDALE

#### I.1 IL BILANCIO: OGGETTO E FINALITÀ

Il bilancio d'esercizio è il documento contabile nel quale vengono riflesse tutte le operazioni che una determinata impresa pone in essere nell'arco di un esercizio che, per convenzione, ha una durata di 12 mesi con inizio l'1 gennaio dell'anno  $n$  e termine il 31 dicembre del medesimo anno.

Bisogna precisare che il bilancio di esercizio può essere inteso con due accezioni leggermente diverse. Il primo significato intende il bilancio come un unico "package" informativo, contenente i dati elaborati di ogni esercizio amministrativo, volto a illustrare lo svolgimento della vita aziendale. Mentre la seconda accezione, più tradizionale, considera il bilancio come la sintesi del sistema di contabilità generale, tramite la rilevazione dell'evoluzione di singole grandezze relative alla dinamica economica ed a quella finanziaria<sup>1</sup>.

Il bilancio, a norma dell'articolo 2423 del Codice Civile, è composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa.

In primis, lo Stato Patrimoniale esprime la situazione patrimoniale dell'impresa alla

---

<sup>1</sup> A. QUAGLI, *Bilancio di Esercizio e Principi Contabili*, Settima edizione, G. Giappichelli Editore, 2015, pp.3

fine dell'esercizio all'interno di uno schema a sezioni contrapposte contenente gli elementi dell'attivo e del passivo.

Dall'altra parte il Conto Economico ha l'obiettivo, tramite la sintesi della dinamica reddituale, di calcolare il reddito come risultato differenziale tra le classi di ricavi e di costi dovuti alle entrate ed alle uscite dell'esercizio in analisi.

Il Rendiconto Finanziario esprime e riassume tutti i flussi di cassa registrati dall'azienda nel periodo preso in esame, evidenziando le fonti, che hanno incrementato i fondi liquidi disponibili e gli impieghi che, invece, hanno comportato un decremento degli stessi.

Infine, la Nota Integrativa ha come scopo quello di integrare e commentare le informazioni contenute nel bilancio le quali a volte, se non del tutto chiare, necessitano di una spiegazione.

In conclusione, la finalità del bilancio è quella di esprimere la situazione patrimoniale dell'azienda in un determinato periodo, ed è solito essere accompagnato da una relazione redatta dagli amministratori, riguardante la gestione dell'azienda, la quale permette a tutti gli stakeholders di comprendere con più precisione come l'azienda viene gestita in ogni campo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> F. CERBIONI, L. CINQUINI, U. SOSTERO, *Contabilità e Bilancio*, McGraw – Hill Education, 2016

## **I.2 I PRINCIPI CONTABILI ALLA BASE DELLA REDAZIONE DEL BILANCIO**

Il bilancio di esercizio deve essere redatto seguendo le norme vigenti in materia, secondo i Principi Contabili Nazionali, emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC), o seguendo i Principi contabili Internazionali (IAS/IFRS).

La base normativa italiana è rappresentata dagli articoli del Codice Civile 2423-2435 bis c.c. che disciplinano le modalità di redazione del bilancio, mentre gli IAS/IFRS e gli OIC ne danno un'interpretazione.

Il secondo comma dell'articolo 2423 c.c. contiene uno dei postulati più importanti, ovvero *“il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società ed il risultato economico dell'esercizio.”*<sup>3</sup>. Questa regola rappresenta la *“clausola generale del bilancio”* ossia il faro a cui gli amministratori devono sempre far riferimento nella redazione del bilancio. Oltre a quanto appena detto, vi sono ulteriori postulati da rispettare, ossia la prudenza e la prospettiva della continuità aziendale, difatti l'art.2423bis, comma 1, enuncia che *“la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento*

---

<sup>3</sup> Codice Civile, Sezione IX Del Bilancio, art.2423 comma 2, *“La Redazione del Bilancio”*



*dell'attivo o del passivo considerato.*"<sup>4</sup>. Nel medesimo articolo, ai comma successivi, si illustrano gli ulteriori postulati del bilancio, ovvero, la rappresentazione sostanziale, la competenza e la costanza nei criteri di valutazione, *"la rilevazione e la presentazione delle voci è effettuata tenendo conto della sostanza dell'operazione o del contratto; si possono indicare esclusivamente gli utili realizzati alla data di chiusura dell'esercizio; si deve tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data dell'incasso o del pagamento; si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura di questo; gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci devono essere valutati separatamente; i criteri di valutazione non possono essere modificati da un esercizio all'altro."*<sup>5</sup>. Per concludere, vi sono altri due postulati da tenere in considerazione, si tratta della rilevanza, ritenendo un'informazione rilevante *"quando la sua omissione o errata indicazione potrebbe ragionevolmente influenzare le decisioni prese dai destinatari primari dell'informazione di bilancio sulla base del bilancio della società."*<sup>6</sup> e la comparabilità, richiamata nell'art.2423ter, comma 5, del Codice Civile: *"per ogni voce dello stato*

---

<sup>4</sup> Codice Civile, Sezione IX Del Bilancio, art.2423bis comma 1, *"Principi di Redazione del Bilancio"*

<sup>5</sup> Codice Civile, Sezione IX Del Bilancio, art.2423bis, comma 1-bis,2,3,4,5,6, *"Principi di Redazione del Bilancio"*

<sup>6</sup> <http://www.fondazioneoic.eu>, OIC 11, Principi Contabili, *Finalità e Postulati del Bilancio di Esercizio*

*patrimoniale e del conto economico deve essere indicato l'importo della voce corrispondente dell'esercizio precedente. Se le voci non sono comparabili, quelle relative all'esercizio precedente devono essere adattate; la non comparabilità e l'adattamento o l'impossibilità di questo devono essere segnalati e commentati nella nota integrativa.*"<sup>7</sup>. Una volta definite le norme alla base della redazione di un bilancio corretto, bisogna comprendere quale sia la reale finalità della revisione.

### **I.3 LA REVISIONE AZIENDALE ED I SUOI OBIETTIVI**

La revisione aziendale è una attività che ha come obiettivo primario la verifica della conformità del bilancio di un'impresa alla *clausola generale del bilancio*, ovvero il compito del revisore è principalmente quello di accertare che il bilancio in esame sia stato redatto in modo *chiaro, veritiero e corretto* e che quindi non sia significativamente errato. Questa attività viene svolta da revisori aziendali iscritti all'albo oppure da società di revisione, col fine di esprimere un "*giudizio professionale sull'attendibilità con cui il bilancio presenta la situazione finanziaria-patrimoniale ed il risultato economico secondo prestabiliti principi contabili.*"<sup>8</sup>. Tale obiettivo rappresenta la stella polare alla quale il revisore deve sempre tendere, indipendentemente dalla dimensione e dalla natura dell'azienda

---

<sup>7</sup> Codice Civile, Sezione IX Del Bilancio, art.2423ter, comma 5, "*Struttura dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico*"

<sup>8</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp.239, Cap.6, par.6.1

revisionata. Da ciò derivano direttamente degli obiettivi generali che comportano la ricerca, da parte del revisore, di una ragionevole sicurezza riguardo alcuni aspetti, come ad esempio: esistenza fisica e corretto titolo di proprietà o di credito delle attività contenute nello Stato Patrimoniale, completa e corretta esposizione delle passività iscritte nello Stato Patrimoniale, corretta imputazione dei costi e dei ricavi al periodo in cui effettivamente si sono formati, accertamento della corretta valutazione, accertamento dell'uniformità dei principi contabili rispetto all'esercizio precedente<sup>9</sup>.

L'attività di revisione non è unica e indifferenziata infatti può essere svolta a livelli e da organismi diversi. Difatti, in relazione al grado di approfondimento dell'indagine, si possono distinguere tre diversi livelli: il livello più basso, ovvero l'*ispettorato amministrativo*, il quale consiste in ispezioni sul comportamento delle persone operanti in azienda, in relazione al rispetto di leggi e direttive, al fine di rilevare e provare eventuali furti, frodi o irregolarità amministrative. Ad un livello intermedio si pone la *revisione contabile (financial auditing)*, che prende in considerazione anche le verifiche su errori tecnici o sull'applicazione delle procedure informativo-contabili, con lo scopo primario di esprimere un giudizio sull'attendibilità delle informazioni attraverso l'analisi delle documentazioni aziendali. Infine, al livello più alto, si trova la *revisione gestionale (management*

---

<sup>9</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 239-240, Cap.6, par.6.1

*auditing*) la quale combina l'attività classica di revisione all'attività di consulenza gestionale (*management consulting*) poiché è finalizzata ad esprimere un giudizio sull'efficacia, efficienza ed economicità delle operazioni aziendali, fornendo altresì suggerimenti (*management letter*) per interventi volti a migliorare il sistema di controllo interno (SCI), i sistemi operativi o le strutture organizzative<sup>10</sup>.

La seconda classificazione è in base ai soggetti coinvolti, potendo fare una distinzione tra revisione interna ed esterna. La prima si ha quando l'attività di revisione è svolta da organismi interni all'azienda, la quale solitamente tende ad essere medio-grande, mentre la seconda quando i soggetti revisori sono soggetti esterni<sup>11</sup>.

In entrambi i casi devono essere rispettati alcuni principi etici previsti dall'ISA 200 che sono: deontologia e scetticismo professionale (art.9, D. Lgs.39/2010), indipendenza (art.10, co.12, D. Lgs.39/2010), obiettività (art.10, co.12 e art.17, co.2 D. Lgs.39/2010), riservatezza e segreto professionale (art.9**bis**, D. Lgs.39/2010) e professionalità.

---

<sup>10</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 4-5, Introduzione, II

<sup>11</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 5-6, Introduzione, III

## **I.4 IL PROCESSO DI REVISIONE**

Il “processo di revisione” è l’insieme delle attività che vanno dagli obiettivi di revisione (pianificazione del lavoro) fino alla presentazione del risultato finale del lavoro svolto sulla “sostanza” oggetto di verifica, ovvero il bilancio<sup>12</sup>.

### I.4.1 Attività Pre-incarico

Prima ancora di iniziare il processo di revisione il revisore o la società di revisione devono valutare l’incarico, sia dal punto di vista dell’azienda-cliente, quindi valutarne l’integrità, la reputazione, la solidità finanziaria per identificare eventuali rischi professionali o incompatibilità, sia dal punto di vista della propria capacità interna, facendo un’autovalutazione delle proprie capacità-risorse e dell’indipendenza, al fine di poter erogare un servizio di qualità (ISCQ1). Successivamente si passa al colloquio tra revisore e azienda, per accordarsi sulle condizioni dell’incarico: oggetto, natura, modalità di esecuzione, relazioni da emettere, tempi e corrispettivi. Gli accordi vengono poi formalizzati con la *Lettera d’incarico* che viene preparata dal revisore per poi essere accettata dall’azienda-cliente.

L’incarico ha durata di tre esercizi, fatta eccezione per gli enti di interesse pubblico (EIP) per i quali l’incarico ha la durata di nove esercizi per le società di revisione e di sette per i revisori legali, con impossibilità di rinnovo o nuovo conferimento entro

---

<sup>12</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 17, Cap.1, par.1.1

i tre anni dalla data di cessazione del precedente incarico (D. Lgs. 29/2010, Testo consolidato con il D. Lgs. 17 luglio 2016, n 135, art.17, comma 1).

Con l'accettazione della lettera d'incarico da parte dell'azienda-cliente, il revisore si assume il rischio derivante dall'incarico stesso, ovvero il rischio globale di revisione (*audit risk*). Quest'ultimo è dato dal prodotto di tre rischi: il rischio intrinseco (*inherent risk*) ovvero rischi legati al settore dell'attività svolta e alle persone operanti nell'azienda, il rischio di controllo (*control risk*) ossia il rischio che il sistema di controllo interno non sia in grado di prevenire, individuare e correggere tempestivamente errori significativi e frodi, ed infine, il rischio di individuazione (*detection risk*) che deriva da una non individuazione degli errori a causa delle procedure di revisione adottate dal revisore. Dopo aver valutato i precedenti punti ed aver accettato l'incarico, per il revisore inizia il processo di pianificazione dell'attività di revisione aziendale.

#### I.4.2 La Pianificazione

La pianificazione (*planning on audit*) ha lo scopo di predisporre una strategia che poi il revisore seguirà durante tutto il suo lavoro e che si compone di: a) atteggiamenti da assumere di fronte a deviazioni nell'applicazione dei principi contabili; b) individuazione delle procedure di revisione, tenuto conto delle eventuali carenze del SCI; c) tempi di svolgimento della revisione; d) data di emissione della relazione finale; e) determinazione del gruppo di lavoro; f) determinazione degli specialisti, interni ed esterni, sulle problematiche di

elaborazione automatica dei dati o di campionamento statistico o di tipo tributario; g) organizzazione del gruppo di lavoro; h) partecipazione di altri revisori<sup>13</sup>. Inoltre, la pianificazione consiste in un processo continuo che si basa su un *piano generale di revisione* e su un *programma di revisione*, che vengono aggiornati sulla base delle necessità intervenute durante la revisione. Verranno così attuati cambiamenti le cui ragioni, se significative, dovranno essere documentate nelle carte di lavoro. In linea generale la pianificazione è simile per tutte le aziende, tenendo conto delle dimensioni delle stesse, e può essere riassunta in 8 fasi:

- 1) *Studio delle condizioni economiche generali;*
- 2) *Studio del settore in cui opera l'azienda;*
- 3) *Studio dell'attività ed organizzazione dell'azienda;*
- 4) *Analisi preliminare del bilancio*, per vedere la composizione delle cifre e fare confronti con gli anni precedenti, individuando eventuali anomalie;
- 5) *Valutazione preliminare del sistema di controllo interno*, volta a conseguire 4 macro obiettivi, il cosiddetto CAVR: Completezza, Accuratezza, Validità, Accesso limitato (o Riservatezza). Tenendo conto che al revisore legale interessa in particolare il SCI legato alla comunicazione finanziaria (ICS over financial reporting);

---

<sup>13</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 157, Cap.4, parag.4.1

- 6) *Determinazione del livello di significatività della revisione*, ovvero il livello di errore massimo tollerabile che potrebbe influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori;
- 7) *Definizione della strategia di revisione*, ovvero cosa controllare e come controllarlo, tenendo conto del trade-off che sussiste tra costo (efficienza) e rischio (efficacia);
- 8) *Tempi di conferimento dell'incarico e di svolgimento della revisione*.<sup>14</sup>

Un'adeguata pianificazione permette di concentrare gli sforzi sulle aree critiche del bilancio, di controllare e ridurre il rischio di revisione, di svolgere procedure coerenti con il costo della revisione e di completare il lavoro tempestivamente.

Per fare ciò, il revisore deve acquisire informazioni sull'azienda-cliente, e le principali fonti sono: le istruzioni per l'incarico e rispettiva lettera, la discussione con la direzione del cliente, lo studio del bilancio e altre statistiche, l'inchiesta sul volume delle transazioni e sul sistema contabile, la visita a stabilimenti, uffici, filiali, etc. e i revisori interni<sup>15</sup>. Dopo aver accuratamente pianificato il lavoro e definito la propria strategia, il revisore può passare alla fase successiva che consiste nell'attuare i test sul sistema di controllo interno.

---

<sup>14</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 158-162, Cap.4, par.4.2

<sup>15</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 165, Cap.4, par.4.3



#### I.4.3 Test sul Sistema di Controllo Interno

Il SCI è costituito dall'insieme di quegli strumenti/regole, informative e organizzative, disegnate e operanti allo scopo di consentire, sia preventivamente sia a consuntivo, l'indirizzo ed il monitoraggio delle performance aziendali in relazione al perseguimento degli obiettivi definiti dall'Alta Direzione. Il sistema di controllo interno (SCI) deve garantire: la conformità delle attività degli organi aziendali alle finalità aziendali e alle leggi, regolamenti e politiche interne (compliance ISA 250), la salvaguardia del patrimonio aziendale (no furti o ammanchi: "rischio frode"), l'attendibilità e completezza dei dati e l'economicità delle operazioni aziendali. Seguendo quest'ottica, l'individuazione degli elementi del controllo interno viene attuata facendo riferimento al CoSo Framework nei seguenti termini<sup>16</sup>:

- a. *Ambiente di controllo*, riguarda gli atteggiamenti ed il modus operandi della governance;
- b. *Processo di valutazione del rischio adottato dall'impresa*, finalizzato ad identificare e rispondere ai rischi connessi all'attività ed ai risultati che ne seguono;
- c. *Sistema informativo e processi di gestioni correlati*, cioè l'insieme delle procedure e registrazioni per rilevare le operazioni aziendali e darne informativa;

---

<sup>16</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 178, Cap.5, parag.5.1

- d. *Attività di controllo*, ovvero direttive e procedure per garantire il rispetto delle disposizioni della direzione;
- e. *Monitoraggio dei controlli*, occorre monitorare con continuità l'adeguatezza dei controlli interni, al fine di accertare l'aderenza e l'effettivo funzionamento nel tempo.<sup>17</sup>

Il primo obiettivo di un SCI è quello di garantire la conformità delle attività alle finalità e alle politiche aziendali<sup>18</sup> e al contempo deve altresì garantire cinque categorie di controlli, che sono tipicamente applicati con riferimento a specifiche transazioni e saldi finali di bilancio: adeguata separazione dei compiti, corretta autorizzazione per tutte le operazioni, adeguata documentazione e registrazione delle operazioni, controllo fisico su beni e registrazioni e controlli indipendenti sulle prestazioni.

Analizzati i controlli generali del SCI, possiamo passare all'ultima fase dei test sul controllo interno, ossia ai controlli specifici che permettono di raggiungere la ragionevole sicurezza che le registrazioni di dati e la produzione di risultati, siano state correttamente eseguite. Questi controlli quindi riguardano specificatamente il processo di formazione di ogni singola voce del bilancio, e possono essere riassunti

---

<sup>17</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 179-180, Cap.5, par.5.1

<sup>18</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp. 183, Cap.5, par.5.2

in<sup>19</sup>:

- *Controlli sui dati in entrata* (input controls): verificare che i dati ricevuti, prima di essere immessi nel database, vengano autorizzati, controllati, convertiti e che non vengano persi o alterati;
- *Controlli sulle elaborazioni* (processing controls): controllare la corretta elaborazione dei dati conformemente alle procedure;
- *Controlli sui risultati* (output controls): controllare che i risultati delle elaborazioni siano corretti e coerenti con le elaborazioni precedenti e che vengano ritirate solo dal personale autorizzato.<sup>20</sup>

I principali strumenti in mano al revisore, per testare il funzionamento corretto del SCI, sono le descrizioni narrative, i diagrammi di flusso (flow-charts) ed i questionari sul controllo interno. I flow-chart sono molto importanti in quanto consentono di sintetizzare, in maniera schematica e per ogni sottosistema, gli input, gli output, le operazioni svolte, le decisioni prese e le persone coinvolte in termini di flussi documentati e registrazioni contabili<sup>21</sup>. Una volta che il revisore ha acquisito queste informazioni deve verificarle con i “test di conformità”, definiti in base a tecniche di campionamento statistico o soggettivo, al fine di accertarsi che i

---

<sup>19</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp.193, Cap.5, par.5.5

<sup>20</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp.193-194, Cap.5, par.5.5

<sup>21</sup> L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, pp.206, Cap.5, par.5.6

controlli previsti siano effettivamente attuati all'interno dell'azienda-cliente. Tali verifiche possono essere attuate mediante ispezione e controllo documentale, osservazione, ricalcolo, conferma esterna e riesecuzione (*reperformance*) di operazioni aziendali.

Una volta finiti tutti i test e le altre procedure di revisione, il revisore è tenuto a riesaminare le analisi fatte ed i risultati ottenuti, verificare la completezza delle carte di lavoro e delle risultanze, prima di procedere alla stesura della relazione finale. Difatti dopo aver acquisito tutte le informazioni, generali e specifiche, e una ragionevole sicurezza sull'affidabilità del SCI, il revisore può effettuare una valutazione ed esprimere un giudizio da inviare al management, con la cosiddetta Management Letter. Quest'ultima è un servizio aggiuntivo che il revisore può, ma può anche non erogare all'azienda-cliente (fatta eccezione per gli EIP), nella quale sono espresse eventuali mancanze o debolezze del SCI con possibili soluzioni volte a migliorarlo. Si tratta di un valore aggiunto che ha una duplice utilità, per l'azienda significa ricevere una consulenza "gratuita" da parte del proprio revisore, mentre per il revisore è vantaggioso in quanto, se l'azienda-cliente decidesse di implementare i consigli per migliorare il SCI, per lui sarebbe più facile revisionarla in futuro.

## Capitolo II

### LA FRODE

#### II.1 LA FRODE: DEFINIZIONE

Se si aprisse il dizionario Treccani e si cercasse il termine “frode” si troverebbe la seguente definizione: *“Atto o comportamento diretto a ledere con l’inganno un diritto altrui”*<sup>22</sup>. Nella prassi aziendale il termine va ad individuare quei comportamenti o eventi intenzionali, che vengono dolosamente posti in essere, al fine di ottenere un vantaggio ingiusto o illecito. Risiede proprio nell’intenzionalità la differenza che sussiste tra la frode ed il semplice errore, il quale è frutto di uno sbaglio umano ed anche per questo è più semplice da individuare, in quanto non vi è stata volontà di nascondere. Il legislatore civilistico non qualifica espressamente la frode, ma se ne può trovare un richiamo nel codice penale che, pur non parlandone esplicitamente, identifica la fattispecie della “truffa”. Difatti all’articolo 640 del Codice Penale si scrive che si ha truffa quando *“Chiunque, con artifici o raggiri, inducendo taluno in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno”*<sup>23</sup>. Per questo la frode è considerata uno dei reati più geniali e ingegnosi, in quanto l’attore, ovvero chi la commette, è convinto di riuscire a trarre un vantaggio dal raggiri della vittima, solo grazie alla propria intelligenza e senza

---

<sup>22</sup> <http://www.treccani.it/vocabolario/frode>

<sup>23</sup> Codice Penale, Libro Secondo, Titolo XIII, Capo II, *“Dei Delitti Contro il Patrimonio mediante Frode”*

l'uso della violenza<sup>24</sup>. Un'altra definizione di frode, più specificatamente di frode contabile, ci viene data dalla "Association of Certified Fraud Examiners" secondo cui la frode contabile è "*l'intenzionale, deliberata omissione o affermazione inesatta di materiali o dati contabili, volta a confondere il lettore del bilancio portandolo a cambiare il suo giudizio o la sua decisione*"<sup>25</sup>. In altre parole quindi, la frode contabile viene attuata attraverso volontarie omissioni di informazioni, inserimento di informazioni inesatte nei bilanci contabili o falsificazione di documenti contabili, al fine di raggirare gli stakeholders, in particolar modo i creditori e gli investitori. Bisogna allora comprendere quali sono gli elementi che costituiscono la frode e le diverse tipologie che possono essere poste in essere nell'ambiente aziendale, così da individuare meglio il lavoro del revisore al riguardo.

## **II.2 ELEMENTI DELLA FRODE**

Come precedentemente anticipato, per poter parlare di frode devono coesistere tre elementi fondamentali. Il primo elemento è quello *soggettivo*, ovvero la presenza di un attore (soggetto attivo) e di una vittima (soggetto passivo) che, nel caso di

---

<sup>24</sup> M. ALLEGRINI, G. D'ONZA, D. MANCINI, S. GARZELLA, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*, FrancoAngeli, 2003, pp.9

<sup>25</sup> B. S. MAGNANELLI, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, Cap.1, pp. 18.

frodi aziendali, sono rispettivamente i soggetti solitamente operanti ai vertici dell'azienda e gli stakeholders, i quali rappresentano gli utilizzatori del bilancio. Il secondo e terzo elemento sono *oggettivi* e sono costituiti dall'inganno dell'attore e dall'ingiusto guadagno e/o dal danno patrimoniale causato.

Nell'ambito aziendale il fatto illecito può essere commesso a danno oppure a favore della società. Nell'ultimo caso la frode potrebbe essere utilizzata per “abbellire” il bilancio agli occhi degli operatori del mercato, al fine di accedere a fondi o investimenti per accrescere le dimensioni aziendali, quindi come credito dagli istituti finanziari o aumento del capitale a favore degli azionisti<sup>26</sup>. È anche possibile che l'attore decida di compiere l'atto illecito a proprio vantaggio per sostenere un tenore di vita alto, per vendetta o per altri desideri meramente personali. Una delle analisi più importanti e celebri al riguardo è stata fatta dal criminologo Donald R. Cressey alla fine degli anni quaranta del Novecento, il quale, partendo da alcune interviste effettuate su un campione di all'incirca 200 soggetti detenuti per appropriazione indebita, ha elaborato un modello di classificazione delle circostanze che possono indurre un soggetto, da lui definito “trasgressore di fiducia”, a commettere un atto illecito.

---

<sup>26</sup> B. S. MAGNANELLI, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, Cap.1, pp. 18-19.

Questo modello è stato poi definito “*il triangolo della frode di Cressey*” e può essere così rappresentato:



Tab. II.1

Volendo spiegare il modello si può affermare che, secondo la teoria di Cressey, un soggetto è spinto a commettere frode se vi è la compresenza di tre elementi: l'*incentivo* o *pressione* ad ottenere un vantaggio; l'*opportunità*, ovvero la possibilità di compiere la frode e poi occultare la propria azione, ad esempio se un soggetto ritiene che il controllo interno possa essere forzato, in virtù della posizione che ricopre all'interno dell'impresa e quindi della fiducia accordatagli, oppure in quanto è a conoscenza di specifiche debolezze del controllo interno; ed infine la *razionalizzazione* quindi la considerazione del proprio comportamento come un atto non criminoso.

### **II.3 TIPOLOGIE DI FRODE**

Come già precisato, anche se il termine "frode" rappresenta, da un punto di vista giuridico, un concetto più ampio, il revisore è interessato solo a quelle che comportano la presenza di errori significativi in bilancio.

Innanzitutto, bisogna definire le diverse tipologie di frode in base a tre possibili



classificazioni. Una prima ripartizione, a livello macro, permette di distinguere quelle che sono le frodi interne da quelle esterne, che si differenziano per modalità di sviluppo, di prevenzione e di fronteggiamento<sup>27</sup>. Tra le frodi interne possono essere individuate, la *corporate fraud* e il *white collar crime*. La prima viene posta in essere dai vertici aziendali, in particolare dal CdA, potendo apportare modifiche radicali per assecondare l'atto fraudolento, mentre nel secondo caso la frode viene attuata sfruttando le imperfezioni della struttura aziendale e del sistema di governo e controllo, senza modifiche se non di natura secondaria<sup>28</sup>. Un'ultima, ma non meno importante, ripartizione va fatta in base alla "traccia" lasciata dalla frode, distinguendo le frodi contabili (*on the book*) da quelle extra-contabili (*off the book*). Nel secondo caso le scritture sono corrette, ma non lo è il comportamento che vi è dietro. Ciò può avvenire in caso di corruzione, ad esempio quando l'azienda favorisce un cliente o un fornitore intascando delle tangenti. Mentre la frode *on the book* è quella che comporta la presenza di errori volontari in bilancio, volti a distorcere la reale situazione aziendale.

Le due principali tipologie di atti fraudolenti sono rappresentate dalla falsa informativa in bilancio (Fraudulent Financial Reporting) e dall'appropriazione indebita (Misappropriation of Assets). La falsa informativa in bilancio è definita

---

<sup>27</sup> B. S. MAGNANELLI, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, Cap.1, pp. 22

<sup>28</sup> B. S. MAGNANELLI, *I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica*, Rirea, 2013, Cap.1, pp. 24

una Management Fraud, in quanto viene posta in essere dagli amministratori, direttori generali, sindaci e liquidatori, e comporta errori intenzionali, inclusa l'omissione in bilancio di importi (quantitativa) o di un'informativa adeguata (qualitativa), al fine di ingannare gli utilizzatori dello stesso, influenzando la loro percezione della performance e della redditività aziendale. Nel linguaggio anglosassone si parla di "cooking the books", ovvero falsificare e truccare le carte<sup>29</sup>.

Essa include:

- manipolazioni, falsificazioni (incluse le contraffazioni) o alterazioni delle scritture contabili, ovvero della relativa documentazione di supporto utilizzata nella redazione del bilancio;
- rappresentazioni fuorvianti o omissioni intenzionali nei bilanci di fatti, operazioni o altre informazioni significative;
- applicazioni intenzionalmente errate dei principi contabili agli importi, alle classificazioni delle voci, alle modalità di rappresentazione e all'informativa in bilancio.

Alcune delle tecniche possibili per alterare l'informativa possono essere:

- la registrazione di scritture contabili fittizie, in particolare in prossimità della fine di un periodo contabile, al fine di alterare i risultati operativi o di raggiungere altri obiettivi;

---

<sup>29</sup> Corso di Auditing, University of Lancaster, Lecture 3, slide 9

- l'indebita modifica delle assunzioni e delle valutazioni utilizzate per le stime di bilancio; (es: da metodo fifo a lifo senza adeguata informativa)
- l'omessa, anticipata o ritardata rilevazione in bilancio di fatti o operazioni che sono avvenuti nel periodo di riferimento;
- l'occultamento o la non adeguata rappresentazione di fatti che possono influenzare i valori contabilizzati nel bilancio;
- la realizzazione di operazioni complesse strutturate al fine di fornire una rappresentazione distorta della posizione e della performance economico-finanziaria dell'impresa; (es: operazioni tra gruppo)
- l'alterazione delle registrazioni contabili e dei termini e condizioni contrattuali relativi ad operazioni significative ed inusuali.<sup>30</sup>

La seconda principale tipologia di frode è costituita dall'appropriazione indebita, che viene invece definita una Employee Fraud or Occupational Fraud<sup>31</sup> poiché può essere commessa anche dagli altri dipendenti o da più soggetti collusi. L'appropriazione illecita di beni ed attività comporta la sottrazione di beni

---

<sup>30</sup> Corso di Revisione Aziendale, Professore Giuliani Marco, Università Politecnica delle Marche, Facoltà Economia "Giorgio Fuà"

<sup>31</sup> Corso di Auditing, University of Lancaster, Lecture 3, slide 9

dell'impresa e può essere realizzata con diverse modalità, tra cui:

- distrazione di incassi, appropriandosi di incassi da clienti o dirottando su conti personali incassi di crediti già stralciati;
- furto di beni materiali (merci di magazzino e scarti da rivendere);
- pagamenti per beni e servizi non ricevuti (es. a fornitori /dipendenti inesistenti, fatture per acquisti/servizi inesistenti, ecc.);
- utilizzo di beni ed altre attività aziendali per finalità personali (es. a garanzia di un prestito personale).<sup>32</sup>

Bisogna inoltre ricordare che l'appropriazione indebita dei beni è spesso accompagnata da registrazioni contabili o da altra documentazione falsa (fittizia) o fuorviante, al fine di dissimulare la sottrazione di beni e attività o il fatto che tali beni e attività siano stati impegnati come garanzie senza la necessaria autorizzazione.

#### **II.4 COME INDIVIDUARE UNA FRODE**

La frode è, a differenza dell'errore, intenzionale e quindi più difficile da individuare poiché tende ad essere ben nascosta ed occultata da parte dell'attore che l'ha

---

<sup>32</sup> Corso di Revisione Aziendale, Professore Giuliani Marco, Università Politecnica delle Marche, Facoltà Economia "Giorgio Fuà"

commessa. Sicuramente l'abilità di scoprire eventuali frodi dipende dall'abilità e dal livello di autorità dell'attore, dal numero, dall'ampiezza e dall'ammontare delle manipolazioni, dal livello di collusione, ecc. Ovviamente sarà molto più difficile per il revisore rilevare le frodi commesse dalla Direzione, rispetto a quelle commesse dagli altri soggetti. Esistono però degli strumenti che vengono in aiuto del revisore, ovvero degli *indicatori (fraud risk indicators) gestionali e processuali* e dei *campanelli d'allarme (red flags)*. I primi, come espresso dal nome, hanno a che fare con la gestione aziendale, quindi ne fanno parte la concentrazione del potere in un'unica persona, l'elevato turnover del personale di accounting e finance o dei consulenti, le remunerazioni basate sulle performance o un eventuale incompatibilità tra lo stile di vita dei dipendenti ed il loro stipendio. Mentre gli *indicatori processuali* sono quelli che attengono ai documenti, sporcati da anomalie contabili ed analitiche, ad esempio una cassa altissima senza ragione o fatture a soggetti fantasma, oppure che hanno a che fare con carenze dei controlli interni, come assenza di separazione di ruoli o di controlli indipendenti. Per finire esistono anche delle *redflags* che potrebbero far intuire la presenza di frodi, come il verificarsi di transazioni complesse (es: triangolazioni articolate) o di transazioni insolite con parti correlate, la presenza di profitti o perdite inattesi, spese prive dei documenti a supporto o mancanza di autorizzazioni per l'uso dei beni o dei servizi aziendali. È evidente come negli ultimi anni, con la globalizzazione, l'evoluzione di internet e delle nuove tecnologie, la frode si sia evoluta assumendo nuove vesti

e trovando nuove modalità di applicazione. Bisogna ricordare anche che, sebbene la diffusione della rete internet abbia portato alla nascita di tipologie nuove di azione fraudolenta, dall'altra parte ha anche permesso di sviluppare strumenti innovativi per contrastarle più efficacemente.

## **II.5 RESPONSABILITÀ E RUOLO DEL REVISORE**

La principale responsabilità, legata alla prevenzione o all'individuazione delle frodi in azienda, è in capo alla Direzione ed ai responsabili di governance. Gli organi di governance devono supervisionare il sistema di controllo interno, con l'obiettivo di vigilare su eventuali forzature dei controlli da parte della Direzione stessa. Anche se è proprio quest'ultima che ha l'obbligo di prevenire le frodi tramite una cultura aziendale che deve sempre mirare all'onestà e alla correttezza, attraverso l'istituzione di un ambiente di controllo e un sistema di controllo efficiente.

Il principio SAS 99 (Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit) e ISA 240 (La responsabilità del revisore contabile del bilancio) stabiliscono che, nel corso della loro attività di certificazione del bilancio di un'impresa, i revisori debbano sempre tenere un adeguato scetticismo professionale e non dare mai per scontato che non vi siano frodi in bilancio. Difatti nell'ISA 240 viene affermato che *“il revisore deve mantenere uno scetticismo professionale per tutta la durata della revisione, tenendo presente che la possibilità di un errore significativo dovuto a*

*frodi possa comunque sussistere*<sup>33</sup>. Nel caso in cui il revisore abbia un sospetto di frode deve discuterne con i membri del team e comprendere se la Direzione è coinvolta (*Fraud assessment programs and controls*). Il revisore potrebbe decidere, poi, di assegnare l'incarico a un soggetto maggiormente esperto, fare controlli a sorpresa oppure adottare delle procedure "rafforzate". Una volta accertata la presenza di frode, il revisore è tenuto a comunicarlo tempestivamente ai responsabili aziendali, solo nel caso in cui non abbia dubbi riguardo la loro integrità. Se sussistono dubbi al riguardo il revisore dovrà valutare se richiedere un parere legale che lo assista o, in extremis, considerare di recedere dall'incarico.

Per stabilire se il revisore abbia operato in conformità ai principi di revisione è necessario valutare le procedure di revisione svolte, la sufficienza e l'adeguatezza degli elementi probativi ottenuti, a seguito dello svolgimento di tali procedure, e la coerenza della relazione di revisione emessa sulla base degli elementi acquisiti. Uno dei più importanti, che il revisore è tenuto a richiedere alla Direzione, è l'attestazione scritta. In questo documento la Direzione deve riconoscere la propria responsabilità riguardo i controlli interni all'azienda, deve affermare di aver comunicato al revisore i risultati della propria valutazione del rischio di frode in bilancio e tutto ciò di cui è a conoscenza, comprese frodi effettive o sospette<sup>34</sup>. La lettera di attestazione deve essere consegnata al revisore in data più prossima

---

<sup>33</sup> <https://www.revisionelegale.mef.gov.it>, ISA240, *Regole*

<sup>34</sup> <https://www.revisionelegale.mef.gov.it>, ISA240, *Attestazioni scritte*

possibile a quella della relazione, solitamente il giorno prima o lo stesso giorno, così da evitare che l'azienda possa commettere una frode nel periodo che intercorre tra l'invio della lettera e la consegna della relazione di revisione. In conclusione, il revisore non è ritenuto responsabile di non aver individuato una frode in bilancio, se comunque ha attuato tutti i controlli dovuti ed ha svolto la propria attività con professionalità ed in conformità ai principi di revisione.





## **Capitolo III**

### **IL CASO PARMALAT**

Il gruppo Parmalat era una media azienda agroalimentare italiana, poi diventata un colosso internazionale in continua espansione sino al momento del suo crollo.

Infatti il crac che ha coinvolto la Parmalat rappresenta uno dei più rinomati scandali a livello mondiale avvenuti nel XX secolo, un mastodontico caso di bancarotta fraudolenta con un buco finanziario di circa 14 miliardi di euro, pari a circa l'1% del PIL nazionale. Questo caso, avvenuto subito dopo quello della Cirio, ha fatto emergere delle problematiche di fondo mettendo in crisi l'intero sistema dei controlli. Infatti a seguito dell'evento in Italia è esplosa la consapevolezza dei pericoli insiti in una struttura di governo delle imprese non trasparente e non permeata dalla cultura della responsabilità etica e sociale e dell'integrità morale.<sup>35</sup>

#### **III.1 LA STORIA DEL GRUPPO PARMALAT**

La Parmalat, prima Diatalat, viene fondata a Collecchio, in provincia di Parma, agli

---

<sup>35</sup> G. SAPELLI, *Giochi Proibiti, Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2004, pp.78, Cap.3, par.3.1

inizi degli anni '60. Questa azienda vive una crescita inarrestabile (o forse no) con un fatturato che, da circa 10 mln nel 1973, raggiunge 249 mln nel 1983 grazie a delle innovazioni apportate dal patron Calisto Tanzi. Difatti Tanzi cerca di mutare l'idea del latte facendolo intendere come un vero e proprio alimento e così introduce prodotti rivoluzionari e di alta qualità, come per esempio il latte Zymil nel 1968 per soddisfare un nuovo target di consumatori, ovvero gli intolleranti al lattosio. Un'ulteriore innovazione è rappresentata dal packaging funzionale, poiché a seguito di un viaggio in Nord Europa, Tanzi importa la tecnologia dell'imballaggio industriale svedese Tetrapak, così da rappresentare la prima marca in Italia a produrre latte in imballaggi di cartone. Ma la vera svolta arriva nel 1966 con l'introduzione del trattamento UHT (Ultra High Temperature), ovvero un processo di sterilizzazione del latte che permette alla Parmalat di affrancarsi dalla vendita del fresco, collocando sul mercato il latte ma anche yogurt, burro, creme, dessert e panna a lunga conservazione<sup>36</sup>. Così in poco tempo la Parmalat si afferma come multinazionale con sedi in tutta Europa e America, ma anche in Australia, Asia e Sud Africa.

Poi negli anni Ottanta Tanzi decide di entrare nei settori dei succhi di frutta con il marchio *Santàl* e dei prodotti da forno con i marchi *Mister Day*, *Pomì* e *Grisbi*

---

<sup>36</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.16

(pizza, focaccia, biscotti, merendine, ecc...)<sup>37</sup>. È proprio in questo momento che Tanzi, probabilmente spinto dalla sua fame di potere, commette un grande errore strategico, in quanto questa scelta viene ad assorbire notevoli risorse per conquistare una discreta quota di mercato.

Perciò alla fine degli anni Ottanta la Parmalat si presenta come una multinazionale alimentare basata su un prodotto a basso valore aggiunto come il latte, ma con altri prodotti più redditizi nel portafoglio. Ma nel 1989 si palesa la prima crisi finanziaria, causata da margini operativi troppo bassi, da un indebitamento spropositato per finanziare lo sviluppo, ma anche da altri investimenti sbagliati di Tanzi, come quelli nel settore televisivo, sportivo e turistico, i cui buchi venivano coperti con le risorse della Parmalat.

Così Tanzi nel 1989 ricorre alla quotazione in Borsa per superare la crisi di liquidità e dà inizio ad una serie di manipolazioni contabili che emergeranno solo un decennio più tardi. La quotazione avviene attraverso una procedura implicita che aveva il vantaggio di essere molto più rapida e meno esposta ai controlli e, grazie all'acquisto di partecipazioni da parte della Coloniale (80% della famiglia Tanzi) nella quotata "Finanziaria centro nord", che a sua volta acquista il controllo del 55,4% della Parmalat spa, Tanzi riesce a raggiungere il suo obiettivo ed il 30 ottobre

---

<sup>37</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.18

1990 la “Finanziaria centro nord” diventa la “Parmalat Finanziaria”<sup>38</sup>. Nonostante ciò, i conti della società non migliorano ed i debiti sono tanto elevati da poter portare al fallimento in qualsiasi momento. Perciò, per nascondere la negativa situazione economico-finanziaria in cui versa l’azienda, Tanzi affida all’avvocato Gian Paolo Zini e ad alcuni manager di punta il compito di creare una rete di società off-shore tra i Caraibi, il Delaware e le isole Cayman e, oltre a questo, tra il 1996 e il 1998 dà inizio a una gigantesca campagna di emissione di bond e titoli obbligazionari. A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, il ricorso a prestiti obbligazionari diventa sistematico ed arriva a raggiungere, alla fine del 2003, la cifra record di 7,9 miliardi di euro<sup>39</sup>.

### **III.2 LA GRANDE FRODE**

Con il caso Parmalat ci si trova di fronte a una serie di pratiche di occultamento di dati finanziari reali e di distorsione di flussi di cassa che hanno visto decine di persone impegnate per moltissimi anni a falsificare i bilanci e a truffare i risparmiatori. Il tutto per occultare l’incapacità manageriale e il fallimento dei piani industriali posti in essere<sup>40</sup>. Parmalat è stata fin dalla sua costituzione un’azienda

---

<sup>38</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell’impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.29-31

<sup>39</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell’impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.35

<sup>40</sup> G. SAPELLI, *Giochi Proibiti, Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2004, pp.78, Cap.3, par.3.1

finanziariamente fragile, vittima di una contraddizione insanabile in capo al suo azionista di controllo Calisto Tanzi, il quale mira a realizzare ambiziosi piani di crescita, ma nello stesso tempo si mostra totalmente contrario all'idea di immettere capitali propri nell'azienda, ricorrendo invece in modo frenetico e fraudolento al credito bancario e producendo, di fatto, debiti a mezzo di debiti.

I principali attori della frode, hanno perciò utilizzato come principale strumento la falsificazione dei bilanci, la quale avveniva con una consequenzialità impressionante. Infatti, come detto, la Parmalat fa ricorso alla quotazione in Borsa per superare la carenza di liquidità interna e per questo era tenuta a presentare le "quattro trimestrali", ovvero atti di comunicazione finanziaria indirizzati al mercato e ai stakeholders. Puntualmente perciò si doveva procedere a verificare le passività critiche e a correggerle con una serie di falsificazioni contabili con le quali si apre uno scrigno di Pandora, che verrà poi denominato la Parmalat "parallela" e la Parmalat "occulta".

### III.2.1 La Parmalat "parallela" e la Parmalat "occulta"

La rete off-shore di Parmalat è una ragnatela complessa e difficile da descrivere, ma accomunata da uno stesso meccanismo, ovvero una società "ufficiale" ottiene un prestito da una banca e lo dirotta verso i conti della Parmalat "parallela" sotto forma di finanziamento a una società del gruppo, così quella "ufficiale" può esporre un credito in attivo, abbellendo il bilancio e favorendo l'ottenimento di altre linee

di credito<sup>41</sup>.

Per quanto concerne le principali società off-shore, si può cominciare con il trattare l'Olanda, dove hanno sede alcune società chiave del gruppo: Parmalat Capital Netherlands, Parmalat Finance Corporation Bv e Parmalat Netherlands Bv, attraverso le quali Collecchio ha emesso gran parte dei prestiti obbligazionari raccogliendo circa 5mld€, ma proprio a causa di un mancato rimborso nel 2003 di un'obbligazione da 150 mln€ inizierà il crollo del gruppo Parmalat<sup>42</sup>.

Il secondo ramo della Parmalat si estende in Austria, più precisamente a Vienna dove ha sede la Parmalat Austria, la quale è rilevante perché detiene il totale controllo della Castle Corporation (Antille Olandesi) che è stata utilizzata, insieme anche alla Zilpa, per distrarre centinaia di milioni di euro dalle casse del gruppo e per coprire ingenti perdite. Inoltre la Parmalat Austria detiene anche il 96% di Parmalat Africa, la quale viene usata più volte per abbellire i bilanci del gruppo, ad esempio quando la Parmalat Holding sua controllante la cede alla Parmalat Austria iscrivendo così una plusvalenza di 75 mln€. Questo è uno dei principali meccanismi usati da Tanzi e dal direttore finanziario Tonna per lucidare i bilanci dissestati di Parmalat, ovvero attuare operazioni infragruppo<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.49

<sup>42</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.51

<sup>43</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.52-53

Ma il Sancta Sanctorum dell'impero off-shore di Tanzi è un altro ancora, la Bonlat nella quale si concentra gran parte dell'attivo del gruppo Parmalat. La società Bonlat, è una società off-shore con sede alle Isole Cayman a Georgetown, dove non vi è nessun obbligo di redazione del bilancio, sono sufficienti semplici prospetti, e i proprietari sono coperti dal totale anonimato. L'idea viene agli stessi revisori della Grant Thornton che fino al 1998 controllano i bilanci della Parmalat Finanziaria ma che, arrivati all'ultimo anno d'incarico, si vedono obbligati a lasciare il posto alla Deloitte. Difatti fino a quel momento la "discarica" del gruppo è rappresentata, come precedentemente anticipato, dalla Curcastle e dalla Zilpa ma, ritenendo che i nuovi revisori possano scoprire la situazione, i "vecchi" revisori Penca e Bianchi della Grant Thornton consigliano di trasferire le posizioni anomale su un'altra società e di conferire a loro l'incarico di certificazione del bilancio<sup>44</sup>. La Bonlat diventa così la "discarica" dei crediti inesigibili che dalle società operative Parmalat vengono inseriti nell'attivo della società delle Cayman costituendo posizioni attive totalmente fittizie. Per supportare l'enorme liquidità della Bonlat servono però dei conti correnti e per questo il gruppo di Collecchio decide di mettere in atto una falsificazione magistrale. Con un personal computer scannerizzano il logo di uno dei più grandi istituti bancari, la Bank of America, inventando il numero di conto e la posizione in titoli e liquidità così da creare un conto corrente totalmente fittizio

---

<sup>44</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.54-55

che però risulta fondamentale per supportare le operazioni aziendali, anch'esse inventate. Gli estratti conto vengono poi firmati da Agnes Belgrave, dipendente reale della sede di New York della BoA, ma ovviamente la firma usata è contraffatta<sup>45</sup>. In questo modo la Parmalat ascrive le passività al bilancio Bonlat imputandole come costo, che viene poi ricoperto con un'operazione attiva in modo da consentire di iscrivere dei ricavi, basati su operazioni e fatture fittizie<sup>46</sup>. Ad esempio sono emerse, a seguito dei successivi controlli dei revisori della Pwc, operazioni fittizie di vendita di latte in polvere alle società cubane per oltre 300 tonnellate con tanto di firma dai massimi dirigenti su contratti falsi.

Con il tempo, però, le posizioni finanziarie iscritte nei bilanci della Bonlat diventano insostenibili perché inesigibili a fronte dei bond che dovevano essere rimborsati, e così viene creato il fondo Epicurum<sup>47</sup>, presso il quale il gruppo investe somme per oltre 490 mln€, contabilizzate come attività finanziarie non costituenti immobilizzazioni e inserite nel circolante.

Ma l'articolazione delle Parmalat "parallela" non finisce qui perché vi è un'ulteriore realtà, posta in essere da Tanzi e Tonna con l'aiuto dell'artefice di tutto, l'avvocato Giampaolo Zini, che prende il nome di Parmalat "occulta". L'avvocato di Reggio

---

<sup>45</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.81

<sup>46</sup> G. SAPELLI, *Giochi Proibiti, Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2004, pp.80-81, cap.3, par.3.1

<sup>47</sup> G. SAPELLI, *Giochi Proibiti, Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2004, pp.83-84, cap.3, par.3.1



Emilia crea una miriade di società, ufficialmente non legate alla Parmalat, che però rappresentano gli strumenti finanziari utilizzati dalla stessa per ottenere finanziamenti dalle banche, dirottare fondi verso la famiglia Tanzi e aggirare l'Antitrust. Nel 1999 Zini crea nel Delaware la Via Lattea Llc, che entra nel capitale sociale di Geslat la quale, anche se con sede legale a Lugano, è una società del gruppo Parmalat che stipula poi un contratto di associazione in partecipazione con Buconero Llc. Quest'ultima è una finanziaria, sempre nel Delaware, che apporta 117mln€ a Geslat, la quale li utilizza per concedere prestiti alle società del gruppo, a vantaggio di queste ultime e a svantaggio della banca statunitense. Infine una ulteriore idea di Zini è la costituzione nel 1999 della Web Holdings, che secondo gli inquirenti è controllata dai Tanzi tramite una società nelle Cayman. Verso la Web Holdings saranno distratti fondi delle società del gruppo per oltre 500mln€ per essere poi trasferiti nelle casse delle società turistiche di Tanzi<sup>48</sup>.

### III.2.2 Il declino

I primi segni delle difficoltà finanziarie del gruppo si manifestano nel febbraio 2003, quando la Parmalat S.p.A. annuncia l'emissione di un prestito obbligazionario destinato ad investitori istituzionali, che però si vede obbligata a ritirare perché non viene accolto dal mercato o, come affermato in un comunicato stampa, perché ci sono “*condizioni di mercato sfavorevoli*”. Nel mentre la Lehman

---

<sup>48</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.58-59

Brothers accusa il management di Parmalat di aver falsificato i bilanci del gruppo e da questo momento la multinazionale viene posta sotto osservazione dalla Consob, principalmente per cercare chiarimenti riguardo il perché la Parmalat continui a indebitarsi nonostante in cassa risulti abbia una liquidità enorme di circa 4mld€. A questi dubbi la Parmalat dà spiegazioni vaghe, dicendo che la liquidità serve a supportare la politica di espansione del gruppo e questo insospettisce la Consob e la spinge ad andare ancora più a fondo del caso. Così nell'ottobre del 2003 emerge l'esistenza di Epicurum, conseguentemente anche della Bonlat, la quale risulta disporre di un conto presso la Bank of America (BoA) di 3,95 mld€, ed in un secondo momento si scopre anche un altro affare poco chiaro, ovvero la stipula dell'associazione in partecipazione con una società dal nome Buconero. Il 15 dicembre Calisto Tanzi decide di lasciare il suo posto in azienda a favore di Bondi, esperto di ristrutturazioni industriali e finanziarie, con lo scopo di risolvere le problematiche presenti grazie anche all'aiuto degli analisti della PriceWaterhouseCoopers. Si scopre così che Parmalat si sta avvalendo di un complesso meccanismo di doppia fatturazione, ovvero consegna la merce alle concessionarie, emettendo una prima fattura, poi quando le società di distribuzione vendono i prodotti ai supermercati, Parmalat emette una seconda fattura, per un importo più elevato. Questa tecnica consente di gonfiare i ricavi del gruppo e di girare le lettere di credito alle banche, o società di factoring, per ottenere finanziamenti bancari e anticipi sulle fatture. Grazie a questo Parmalat riesce a

raccogliere circa 280 milioni di euro in finanziamenti<sup>49</sup>.

La situazione precipita irreversibilmente poco tempo dopo quando la Bank of America, su richiesta della Grant Thornton, sollecitata a sua volta dalla Consob, afferma che non è presente nessun conto di 3,95mld€, come attestato in precedenza<sup>50</sup>. A questo punto Bondi comunica la falsità del documento alla magistratura, la quale in pochi giorni porta all'arresto di Tanzi, di Del Soldato, dell'ex-direttore Tonna e di due revisori. Nel mentre la procura di Milano e Parma accusano Tanzi di reati di falso in bilancio e associazione a delinquere finalizzata alla bancarotta fraudolenta e aggio e concorso in false comunicazioni ai revisori contabili.

Il 9 dicembre 2010 si è concluso il processo sul “crack Parmalat”, il Tribunale di Parma ha emesso la sentenza: 18 anni al patron Calisto Tanzi, 14 anni al direttore finanziario Fausto Tonna, 10 anni al dirigente Giovanni Tanzi (fratello di Calisto) e altre diverse condanne ai dirigenti e membri del Cda<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.97-98

<sup>50</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.203

<sup>51</sup> “Sentenza emessa dal Tribunale di Parma”, 09/10/2010

### III.3 IL RUOLO DEL REVISORE

Tutto questo è stato possibile grazie all'importante appoggio di alcuni revisori contabili e del collegio sindacale che, non assolvendo ai propri obblighi e andando contro i principi etici sanciti nei principi di revisione, non hanno denunciato le frodi in atto facendo finta di non vedere e aumentando il grado di collusione nell'azienda. A questo si somma un ulteriore aiuto proveniente dai piani più alti, difatti il livello di corruzione nel crac della Parmalat è assai elevato, con amicizie di Tanzi con i più rinomati esponenti politici. Come afferma Giulio Sapelli nel suo libro *“Giochi Proibiti”* nel caso Parmalat hanno operato *consanguinei e soci in un “carciofo” che ricorda per solidarietà e affidabilità nel tempo quello delle “famiglie mafiose*<sup>52</sup>.

Per rimanere in linea con lo scopo di questo elaborato mi focalizzerò, in particolare, sul ruolo che hanno avuto i revisori e su come essi siano andati contro ogni principio di professionalità ed etica. Al centro dello scandalo troviamo infatti due revisori Lorenzo Penca e Maurizio Bianchi, i quali hanno certificato i bilanci della Parmalat Finanziaria sin dalla metà degli anni Ottanta, prima attraverso la Hodgson Landau Brands poi, dopo la quotazione in Borsa avvenuta nel 1995, con la Grant Thornton. Come previsto dalla Consob, le società quotate possono rinnovare i contratti triennali una sola volta e così nel 2002 la Parmalat si affida alla Deloitte&Touche.

---

<sup>52</sup> G. SAPELLI, *Giochi Proibiti, Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2004, pp.83, Cap.3, par.3.1

Ma le spalle di Tanzi continuano ad essere protette da Penca e Bianchi in quanto la Deloitte&Touche certifica il 51% dell'attivo patrimoniale del gruppo, tutto il resto è nelle mani dei due revisori della Grant, in particolare la galassia off-shore dove si colloca la Bonlat<sup>53</sup>. La Deloitte comprenderà che qualcosa non quadra solamente nell'ottobre del 2003, mentre la Grant non solleva mai delle obiezioni sui conti Parmalat. Il problema risiede nel comprendere come sia possibile che due società leader nel settore della revisione non si siano mai accorte della frode in atto. È possibile che i falsi posti in essere da Tanzi e dal gruppo di Collecchio siano stati così ben architettati e realizzati da trarre in inganno i revisori per molti anni, come affermato da Del Soldato. Oppure, dall'altro lato, è probabile che i revisori, pur essendo al corrente delle falsificazioni, abbiano deciso di chiudere un occhio ed addirittura di consigliare i vertici di Parmalat sul modo migliore per falsificare i bilanci del gruppo<sup>54</sup>, come affermato da Tonna. Infatti quest'ultimo ha dichiarato che, mentre il collegio sindacale non ha mai intuito nulla, i revisori della Grant “sapevano tutto o parecchio”<sup>55</sup>.

A queste accuse il presidente della Grant risponde affermando al *Sole-24 Ore* del 23 dicembre 2003 che “il comportamento di Tanzi era tale da non far sorgere alcun

---

<sup>53</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.84

<sup>54</sup> G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004, pp.85

<sup>55</sup> G. CAPOLINO, F. MASSARO, P. PANERAI, *Parmalat la grande truffa*, Classeditori, Milano Finanza, 2004, pp.279, appendice I *Verbali*

sospetto.”, inoltre “*Le procedure di certificazione prevedono la richiesta di informazioni aggiuntive su saldi di conto corrente e liquidità disponibile. La prassi prevede che le domande vadano poste alle banche tramite i clienti. Così è stato anche per la Parmalat. La richiesta alla Bank of America risulta firmata da Tonna*”. La connivenza dei revisori con i falsari di Collecchio viene poi appoggiata anche dal gip di Milano Guido Piffer, il quale ha ritenuto che il sistema Bonlat sia stato studiato e organizzato proprio con l’ausilio dei revisori della Grant.

Sicuramente l’internazionalizzazione del gruppo è stata ideata per realizzare la truffa, per ampliarla e per rendere più difficile l’azione di controllo da parte delle banche e delle Autorità. Però rimane il fatto che, se una società imbastisce una truffa di quella portata, gli unici che possono intuire in tempo che qualcosa non quadra sono i membri della società di revisione dei conti ma spesso i revisori, seppur vedendo i difetti, acquistano la mentalità del consulente quindi, invece che denunciare le carenze, cercano di risolverle. Questo è quello che è accaduto tra Tanzi ed i revisori della Grant Thornton, questi ultimi sono stati troppo vicini ai loro clienti, arrivando poi a collaborare con loro nell’illecito. Solitamente quando le operazioni vengono effettuate con l’estero e nei centri off-shore, i revisori preferiscono interrompere l’indagine a causa del limite geografico, anche se la diligenza professionale dovrebbe portarli a non mollare fino a quando non si sia fatta chiarezza sui fatti. La dannosità di questo non si limita alla sola espressione di un giudizio errato, ma si ripercuote anche sulle società di rating che danno la loro

valutazione e sulle banche che fanno credito sulla base dei rapporti della società di revisione. Questo è quello che è successo all'interno del crack Parmalat.

## **Conclusioni**

L'analisi svolta all'interno di questo elaborato ha cercato di rendere chiara l'importanza del bilancio e quindi del ruolo del revisore nell'accertamento della sua correttezza, a tutela degli stakeholders e di tutto il sistema socio-economico.

Come è emerso dalla trattazione, la frode è un reato che si compone di molteplici aspetti e che può assumere sfaccettature diverse a seconda della realtà in cui viene posta in essere, ma nonostante ciò resta pur sempre una certezza, ovvero un bilancio falsificato arreca inevitabilmente danno al sistema in cui viene attuato. Difatti lo scopo del reato di frode, più in particolare del falso in bilancio, è quello di portare all'attenzione degli stakeholders una situazione economico-finanziaria della società in ottima forma, per far sì che banche, investitori, clienti ed altri soggetti continuino a credere che la società sia un "investimento" sicuro che arrecherà un rendimento certo per il loro portafoglio. In relazione a questo è stato analizzato nel dettaglio uno dei maggiori casi di frode in Italia, ovvero il crac della Parmalat, il quale è stato possibile grazie alle manipolazioni attuate dalla famiglia Tanzi e dai suoi più stretti collaboratori, ma soprattutto grazie all'aiuto dei revisori del gruppo che hanno consigliato ed a volte agito a favore della frode in atto. Come è ben chiaro, nel caso di Collecchio i revisori hanno operato in modo non professionale andando contro tutti i principi etici a cui un revisore deve far riferimento nel corso dell'intero incarico. Solamente una successiva società di revisione, la



PriceWaterhouseCoopers è riuscita a scoprire gli illeciti anche se ormai era troppo tardi per i risparmiatori coinvolti, che avevano già perso oltre 14mld. Il crollo improvviso di un importante gruppo come la Parmalat ha messo in crisi l'intero sistema dei controlli italiani che, nel caso in esame, si sono rivelati essere dannosamente insufficienti. Infatti, dopo la scoperta della frode, non solo le società di revisione sono state incolpate ma anche la Banca d'Italia e la Consob hanno subito dure critiche per non aver vigilato come avrebbero dovuto sui risparmi di migliaia di investitori. A causa del crack del gruppo l'intero sistema bancario ha subito un danno enorme alla reputazione come anche le agenzie di rating, le quali hanno consigliato di investire in Parmalat fino alla scoperta della frode e per questo sono state messe duramente in discussione.

È chiaro che il caso del gruppo Parmalat debba far riflettere profondamente sull'efficienza dei meccanismi di controllo all'interno del sistema economico e finanziario italiano. È necessaria una radicale modifica del sistema di vigilanza, come avvenuto negli USA a seguito del caso Enron, perché se questo non avverrà altre aziende potrebbero seguire le orme della Parmalat arrecando un ulteriore danno alle tasche di tanti risparmiatori e all'intero sistema economico italiano.

## Bibliografia

M. ALLEGRINI, G. D'ONZA, D. MANCINI, S. GARZELLA, *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*, FrancoAngeli, 2003

G. CAPOLINO, F. MASSARO, P. PANERAI, *Parmalat la grande truffa*, Classeditori, Milano Finanza, 2004

F. CERBIONI L. CINQUINI U. SOSTERO, *Contabilità e Bilancio*, McGraw – Hill Education, 2016.

Corso di Auditing, University of Lancaster, Lecture 3

Corso di Revisione Aziendale, Professore Giuliani Marco, Università Politecnica delle Marche, Facoltà Economia “Giorgio Fuà”

G. FRANZINI, *Il Crac Parmalat storia della caduta dell'impero del latte*, Riuniti Editore, 2004

B. S. MAGNANELLI, *“I sistemi di governance e le frodi contabili. Un'analisi empirica”*, Rirea, 2013

L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012

A. QUAGLI, *Bilancio di Esercizio e Principi Contabili* (settima ed.), G. Giappichelli Editore, Torino, 2015

G. SAPELLI, *Giochi Proibiti, Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2004

## Sitografia

<http://www.fondazioneoic.eu>

<https://www.revisionelegale.mef.gov.it>

<http://www.treccani.it/vocabolario/frode>