

Indice

Introduzione	iii
1. LA FRODE.....	1
1.1 Il concetto di frode	1
1.2 Alle radici del comportamento illecito	2
1.3 I fattori che agevolano la diffusione delle frodi.....	7
2. GLI SCHEMI DI FRODE	9
2.1 Le frodi di bilancio	9
2.1.1 Le vendite fittizie	11
2.1.2 Fondo svalutazione crediti eccessivo/carente	11
2.1.3 Channel stuffing.....	12
2.1.4 Concealed liabilities and expenses.....	12
2.2 L'appropriazione indebita di beni.....	12
2.2.1 Skimming.....	14
2.2.2 Appropriazione di beni dal magazzino	14
2.3 La corruzione	15
2.4 Le aree di bilancio più critiche	17
3. PREVENZIONE DELLE FRODI: FORENSIC ACCOUNTING E SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO	19
SEZIONE I Tecniche di prevenzione interne	
3.1 Gli approcci per fronteggiare le frodi	19
3.2 I postulati di lotta alla frode	21
3.3 Il sistema di controllo interno anti – fraud.....	24

SEZIONE II

Tecniche di prevenzione esterne

3.4	Fraud auditing e Forensic accounting	28
3.4.1	Metodologie investigative.....	31
3.4.2	La raccolta delle evidenze.....	34
3.4.3	Data mining.....	40
	Conclusioni	42
	Bibliografia	43

Introduzione

Il tema delle frodi ha da sempre attirato l'attenzione non solo degli economisti, ma anche dell'opinione pubblica, la cui curiosità è facilmente stimolata dalle notizie su scandali finanziari. I recenti episodi di questo tipo hanno reso la problematica ancora più tangibile. Di fronte a questi casi le persone e, di conseguenza, i *media* si chiedono come sia stato possibile realizzare simili “trucchetti” che spesso durano anche per anni e che, nella maggior parte dei casi, sono il risultato di situazioni non controllate e insabbiate dai diretti perpetratori. È importante quindi capire quali sono stati i presupposti dell'attività illecita, quali le opportunità sfruttate per portarla avanti, ma soprattutto quali azioni si sarebbero potute intraprendere per prevenire e scoprire tutta la struttura fraudolenta.

L'individuazione delle frodi potrebbe avvenire applicando il modello del sistema di controllo interno. Questo, presentato dalla letteratura come un valido strumento costitutivo di una struttura aziendale organizzata, non esaurisce con questa funzione la sua utilità. Il modello potrebbe essere impiegato anche nell'attività di fraud audit, con l'obiettivo di individuare i punti deboli nell'organizzazione dell'impresa che possano favorire la realizzazione dell'attività fraudolenta e scoprire, di conseguenza, la stessa.

Il crescente numero di scandali finanziari ha contribuito non solo ad aumentare la sensibilità della pubblica opinione, ma anche a incrementare la domanda di professionisti in grado di coordinare e coadiuvare le azioni di prevenzione del fenomeno criminoso: il fraud auditor e il forensic accountant.

Il presente lavoro si propone di supportare tali argomentazioni, approfondendo la tematica delle frodi aziendali e le tecniche di prevenzione in grado di tutelare l'integrità dell'impresa.

1. LA FRODE

1.1 Il concetto di frode

Prima di iniziare a trattare nel dettaglio il tema delle frodi aziendali è necessario dare una definizione del concetto di frode al fine di individuarne i tratti essenziali e qualificanti. Nel lessico comune, la frode indica un “*Atto o comportamento diretto a ledere con l’inganno un diritto altrui*”¹. Nell’ordinamento italiano non viene individuata chiaramente la fattispecie fraudolenta; il Codice Penale, seppur non parlando direttamente di frode, qualifica la fattispecie di *truffa*: “*Chiunque, con artifici o raggiri, inducendo taluno in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno [...]*”². Con riferimento alla gestione aziendale il termine frode viene inteso come un insieme di attività disoneste e ingannevoli, volte, direttamente o indirettamente, a recare un danno, anche potenziale, a vantaggio o meno di chi commette l’azione³. Il fenomeno della frode è, dunque, un termine alquanto generico, con cui si è usi identificare una serie di comportamenti ingannevoli mediante i quali carpire la buona fede altrui allo scopo di appropriarsi illecitamente di ricchezza⁴. All’interno del grande insieme delle frodi societarie perciò è possibile ricomprendere una serie molto variegata di reati.

¹ “Frode”. Def. 1. *Dizionario Treccani*. 2017

² Art. 640 Codice Penale

³ Davies D., *La prevenzione degli illeciti societari*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

⁴ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

È possibile però classificare le frodi societarie in due macro-categorie: le frodi commesse contro la società e quelle commesse a vantaggio della società. Nella prima ipotesi la società ricopre il ruolo di vittima mentre nella seconda essa è la beneficiaria dell'atto fraudolento. Alcuni esempi di frodi commesse a vantaggio della società possono essere l'evasione fiscale o la violazione di norme ambientali. Queste sono solitamente commesse da membri del management che mirano ad ottenere anche un vantaggio personale.

Un'altra importante distinzione è tra frodi interne e frodi esterne, a seconda che i perpetratori operino o meno all'interno dell'azienda. Nell'ambito delle frodi societarie di tipo interno, è possibile distinguere tra *corporate fraud* e *white collar crime*⁵. Con la prima si indicano le frodi compiute dai vertici aziendali, mentre nel white collar crime il comportamento fraudolento si muove internamente all'impresa nel suo sistema di controllo, sfruttandone le imperfezioni.

La frode, di qualunque tipo essa sia, può lasciare traccia nel sistema delle rilevazioni d'azienda (atto fraudolento *on the book*) oppure può svilupparsi in modo da non interessare il sistema contabile (atto fraudolento *off the book*).

1.2 Alle radici del comportamento illecito

Coloro che commettono illeciti hanno motivazioni proprie; tuttavia è possibile individuare alcuni elementi tipici che caratterizzano tutti i comportamenti

⁵ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

fraudolenti. Uno tra i primi contributi allo studio empirico delle frodi è stato fornito, alla fine degli anni Quaranta del secolo scorso, dal criminologo americano Donald R. Cressey⁶. L'autore, a seguito di un'indagine sulle frodi, si è proposto di elaborare un modello finalizzato alla classificazione e tipicizzazione delle circostanze che possono indurre gli individui a essere vinti dalla tentazione di porre in atto azioni illegali⁷. La conclusione a cui Cressey pervenne si sostanzia nel principio secondo cui un individuo è spinto a perpetrare una frode dalla concomitante presenza di tre elementi:

1. Una pressione percepita;
2. L'opportunità di compiere l'atto criminoso;
3. Il meccanismo di razionalizzazione.

Cressey descrisse così la sua ipotesi finale: *“Le persone di fiducia diventano trasgressori di fiducia quando percepiscono se stessi come soggetti in balia di un problema finanziario che non è condivisibile, sono consapevoli che questo problema potrebbe essere segretamente risolto violando la posizione di fiducia finanziaria e sono in grado di razionalizzare la propria condotta al fine di mantenere, di se stessi, l'opinione di persone comunque di fiducia.”*⁸

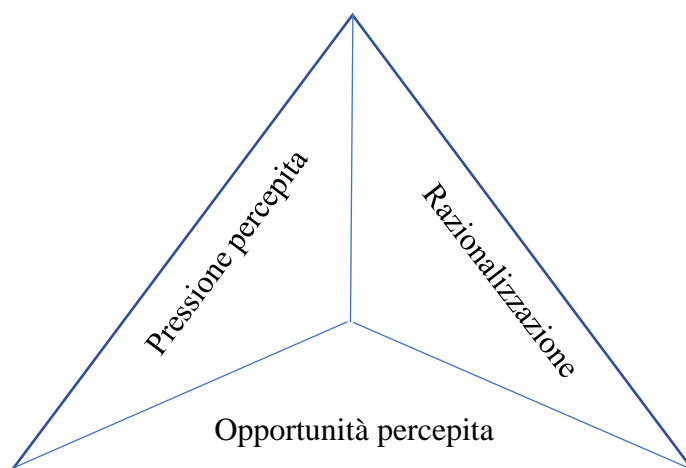
⁶ Cressey D.R., *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*, Tree Prees, Glencoe, Illinois, 1953

⁷ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

⁸ Cressey D.R., *cit.*, par. 128

Tale principio ha dato origine a un modello schematico, il cosiddetto “triangolo della frode.”

Fig. 1.1 – Il triangolo della frode



Per pressione si intende la necessità di soddisfare percepiti e pressanti bisogni, tendenzialmente di natura finanziaria. L'altra determinante consiste nel meccanismo di razionalizzazione, ovvero la capacità dell'attore di giustificare a sé stesso e, nel caso venisse scoperto, ad altri soggetti, la frode realizzata, in quanto considera il proprio comportamento come un atto non criminoso.

Quasi quarant'anni dopo Cressey, un altro studioso giunse a nuove conclusioni teoriche sul tema: Steven Albrecht⁹. L'autore condusse uno studio critico su 212 casi conclamati di frode giungendo a delle conclusioni per buona parte

⁹ Albrecht W.S., Howe K.R., Romey M.B., *Deterring fraud: the internal auditor's perspective*, Altomonte, 1984

sovrapponibili a quelle tratte da Cressey. Egli evidenzia che, per quanto complesso possa essere il tentativo di fornire una risposta in merito alle ragioni alla base di un'azione fraudolenta, si denota la presenza costante di alcuni elementi riconducibili a tre categorie omogenee di fattori:

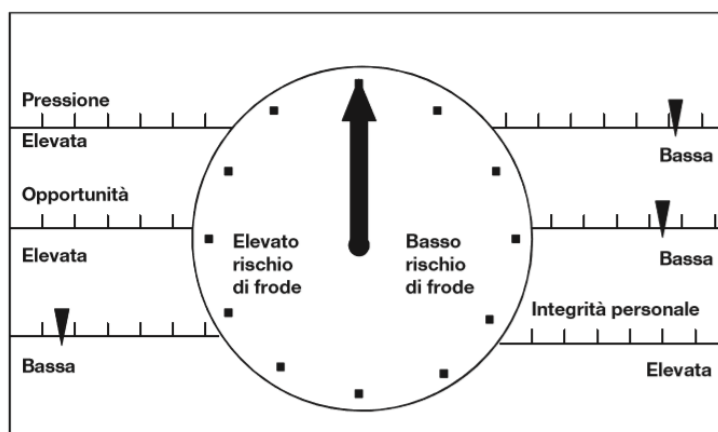
1. Una situazione di pressione
2. L'opportunità di procedere con un'azione
3. Il grado di integrità morale di un individuo

Collocando queste tre classi di componenti in relazione reciproca all'interno di uno schema in grado di dare enfasi all'effetto degli scostamenti di ognuna di esse rispetto alle altre, l'autore giunse a definire gli scenari in cui, con maggiore probabilità, è possibile riscontrare la presenza di situazioni favorevoli al verificarsi di una frode. Ha dunque proposto una nuova teoria sui fattori stimolanti il comportamento fraudolento, denominata "La scala della frode."¹⁰

Un comportamento fraudolento è destinato a trovare terreno favorevole al suo realizzarsi tanto maggiori saranno le pressioni sull'individuo e le opportunità di cui dispone e, evidentemente, quanto minore sarà il suo grado di integrità morale.

¹⁰ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

Fig. 1.2 – La scala della frode



Fonte: Albrecht W.S., Albrecht Chad O., Albrecht Conan O., Zimbelman M.F., *Fraud examination & Prevention*, 2004

Un ulteriore contributo agli studi sulle motivazioni che spingono un individuo a compiere un crimine di natura economica è fornito da David Wolfe e Dana Hermanson¹¹ i quali, riprendendo le teorie formulate da Cressey e Albrecht, hanno aggiunto un ulteriore elemento – la capacità individuale – giungendo così a schematizzare ciò che essi definiscono “il diamante della frode” (si veda la fig. 1.3). Gli autori sostengono che molte frodi possono essere realizzate soltanto qualora il soggetto che le pone in atto disponga di adeguate, approfondite e solide competenze. In breve, se la “pressione percepita” e la “razionalizzazione” forniscono a un individuo la motivazione all’agire, la “capacità” garantisce lo

¹¹ Wolfe D., Hermanson D., “The fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud”, in *The CPA Journal*, Dec. 2004.

strumento in grado di consentirgli il riconoscimento della presenza di una o più
“opportunità” e la possibilità di sfruttarla.¹²

Fig. 1.3 – Il diamante della frode



1.3 I fattori che agevolano la diffusione delle frodi

Dopo aver fatto riferimento agli elementi che caratterizzano la commissione di frodi, è utile fare riferimento ai principali fattori che possono indurre gli individui a commettere tali atti. Ne esistono sostanzialmente due categorie: quelli ambientali e quelli individuali.¹³ La prima categoria è data da tutti quei fattori che condizionano sia l'ambiente di lavoro in cui opera il singolo (fattori interni), sia l'ambiente in cui

¹² Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

¹³ Davies D., *La prevenzione degli illeciti societari*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

si colloca l'azienda (fattori esterni). I fattori ambientali che maggiormente favoriscono la realizzazione di frodi societarie sono quelli esterni, tra cui:

- Il livello e la qualità degli organi preposti alla prevenzione ed individuazione delle frodi;
- Il livello generale dell'economia in cui la società opera;
- L'efficacia e l'efficienza del sistema giudiziario del paese.

Accanto ai fattori ambientali si collocano quelli individuali. Tra i fattori che possono indurre il comportamento di atti fraudolenti, possiamo distinguere¹⁴:

- Fattori di tipo economico, quali la volontà di arricchirsi o l'insoddisfazione causata dal proprio lavoro e dal proprio stile di vita;
- Fattori di tipo ideologico, quali la consapevolezza di vivere all'interno di un sistema in cui gli stessi supervisori sono portati a commettere delle azioni scorrette senza subire conseguenze;
- Fattori di tipo psicologico, quali il verificarsi di una serie di fatti personali che minano l'integrità personale.

¹⁴ Davies D., *La prevenzione degli illeciti societari*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

2. GLI SCHEMI DI FRODE

Al fine di prevenire ed individuare le frodi è necessario conoscere quanti più schemi di frode possibili. Tra le diverse classificazioni di frodi disponibili, quella che si giudica essere la più completa (Pogliani, Pecchiari e Mariani, 2012) è quella realizzata dalla *Association of Certified Fraud Examiner (ACFE)*¹⁵. Secondo tale approccio, le frodi si articolano in tre macrocategorie principali:

1. Frodi di bilancio (financial statement fraud);
2. Appropriazione indebita di beni (asset misappropriation);
3. Corruzione (corruption).

2.1 Le frodi di bilancio

La prima categoria messa in evidenza riguarda il fraudulent statement fraud, cioè la deliberata falsa rappresentazione del bilancio aziendale¹⁶. Le frodi appartenenti a questa categoria sono tutte finalizzate a fornire ai destinatari del bilancio di esercizio informazioni non veritiere e corrette in merito all'effettiva consistenza patrimoniale dell'impresa e alla sua redditività.

Ci sono diversi schemi utilizzabili a tale scopo, tra cui ad esempio:

- Alterazione delle scritture contabili;

¹⁵ L'ACFE è un'associazione internazionale anti frode che si occupa di fornire corsi di prevenzione e individuazione delle frodi.

¹⁶ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

- Omessa rappresentazione di fatti;
- Scorretta applicazione dei principi contabili.

Ponendo l'attenzione sull'alterazione delle scritture contabili, con questo schema fraudolento intendiamo la falsa rappresentazione di informazioni economiche o di altra natura necessarie ai fini del reporting gestionale o civilistico¹⁷.

La classificazione delle tecniche fraudolente presentata dalla ACFE si declina in cinque categorie:

1. Fictitious revenues: riconoscimento in bilancio di ricavi inesistenti;
2. Timing differences: mancato rispetto del principio di competenza;
3. Improper asset valuations: sopravvalutazione o sottovalutazione di valori contabili;
4. Concealed liabilities and expenses: omessa contabilizzazione di passività o costi di esercizio;
5. Improper disclosures: divulgazione insufficiente od omessa di informazioni prescritte da norme.

Le forme comuni di alterazione delle scritture contabili riguardano le vendite, gli acquisti, le rimanenze di magazzino e le disponibilità liquide.

¹⁷ Davies D., *La prevenzione degli illeciti societari*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

2.1.1 Le vendite fittizie

Le vendite fittizie (esempio di Fictitious revenues) comportano la preparazione di fatture false e la falsificazione di prezzi o quantità, al fine di incrementare il fatturato o le relative previsioni. Tra gli esempi più comuni di questo genere di alterazione possiamo citare:

- L'emissione di fatture false a clienti inesistenti;
- Gli addebiti eccessivi ai clienti;
- La falsificazione o l'eliminazione di documenti.

Occorre quindi prestare attenzione alle oscillazioni insolite delle vendite, alla spedizione a clienti nuovi, o non abituali, a cavallo della data di chiusura dell'esercizio o a variazioni incongruenti dei livelli di attività rispetto ai costi inerenti.

2.1.2 Fondo svalutazione crediti eccessivo/carente

La falsificazione del fondo svalutazione crediti è un tipico caso di Improper asset valuations e riguarda sopra o sottostime del fondo stesso. I problemi più frequenti includono, tra l'altro:

- False attestazioni da parte del management sulla situazione di clienti particolari;
- Alterazione dello scadenziario dei crediti.

A che cosa occorrerà fare attenzione? Alla mancanza di verifica indipendente dell'analisi dell'anzianità dei crediti, allo storno dei crediti inesigibili e al profilo

dell'anzianità dei crediti in contrasto con i fondi prospettati nella relazione nel corso dell'esercizio.

2.1.3 Channel stuffing

Questo interessante schema è deliberatamente realizzato allo scopo di alterare i valori di ricavo. Tale pratica si basa su un accordo intercorrente tra chi redige il bilancio e società rientranti nel proprio canale di distribuzione. Allo scopo di incrementare il volume dei ricavi contabilizzati in un dato periodo si incentivano i distributori ad acquisire prodotti per volumi ingenti (comunque superiori al normale fabbisogno), concedendo a essi notevoli sconti e/o dilazioni di pagamento.

2.1.4 Concealed liabilities and expenses

La sottovalutazione di spese e passività rappresenta un ulteriore metodo di deliberata alterazione dei dati di bilancio. Gli scopi perseguiti con tali pratiche convergono da un lato nella ricerca di un apparente equilibrio strutturale e finanziario principalmente occultando debiti o passività nello stato patrimoniale e, dall'altro, nel conseguimento di una maggiore redditività non registrando costi nel conto economico o capitalizzando i medesimi nell'attivo patrimoniale.

2.2 L'appropriazione indebita di beni

Gli schemi di asset misappropriation si caratterizzano per la presenza di un soggetto che sottrae o utilizza impropriamente le risorse dell'azienda a proprio beneficio sfruttando le vulnerabilità presenti nei processi aziendali e occultando il proprio

intento fraudolento con il ricorso a pratiche mistificatorie¹⁸. In breve, può verificarsi un'appropriazione indebita di attività aziendali:

- Nei processi di vendita prima che i corrispettivi per la cessione siano registrati nella contabilità aziendale (*skimming*);
- Nei diversi processi di trasformazione e gestione (furti, utilizzi impropri);
- Nei processi di acquisto (falsi rimborsi).

Gli schemi di asset misappropriation si suddividono in due sottoinsiemi, cash misappropriation e non cash misappropriation, a seconda che l'oggetto di appropriazione siano, o meno, le disponibilità monetarie di un'impresa.

Tab. 2.1 – Alcuni esempi di asset misappropriation

Cash misappropriation	Non cash misappropriation
<i>Skimming</i>	<i>Misuse:</i> utilizzo improprio o non autorizzato dei beni aziendali
<i>Cash larceny:</i> un soggetto sottrae denaro dall'azienda dopo che la disponibilità è stata iscritta nei libri contabili	
<i>Fraudolent disbursements of cash:</i> un soggetto ha lo scopo di indurre l'azienda a sostenere un costo inesistente o di valore inferiore allo stabilito	<i>Larceny:</i> furto di beni aziendali

¹⁸ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

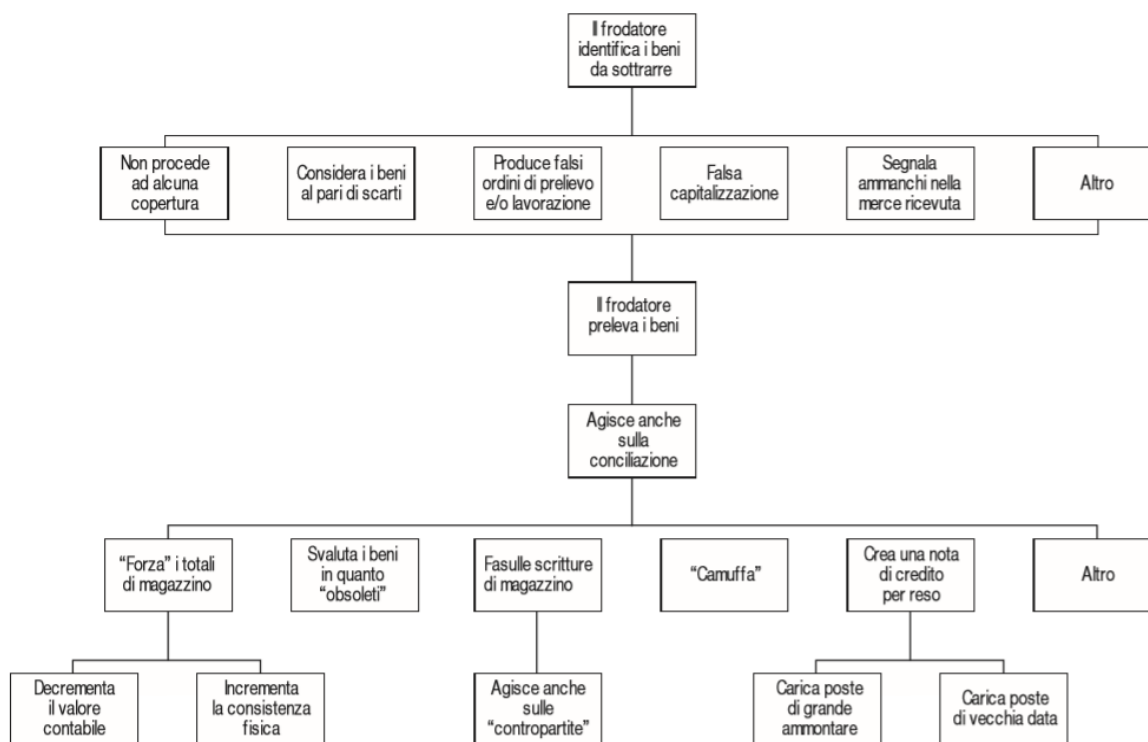
2.2.1 Skimming

Questa tecnica fraudolenta si trova all'interno delle operazioni rientranti nel ciclo vendite di un'azienda e consiste nell'appropriazione di denaro effettuata prima che la disponibilità del medesimo sia registrata nei libri contabili dell'azienda. Il frodatore, nel valutare le opportunità che gli si presentano per il compimento dell'atto, è consapevole che il comportamento da adottare non deve suscitare alcun sospetto nei confronti del cliente, del personale o dei sistemi di controllo. Il frodatore è altresì conscio che il punto di debolezza di uno schema di skimming è la presenza di un ammanco di magazzino, ovvero la differenza tra quantità fisiche in giacenza e quantità contabilizzate.

2.2.2 Appropriazione di beni dal magazzino

Per un'impresa produttrice di beni, il magazzino rappresenta il fulcro attorno al quale ruotano tutte le attività gestionali di acquisto, trasformazione e vendita. La sua valutazione economica costituisce un fattore imprescindibile per il corretto apprezzamento contabile dei risultati economici conseguiti. Il magazzino rappresenta dunque una realtà fondamentale e complessa in termini organizzativi e gestionali. È proprio questa complessità che aumenta il numero di opportunità di cui un potenziale frodatore può disporre. Tale attore potrà non solo contare su di esse, ma anche su un rilevante numero di strategie di occultamento. Questa attività è schematizzata nella figura 2.1.

Fig. 2.1 – Schema generale di appropriazione di beni dal magazzino



Fonte: Adattamento da Wells J.T., *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection*, ACFE, 2011

2.3 La corruzione

Uno dei principali problemi da affrontare in via preliminare è costituito dalla difficoltà di individuare una comune e condivisa definizione di corruzione. Si possono comunque delineare alcuni elementi fondamentali: la corruzione implica la violazione di un dovere inerente la propria posizione, è finalizzata al conseguimento di un beneficio ed è realizzata in forma riservata. La tipologia del

fatto corruttivo varia in funzione del risultato che il corruttore intende conseguire, del beneficio che il corrotto si attende di ottenere e delle modalità con cui prende forma l'atto criminoso¹⁹.

Il pagamento di una tangente rappresenta di per sé una distorsione alla corretta, regolare e trasparente pratica operativa di un'azienda ma, a sua volta, è dimostrazione della presenza, al suo interno, di altre pratiche scorrette. Si comprende, quindi, che la corruzione sia causa e fine di una serie di attività fraudolente, dall'asset misappropriation alla frode di bilancio.

Qualunque sia la forma assunta o la tecnica utilizzata per realizzarla la corruzione è sempre una pratica intenzionale, premeditata, occulta, associata a un danno provocato e a una vittima che lo subisce (Pogliani, Pecchiari e Mariani, 2012).

Esistono tre tipi di corruzione²⁰:

- Un conflitto di interessi, qualora un individuo esercita la sua influenza per ottenere un guadagno personale che influisce negativamente sull'organizzazione;
- Una situazione di corruzione in senso stretto (bribery), laddove viene offerto denaro (o qualsiasi altra cosa di valore) al fine di influenzare una situazione o una relazione d'affari;

¹⁹ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

²⁰ Kabir I., *Forensic Audit, Forensic Tools and Techniques for Internal Auditors*, www.academia.edu/27137571

- Estorsione economica, ogniqualvolta il denaro è richiesto al fine di garantire un risultato particolare. Questa è l'opposto della corruzione in senso stretto.

Un individuo che si trova in una situazione di conflitto di interesse potrebbe non agire mai in modo improprio; questa si configura come una situazione in cui diverse circostanze concorrono ad aumentare un rischio. La corruzione è un evento degenerativo del conflitto ove la prevalenza di un interesse su un altro si concretizza.

Per quanto sia cresciuta la consapevolezza che la corruzione nuoccia, permane diffusa la percezione che questo fenomeno possa, in certi contesti, rappresentare un'opportunità. Si nota allora una paradossale contrapposizione: gli stessi soggetti, quali top manager o imprenditori, preoccupati per le proprie imprese dei fenomeni corruttivi, talvolta sono anche i primi a tollerare e, avendone l'opportunità, praticare simili azioni verso terzi, trovando giustificazione nel fatto di voler salvaguardare la sopravvivenza della propria società.²¹

2.4 Le aree di bilancio più critiche

Al fine di prevenire le frodi è essenziale anche conoscere le singole aree dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico dove queste possono nascondersi. Alcune di queste aree, infatti, si prestano più di altre ad essere facilmente manipolate. Per individuare le aree di bilancio più colpite da attività fraudolente è necessario fare

²¹ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

riferimento ai report pubblicati periodicamente dall'ACFE che rappresentano una delle maggiori fonti di informazioni sulle frodi.

Particolarmente critico è da sempre il ciclo del magazzino, in quanto, in aggiunta al pericolo di furti, esiste anche un rischio di tipo valutativo: le rimanenze sono oggetto di una valutazione effettuata sulla base di metodi prestabiliti, ma comunque lunga e complessa e quindi facilmente manipolabile.

L'incentivo a migliorare il risultato netto rende il ciclo attivo, ossia quello dei ricavi, un'altra area di bilancio piuttosto critica per la commissione di atti fraudolenti, quali la falsa fatturazione.

Particolari difficoltà si possono riscontrare anche nell'area del personale. Il fatto che il loro stipendio sia sempre più correlato ai risultati aziendali fa sì che questi soggetti siano incentivati a modificare gli utili in modo da poter calcolare sulla base di questi le loro retribuzioni.

Il contesto economico in cui ci troviamo sta cambiando la natura e la dimensione della frode e il rischio di integrità che le società devono affrontare. Molte più persone sentiranno la pressione di superare i confini del lecito e quindi il problema sarà capire quali strumenti adotteranno per perpetrare questi loro nuovi atteggiamenti.

3. PREVENZIONE DELLE FRODI: FORENSIC ACCOUNTING E SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

SEZIONE I

TECNICHE DI PREVENZIONE INTERNE

3.1 Gli approcci per fronteggiare le frodi

Sebbene le società non siano sempre del tutto consapevoli della pericolosità del rischio di frode, va comunque detto che molti sono gli approcci adottati dalle imprese per cercare di mostrare un certo impegno alla lotta delle frodi societarie. L'obiettivo di questo paragrafo è quello di presentare i principali approcci utilizzati per fronteggiare tali comportamenti illeciti, ossia:

- L'approccio dirigista;
- L'approccio del monitoraggio
- L'approccio investigativo;
- L'approccio della prevenzione;
- L'approccio assicurativo.

L'approccio dirigista viene tradizionalmente applicato nelle realtà economiche di piccole dimensioni, nelle quali non esistono grossi problemi di frode; esso si caratterizza per il fatto di attribuire al vertice aziendale tutte le funzioni di controllo sulle attività operative. È perciò contraddistinto dall'assenza di supporti esterni alla

direzione societaria. La metodologia dirigista risulta essere di facile elusione in quanto spesso i controlli del management vengono trascurati.

L'approccio del monitoraggio si caratterizza per la separazione tra i controlli sull'attività operativa da quelli più specificatamente antifrode, che vanno a costituire un sistema a sé stante. La distinzione dei due sistemi, però, non comporta un'ottimizzazione della seconda attività di controllo, ma il più delle volte consiste semplicemente nella raccolta di tutta una serie di informazioni su fatti già accaduti.

Il terzo tipo di approccio, quello investigativo, viene definito tale in quanto consiste in una forma particolare di controllo delle frodi svolto sistematicamente da revisori interni ed esterni altamente specializzati e soprattutto distaccati dalle società nelle quali sono chiamati ad operare.

L'approccio della prevenzione è, tra i cinque, quello più efficiente ed efficace nella lotta delle frodi societarie in quanto riduce la percentuale di rischio di frode nei punti critici dell'organizzazione. Esso si caratterizza per il fatto di prevenire i tentativi di frode utilizzando in modo complementare diversi tipi di approcci quali, quello del monitoraggio, quello investigativo e quello assicurativo. Da una parte si cerca di diminuire le opportunità di realizzare delle frodi, dall'altra si cerca di aumentare la capacità di individuazione delle stesse attraverso la creazione di un adeguato sistema di controllo interno alla società.

L'ultimo approccio, quello assicurativo, parte dal presupposto che non sia possibile eliminare completamente da una società il rischio di frode, tenuto conto del fatto

che, se ciò fosse possibile, tale operazione avrebbe dei costi altissimi. L'approccio assicurativo si occupa in primo luogo di identificare e valutare i rischi scoperti dal sistema antifrode adottato dalla società. Secondariamente esso sviluppa un processo decisionale incentrato sulla generazione e sulla selezione delle proposte di investimento assicurativo, coerenti con la strategia aziendale, per prevenire i danni causati da frodi.

3.2 I postulati di lotta alla frode

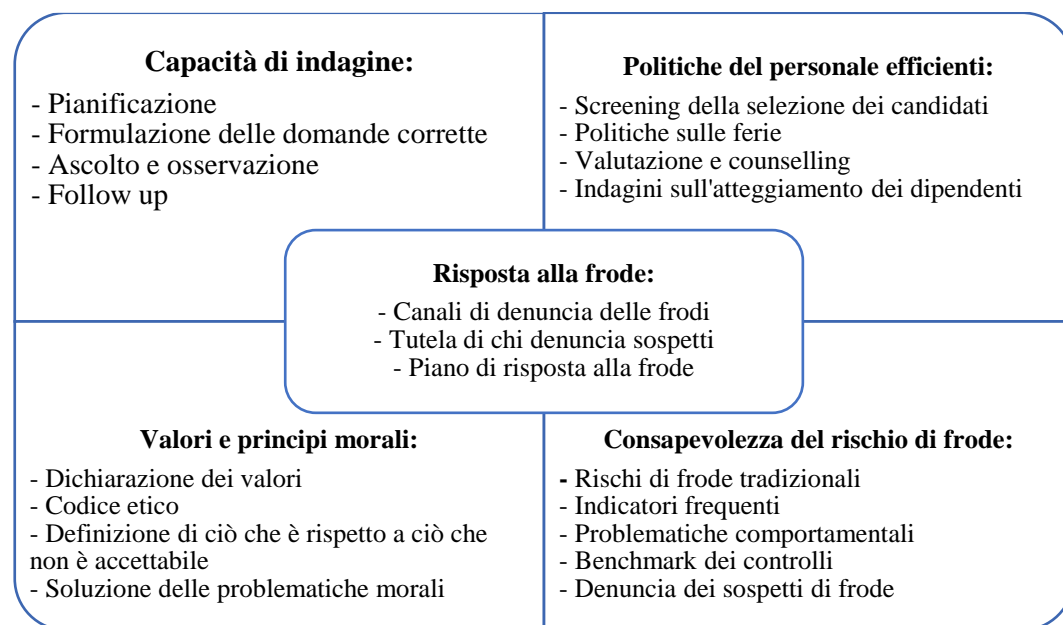
Il punto di partenza consiste nel dimostrare al Consiglio di Amministrazione e al senior management il valore aggiunto offerto da una migliore gestione del rischio di frode²². Alcune iniziative rivestono un ruolo importante nella lotta alla frode. I cinque elementi fondamentali sono:

- Valori e principi morali chiari;
- Politiche del personale efficienti;
- Consapevolezza della frode a tutti i livelli dell'organizzazione;
- Piani di denuncia e di risposta della frode efficaci;
- Sviluppo di ottime capacità di indagine e di esame da parte di amministratori e manager.

Per un'elencazione completa delle soluzioni caratterizzanti i singoli postulati della lotta alla frode si veda la figura 3.1.

²² Davies D., *La prevenzione degli illeciti societari*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

Fig. 3.1 – I postulati della lotta alla frode



Fonte: Davies D., *La prevenzione degli illeciti societari*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002

Il primo postulato è quello inerente ai valori e ai principi morali. Spesso, le problematiche inerenti alla frode e all'integrità sono scarsamente considerate nello sviluppo dei codici etici. Le società che promuovono con successo standard elevati di principi morali hanno una minor incidenza di frodi, identificando anticipatamente i casi di frode. Il punto di partenza è certamente una definizione chiara o la predisposizione di un documento che definisca i valori fondamentali della società. Solitamente, questo documento prende il nome di codice etico. Il codice dovrebbe incoraggiare un comportamento etico e definire i meccanismi per monitorare e implementare l'applicazione dei principi indicati.

Le politiche del personale consistono in tutte quelle soluzioni che l'impresa può porre in essere per limitare il rischio di frodi perpetrate dai propri dipendenti. In primo luogo, risulta centrale lo screening della selezione dei candidati il quale rappresenta un'area debole di molte società. Nella maggior parte dei casi di frode, si scopre che nella richiesta di assunzione o durante il colloquio di selezione, colui che ha commesso l'illecito già aveva incluso menzogne o incoerenze. Proseguendo, una misura semplice, ma efficace, per combattere la frode consiste nell'imporre a tutto il personale di prendere dei periodi di ferie nel corso dell'anno e nel verificare che tale regolamento venga effettivamente applicato. Molte frodi, infatti, sono state scoperte proprio durante la lontananza di chi le ha commesse.

Il terzo elemento, ovvero il programma di consapevolezza del rischio di frode, costituisce il mezzo per intraprendere molte delle iniziative menzionate e deve essere incentrato sulla determinazione del profilo iniziale dei principali rischi di frode cui la società va incontro.

Spesso, non è chiaramente indicato a chi comunicare i sospetti e nemmeno le forme di tutela offerte all'informatore. È necessario che il codice etico includa canali di denuncia chiari. Occorre anche che vi sia un piano di risposta alla frode, che definisca chiaramente in caso di comportamento fraudolento quali azioni intraprendere e da parte di chi.

Ultimo aspetto, ma non per importanza, riguarda la capacità di indagine. La capacità di saper porre le domande giuste rappresenta una caratteristica manageriale

fondamentale. Le capacità richieste sono quelle necessarie all'investigazione sulle frodi, che impongono tecniche più specialistiche, rispetto a quelle generiche utilizzate nella fase di selezione del personale. Il management deve essere quindi in grado di formulare domande le cui risposte riescano a dare informazioni preziose ai fini dell'indagine.

3.3 Il sistema di controllo interno anti – fraud

Il sistema di controllo interno è un processo progettato per fornire una ragionevole certezza in merito alla realizzazione degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie²³:

- Efficacia ed efficienza delle attività operative;
- Attendibilità delle informazioni di bilancio;
- Conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore cui è sottoposta la società.

Esso inoltre non è costituito unicamente da documenti, ma da persone che si collocano a tutti i livelli gerarchici di una società e non solo in posizione apicale. Da questa breve panoramica emerge la fondamentale importanza che il sistema di controllo interno assume nell'organizzazione di un'impresa. Tuttavia, per quanto possa essere adeguatamente strutturato e implementato, non garantirà mai una prevenzione sofisticata delle frodi, ammenoché non venga adottata la specifica finalità anti – fraud. Per attuare questa diversa ottica operativa è opportuno operare

²³ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

degli adattamenti al modello di controllo. In particolare, l'ottica anti – fraud impone:

- Di applicare meccanismi informativi e organizzativi tali da garantire elevati livelli di tracciabilità delle operazioni aziendali, mediante sistemi di documentazione delle attività svolte che siano il più possibile delegati ai sistemi informatici e, in quanto tali, più difficilmente manipolabili;
- La necessità di orientare i controlli interni in modo rilevante verso un'attitudine di prevenzione al compimento delle frodi;
- Di utilizzare il più possibile controlli automatizzati in quanto questi possiedono tassi di eccezioni molto bassi e quindi tali da garantire standard di adeguatezza molto elevati nel funzionamento dei controlli;
- Di utilizzare indicatori le cui logiche di costruzione e di interpretazione siano tali da garantire un'elevata efficacia segnaletica dei red flags (segnali di pericolo) rispetto ad anomalie che possono rivelare la presenza di una frode;
- Di valutare con estrema attenzione i meccanismi organizzativi previsti dalla componente ambiente di controllo al fine di accertarne l'impatto positivo o negativo che essi possono esercitare sulla propensione a comportamenti fraudolenti da parte del management e del personale dipendente.

La prospettiva anti – fraud richiede un significativo potenziamento di tutte le componenti del sistema di controllo interno, nessuna esclusa, in quanto debolezze

significative anche in una sola delle componenti possono condurre al fallimento dell'intero sistema di controllo, sotto il profilo della sua attitudine alla prevenzione delle frodi.

A conclusione di questa analisi del sistema di controllo interno in una prospettiva anti – fraud sorgono spontanee due domande:

1. È possibile fornire una valutazione quantitativa del grado di affidabilità dei controlli interni anti – fraud?
2. Se la valutazione quantitativa del grado di affidabilità dei controlli interni si fonda sui risultati di test di controllo effettuati su base campionaria, quali caratteristiche deve avere il processo di campionamento nella prospettiva anti – fraud?

Una possibile risposta alla prima domanda arriva da un documento del 2004, *A Framework for Evaluating Control Exceptions and Deficiencies*. Da tale documento emerge una posizione assolutamente condivisibile²⁴, secondo la quale:

- Solo quando i controlli sono esaminati a livello del singolo processo operativo ne è possibile una valutazione quantitativa;
- L'affidabilità dei controlli va esaminata non in relazione delle diverse componenti del sistema di controllo interno tradizionale, ma in relazione agli errori/frodi che possono verificarsi in uno specifico processo.

²⁴ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

In merito alla seconda domanda, occorre partire dal fatto che secondo gli standard di auditing del bilancio, la valutazione quantitativa dell'affidabilità del controllo interno è possibile solo a due condizioni:

- Deve fare riferimento ai singoli punti di controllo, all'interno di un processo;
- Deve avvenire mediante l'effettuazione di test di controllo a campione.

Nell'ottica anti – fraud l'effettuazione di test di funzionamento dei punti di controllo rimane una metodologia valida. Tuttavia, la prospettiva del fraud auditor richiede che le conclusioni cui si perviene al termine dell'analisi dei controlli interni siano assai rigorose, ovvero dotate di un elevato grado di affidabilità. Ciò implica l'adozione di una di queste due direzioni:

- L'effettuazione di test a campione mediante parametri statistici assai stringenti;
- L'impiego di controlli automatizzati che possano essere svolti sull'intera popolazione di transazioni, rinunciando così a un approccio campionario.

In conclusione, il sistema di controllo interno in ottica anti – fraud si propone come un validissimo strumento di prevenzione ed individuazione delle frodi, strumento che trova la sua origine internamente all'impresa.

SEZIONE II

TECNICHE DI PREVENZIONE ESTERNE

3.4 Fraud auditing e Forensic accounting

Nei paragrafi precedenti si è rimarcato come gli ultimi scandali finanziari venuti alla luce hanno incrementato fortemente la domanda di figure professionali in grado di prevenire e dissuadere il fenomeno criminoso. Tale funzione era, in un primo momento, concentrata nella figura del revisore, ovvero colui che aveva lo scopo di individuare le frodi, gli errori tecnici e gli errori di principio. A partire dagli anni Venti del secolo scorso, ha preso vita una nuova corrente di pensiero: lo scopo principale dell'attività di auditing era quello di esprimere un giudizio circa la veridicità e la correttezza del bilancio aziendale. Tale cambiamento di ruolo è stato motivato dall'ampliamento delle dimensioni delle imprese e del numero di attività da queste svolte. Il crescente interessamento della pubblica opinione ha però reso sempre più evidenti le perplessità nutrite in merito alle risultanze e alle responsabilità relative al lavoro svolto dai revisori. Il problema è divenuto ancora più tangibile allorché gli ultimi scandali finanziari venuti alla luce (ad esempio il caso Parmalat) hanno coinvolto, in qualità di collusi, anche taluni revisori. La risposta più autorevole²⁵ è stata fornita nella riformulazione del principio ISA 240²⁶.

²⁵ Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012

²⁶ ISA 240, *The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements*.

Quest'ultimo enfatizza il fatto che l'identificazione delle frodi aziendali spetta in via prioritaria al management, mentre l'auditor deve affinare i propri strumenti di controllo utilizzando un più incisivo scetticismo professionale. Compito di un revisore esterno è quello di esprimere un giudizio sul bilancio nel suo complesso e, più precisamente, sul fatto che questo sia redatto nel pieno rispetto di tutte le disposizioni che ne regolamentano la redazione. Il professionista in parola, quindi, pur applicando la dovuta professionalità e diligenza, non può garantire in alcun modo l'assenza di frodi o altre "distorsioni" all'interno di essa, non avendone né i mezzi né la possibilità. Per tali motivi, già a partire dal XX secolo, si sono sviluppate le figure più specializzate del *fraud auditor* e del *forensic accountant*. In realtà, gli ambiti in cui operano questi due soggetti sono piuttosto diversi, pur afferendo entrambi alla sfera delle frodi perpetrate all'interno della società. Il fraud auditor è uno specialista nella scoperta delle frodi e nella modalità con cui prevenirle. Interviene soprattutto quando si ha il sospetto che una frode sia in atto, ma in realtà può offrire la sua attività professionale anche in situazioni non fraudolente, permettendo la costruzione di sistemi antifrode. Egli svolge la sua attività cercando di dare una risposta ad alcuni quesiti:

- Quali sono i punti di debolezza del sistema di controllo della società?
- Qual è il metodo più semplice per compromettere il sistema di controllo?
- Quali elementi del sistema di controllo possono essere facilmente elusi dal management?

Il processo di fraud auditing si compone dei seguenti quattro elementi:

1. Identificazione del rischio di frode inerente;
2. Apprezzamento della probabilità che i rischi si verifichino;
3. Impostazione di opportune procedure di fraud auditing coerenti con lo schema di frode reputato maggiormente riscontrabile;
4. Formulazione delle conclusioni.

Non è quindi una disciplina formale, ma è piuttosto un processo intuitivo.

L'altra figura, ovvero il forensic accountant, subentra nel processo in una fase successiva, ovvero quando sono già presenti il sospetto o l'evidenza di un atto illecito. In sostanza il soggetto in parola applica tecniche di analisi e di investigazione a problematiche di ordine economico e finanziario. Egli deve essere particolarmente capace di raccogliere delle prove che abbiano poi una valenza probatoria all'interno di un processo. Quello del forensic accountant è un vero e proprio processo investigativo, costituito da alcuni step tipici. Il primo passo consiste nella scoperta degli indizi, utili per identificare in termini generali la tipologia di atto fraudolento perpetrato. Successivamente, servendosi delle prove raccolte dal fraud auditor, cercherà di confermare l'esistenza della frode mediante la raccolta di ulteriori riscontri direttamente dai soggetti più o meno coinvolti nel caso. Proprio questo contatto diretto con i soggetti attivi della frode richiede al forensic accountant una preparazione psicologica e tecnica notevole. In ultima

analisi, si procederà con la redazione di un report che illustri le conclusioni a cui il forensic accountant è giunto. Per una breve sintesi, si veda la tabella 3.1.

Tab. 3.1 – Il forensic accountant

Chi è?	Qual è il suo ruolo?
È un esperto di investigazione che unisce alle competenze contabili doti comunicative ed investigative.	La sua attività consiste in: <ul style="list-style-type: none"> - Identificare una frode partendo da una minima fonte di informazioni; - Elaborare dati finanziari al fine di individuare al loro interno prove che supportino la tesi dell'esistenza della frode; - Predisporre un piano di investigazione; - Redigere un report che esponga con un linguaggio giuridico formale le evidenze dell'investigazione.

3.4.1 Metodologie investigative

La conduzione di un'indagine forense è, per molti aspetti, simile al processo di svolgimento di un audit, ma con alcune considerazioni aggiuntive²⁷. Di seguito sono descritte brevemente le varie fasi.

1. Accettazione dell'indagine

Il forensic accountant deve inizialmente considerare se ha le competenze e l'esperienza necessarie per accettare il lavoro. Le indagini forensi sono di natura specialistica e, di conseguenza, il lavoro richiede una conoscenza dettagliata delle tecniche di indagine sulle frodi e del quadro giuridico di riferimento.

²⁷ Kabir I., "Forensic Audit, Forensic Tools and Techniques for Internal Auditors", www.academia.edu/27137571

2. Pianificazione dell'indagine

La squadra d'investigazione deve considerare attentamente ciò che gli è stato chiesto di fare e pianificare il lavoro di conseguenza. Per far fronte ad eventuali problematiche, anche di carattere legale, e come linea guida per lo svolgimento di ciascun incarico è necessario disporre di una metodologia al fine raggiungere e garantire i seguenti obiettivi primari:

- Identificare ogni possibile fonte di evidenze;
- Preservare l'integrità dei dati in modo inoppugnabile;
- Analizzare i dati ed individuare le evidenze;
- Presentare le risultanze.

Una metodologia che copra i seguenti obiettivi è necessaria negli incarichi nazionali ma diviene indispensabile nel caso di incarichi a livello internazionale dove sia necessario coordinare il lavoro di numerosi team operanti in luoghi differenti.

3. Raccolta delle evidenze

Al fine di raccogliere prove dettagliate, l'investigatore deve comprendere il tipo specifico di frode che è stata perpetrata e com'è stata commessa. Le prove devono essere sufficienti a dimostrare in definitiva l'identità del colpevole, i meccanismi del sistema di frode e l'entità della perdita finanziaria subita. È importante che gli investigatori siano competenti nel raccogliere prove che possano essere utilizzate in un procedimento giudiziario. Se qualche prova è incompleta, allora la prova può essere contestata in tribunale, o addirittura può diventare inammissibile.

4. Reporting

Deve essere redatta una relazione che descriva i risultati dell'indagine, comprendendo un riepilogo delle prove e la conclusione sull'ammontare della perdita subita a causa della frode. Inoltre, si discuterà del modo con cui il frodatore ha istituito il sistema della frode e quali controlli, eventualmente, sono stati elusi. Infine, il report dà dei consigli per evitare che simili frodi si ripetano in futuro. La forma utilizzata per la redazione deve essere estremamente chiara e lineare. Ulteriore carattere fondamentale che deve fungere da guida per la stesura del testo, in particolar modo le conclusioni, riguarda l'imparzialità. Egli deve assolutamente astenersi da ogni forma di giudizio, opinione o impressione tanto nel suo lavoro investigativo quanto nella relazione finale.

Nel report dovranno trovare spazio solo i fatti rilevanti che hanno permesso di giungere alle conclusioni che si espongono. Dal punto di vista formale, il report si articola in più paragrafi:

- Identificazione del committente e oggetto dell'incarico;
- Procedure di verifica e limitazioni;
- Risultante delle analisi;
- Sintesi conclusiva;
- Elenco degli allegati;
- Firma.

5. Procedimento giudiziario

È probabile che l'indagine conduca a procedimenti giudiziari contro il sospettato e, in tal caso, i membri del team investigativo saranno chiamati in causa. Le prove raccolte durante l'indagine saranno presentate in tribunale, e i membri del team potranno essere chiamati per descrivere le prove che hanno raccolto e per spiegare com'è stato identificato il sospettato.

3.4.2 La raccolta delle evidenze

Il termine “evidenza” indica l'immediata e totale comprensibilità di un elemento tale da renderlo innegabile. In questo contesto, ci riferiamo a quelle informazioni che, a giudizio del forensic accountant, forniscono la diretta e immediata percezione dell'esistenza di un accadimento. Le evidenze possono essere classificate in tre tipologie: evidenze documentali, digitali ed orali.

Una delle più rilevanti attività da effettuare preliminarmente allo svolgimento di una indagine riguarda la messa in sicurezza della documentazione potenzialmente utilizzabile allo scopo di garantirne l'integrità, la conservazione e la possibile fruttuosa utilizzabilità. I documenti di cui tipicamente si dispone sono: i libri sociali, i verbali, la contabilità, le fatture, gli estratti conti e così via. Sarà poi lo stesso forensic accountant a decidere se la raccolta della documentazione in parola debba avvenire su base estensiva o selettiva. È importante dunque avere ben chiari quali

sono gli attributi fondamentali per rendere un documento una significativa evidenza:

- Rilevanza in relazione al caso: un documento dovrebbe essere in grado di dimostrare in forma chiara, precisa e non ambigua l'esistenza di un fatto, una azione, una relazione o una transazione;
- Validità: è necessario accertare non solo la pertinenza del documento al caso ma anche la sua completezza e la sua autenticità;
- Sufficienza: il documento e il suo contenuto devono essere chiaramente e direttamente collegabili all'intento perseguito nell'indagine.

Nella catalogazione dei vari documenti è necessario prestare attenzione ai seguenti caratteri:

- Ubicazione: si deve sempre poter associare a ogni documento il luogo dove fisicamente è stato reperito;
- Origine: è importante avere immediata indicazione della provenienza interna;
- Tipologia: appartenenza di un documento a un particolare insieme avente uguale natura (documentazione bancaria, contabile, ecc.);
- Riservatezza: dà espressione al giudizio relativo alla opportunità o convenienza di divulgare l'esistenza o il contenuto di un documento;
- Rilevanza, validità e sufficienza.

Con riferimento alle evidenze digitali, l'evoluzione tecnologica e l'avvento dei nuovi sistemi di comunicazione hanno contribuito a modificare le modalità secondo cui il forensic accountant deve organizzare e procedere nella sua attività. Le possibili fonti di dati digitali sono:

- Computer;
- Sistemi di posta elettronica;
- Social networks;
- Rete Internet;
- Supporti e apparati, quali DVD, PenDrive, Hard Disk, ecc.

In ultimo, abbiamo le evidenze orali. Si ricorre a questa particolare forma di raccolta di indicazioni e informazioni ponendo quesiti in merito all'oggetto dell'indagine e ottenendo risposte che potrebbero rivelarsi utili. Il colloquio con persone che hanno conoscenze utili è un fattore di importanza fondamentale al punto da poter sostenere che la capacità di raccogliere dati in forma colloquiale e l'abilità di condurre interviste rappresenti una delle principali doti di cui un forensic accountant deve disporre.

Nel condurre un'analisi forense, è consigliato utilizzare la “Seven – Step Criminal Investigation methodology”²⁸, un processo comunemente insegnato e applicato negli Stati Uniti. È una metodologia che si basa su una mappatura dei processi tale

²⁸ Collin A.A. Greenland, *Incorporating “cutting edge” forensic accounting techniques*, in ACUA Annual Conference (Indianapolis 2015)

da guidare il professionista nello svolgimento del suo lavoro. Il processo inizia dopo l'assegnazione dell'incarico e progredisce fino alla fase finale, tipicamente costituita dalla testimonianza nel procedimento giudiziario. A fini esplicativi, i processi appaiono sequenziali. Nella realtà, però, le attività sono flessibili, dinamiche e integrate tra loro. È possibile riassumere la metodologia investigativa come segue:

1. Interviste e interrogatori

Le interviste e gli interrogatori (I&I) riguardano l'aspetto personale della raccolta dati. I risultati probabilmente verranno usati nei processi giudiziari. Proprio per questo motivo, è importante che il colloquio avvenga in presenza di un avvocato e nel rispetto della legge. Alcuni dei fattori chiave sono elencati di seguito:

- Impostare l'intervista per evitare interruzioni inutili;
- Cercare di ottenere informazioni da persone non indagate nel caso;
- Mantenere un'impostazione non confidenziale, se possibile;
- Controllare i tempi dell'intervista.

Una volta che il processo ha permesso di ottenere tutte le informazioni desiderate, potrebbe essere necessario condurre ulteriori interrogatori al fine di ottenere delle ammissioni di colpevolezza.

2. Background research

La Background Research (BR) è una fase fondamentale nella ricerca delle evidenze, in quanto consente di definire e capire cosa cercare. È composta da due grandi

categorie di dati: primari e secondari. I dati primari sono acquisiti grazie agli sforzi del professionista, in quanto, altrimenti, non sarebbero disponibili attraverso le sottoindicate fonti secondarie:

- Database pubblici;
- Ricerche su Internet;
- Dati aziendali.

3. Sorveglianza elettronica e fisica

Consiste nell'ottenere dati probatori tramite l'osservazione:

- Fisica:
 - Solitamente fatta dalle forze dell'ordine;
 - Tramite telecamere di sorveglianza;
- Elettronica:
 - E – mail;
 - Internet.

4. Informatori

Gli informatori forniscono informazioni che sono considerate dati primari. Questi possono essere informatori pagati oppure volontari. Alcuni esempi:

- E – mail;
- Lettere;
- Venditori attuali ed ex venditori;
- Clienti attuali ed ex clienti.

Alcune informazioni possono pervenire tramite comunicazioni anonime. Oggigiorno, tali comunicazioni vengono prese molto seriamente e talvolta risultano fondamentali nel risolvere i casi di indagine. Le accuse possono essere dichiarazioni generali ma possono essere anche molto specifiche, fornendo nomi, documenti, situazioni o transazioni. Anche in questo caso, possono assumere varie forme, comprendendo lettere, chiamate telefoniche, fax o e-mail.

5. Undercover

Le operazioni sotto copertura sono utilizzate per ottenere dati personali di “prima qualità”²⁹. L’esecuzione delle operazioni in questione deve essere obbligatoriamente disposta dall’autorità giudiziaria, pena l’inutilizzabilità dei dati raccolti.

6. Analisi di laboratorio

Questa tipologia di analisi deve essere effettuata conoscendo le regole giurisdizionali di riferimento, oltre che le pratiche di custodia dei dati. L’analisi di laboratorio può includere una vasta gamma di procedure investigative, tra cui:

- Esame fisico dei documenti fittizi;
- Analisi delle impronte digitali;
- Campionamento dell’inchiostro;
- Analisi dei falsi.

²⁹ Collin A.A. Greenland, *Incorporating “cutting edge” forensic accounting techniques*, in ACUA Annual Conference (Indianapolis 2015)

7. Analisi delle transazioni

L'analisi delle transazioni consiste nell'analizzare le transazioni intercorse per ottenere delle evidenze di frode. I test di inclusione, ad esempio, vengono utilizzati per determinare l'appropriato "universo" dei dati. Ciò garantisce che non siano inclusi dati estranei o inappropriati. L'analisi dei dati finanziari può includere:

- Le autorizzazioni dei nuovi venditori o dei dipendenti;
- L'analisi del rendiconto delle vendite;
- L'analisi della gestione dei controlli;
- Confronto degli indirizzi dei dipendenti e dei fornitori.

3.4.3 Data mining

Una tecnica molto importante per la raccolta delle evidenze empiriche consiste nel *data mining*³⁰. È un processo che usa i software per identificare e revisionare insolite tendenze, modelli e anomalie di dati. Queste tendenze, modelli o eccezioni possono essere completamente innocui e potranno essere verificati come tali. Allo stesso tempo, transazioni insolite – quelle che non rientrano nella normale gestione – possono segnalare il bisogno di un approfondimento da parte del forensic accountant. È diventato un elemento chiave per il processo di forensic accountant,

³⁰ Bronner, Kevin M. "Using forensic accounting to detect fraud in public service organizations." *New York State Political Science Association Conference, Maxwell School of Public Administration at Syracuse University*. 2013.

soprattutto con lo sviluppo delle nuove tecnologie. Un aspetto importante del data mining consiste nei Metadata. Sono dei dati del computer che riguardano i programmi e i files utilizzati nell'organizzazione aziendale. Assumono importanza perché permettono di analizzare:

- Il nome dei files;
- Le date in cui il file è stato creato e/o modificato;
- La grandezza del file;
- Il luogo dove il file è stato creato e/o modificato;
- Il nome della persona che ha cambiato il file.

Il data mining è solo una parte del processo di investigazione. L'indagine non può essere condotta esclusivamente dallo schermo del computer. Quest'ultimo non è quindi un sostituto del giudizio e dell'esperienza dell'investigatore. In secondo luogo, è opportuno raccogliere tutti i dati all'inizio dell'incarico per evitare che i dati possano essere compromessi nel corso delle indagini. Ovviamente, la raccolta di dati errati porta a trarre delle conclusioni altrettanto errate. È quindi necessario ricontrollare la precisione e la completezza dei dati raccolti.

Conclusioni

Si è visto che le componenti di rischio sono variamente articolate e complesse, anche in relazione alla casistica dei fraud scheme, e che le componenti del sistema di controllo interno e le altre contromisure possibili sono altrettanto articolate, complesse e realizzano un equilibrio assai delicato, che si fonda sulla complementarità e integrazione delle diverse soluzioni adottate per eliminare/ridurre i rischi di frode. Inoltre, le imprese si modificano quasi ogni giorno in termini di scelte di business, cambiamenti organizzativi, modifiche ai sistemi informativi e così via. Ne consegue che l'attività di fraud audit e forensic accounting deve essere sistematica e pervasiva, nonché integrata nei processi aziendali. Si ritiene, dunque, che debba essere progettata tramite il ricorso a strumenti di *continuous auditing*.

La tesi che si è evoluta evidenziare all'interno di questo lavoro è che i benefici derivanti dalla prevenzione delle attività fraudolente potrebbero essere facilmente goduti da ogni azienda semplicemente implementando un sistema di controllo interno. Qualora questo non fosse sufficiente, le aziende hanno la possibilità di rivolgersi a figure più specializzate, quali il forensic accountant o il fraud auditor, in grado di tutelare i vari stakeholder aziendali da atti criminosi. È dunque fondamentale che le società comincino a credere fino in fondo all'importanza che la prevenzione e la condanna delle frodi hanno in termini di benefici attuali e futuri.

Bibliografia

- Albrecht W.S., Howe K.R., Romey M.B., *Deterring fraud: the internal auditor's perspective*, Altomonte, 1984
- Bronner K. M., Using forensic accounting to detect fraud in public service organizations. *New York State Political Science Association Conference*. Maxwell School of Public Administration at Syracuse University, 2013
- Collin A.A. Greenland, *Incorporating "Cutting Edge" Forensic Accounting Techniques*, ACUA Annual Conference, Indianapolis, 2015
- Cressey D.R., *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*, Tree Prees, Glencoe, Illinois, 1953
- Crumbley L., "So What Is Forensic Accounting?" *The ABO Reporter* 9, 2009
- Davies D., *La prevenzione degli illeciti societari*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002
- Kabir I., *Forensic Audit, Forensic Tools and Techniques for Internal Auditors*. Tratto da <http://www.academia.edu/27137571>
- Manning G.A., *Financial investigation and forensic accounting*. New York: CRC Press, 2010
- Pogliani G., Pecchiari N., Mariani M., *Frodi aziendali: forensic accounting, fraud auditing e litigation*, Egea, Milano, 2012
- Steven L. S., Manny A., Gus Sellitto, "Fraud: An Introduction. A guide to forensic accounting investigation", 2012
- Wolfe D., Hermanson D., "The fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud", in *The CPA Journal*, Dic. 2004