

## Le frodi aziendali non sentono la crisi... anzi! Esperienze di indicatori di anomalia e di gestione di indagini interne

Relatore: Antonio Cattaneo - Partner di *Deloitte Forensic*

Milano, 25 febbraio 2013



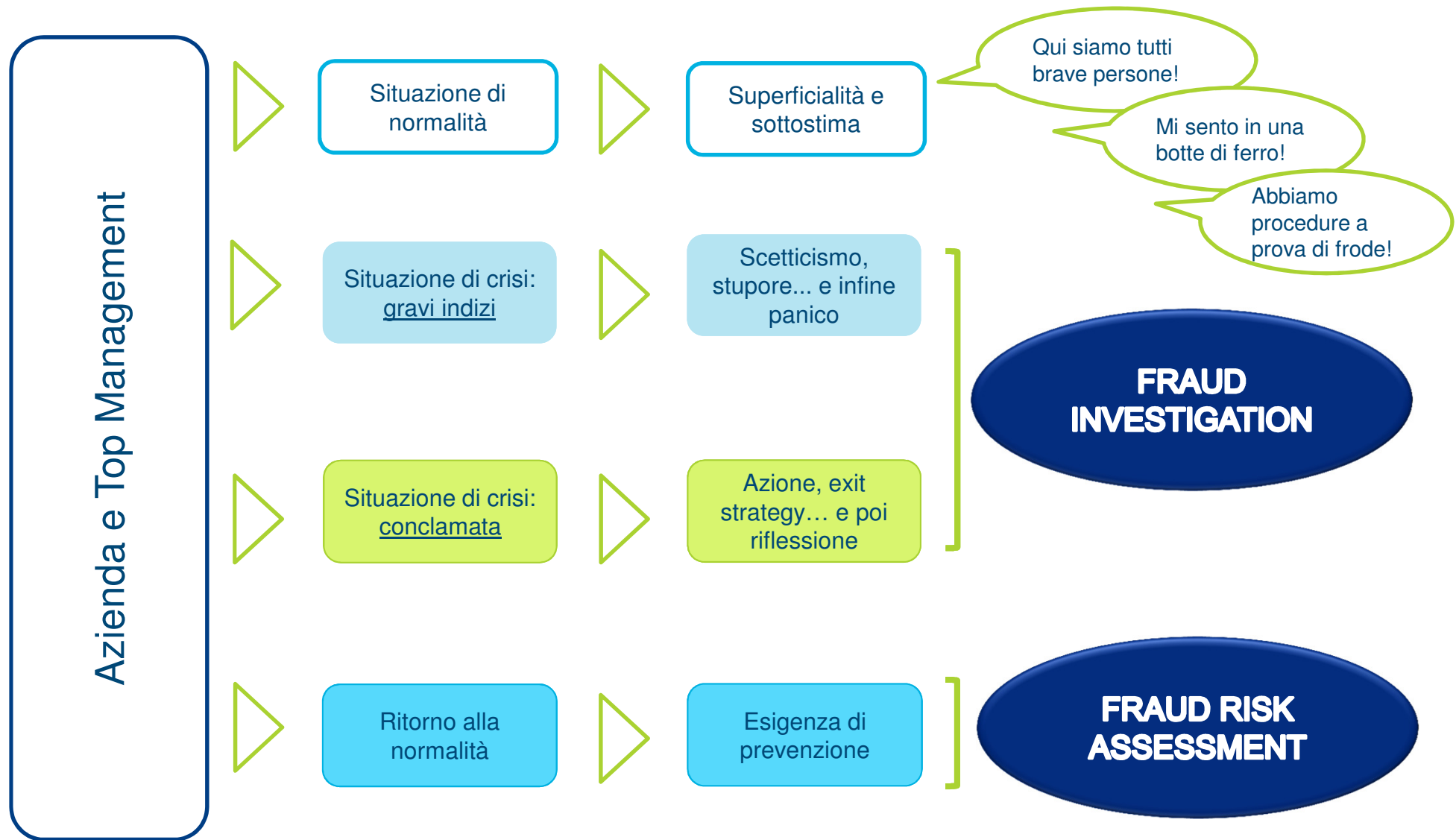
# Indice

Introduzione	3
Indicatori di anomalia	10
Indagini interne	
• definizione e finalità	17
• tecniche	21
• risultanze	37
• problematiche riscontrabili	39

# Introduzione

# Introduzione

## La "frode" e il "percorso psicologico della vittima"



# Introduzione

La "frode" ed il "percorso pratico dell'autore"

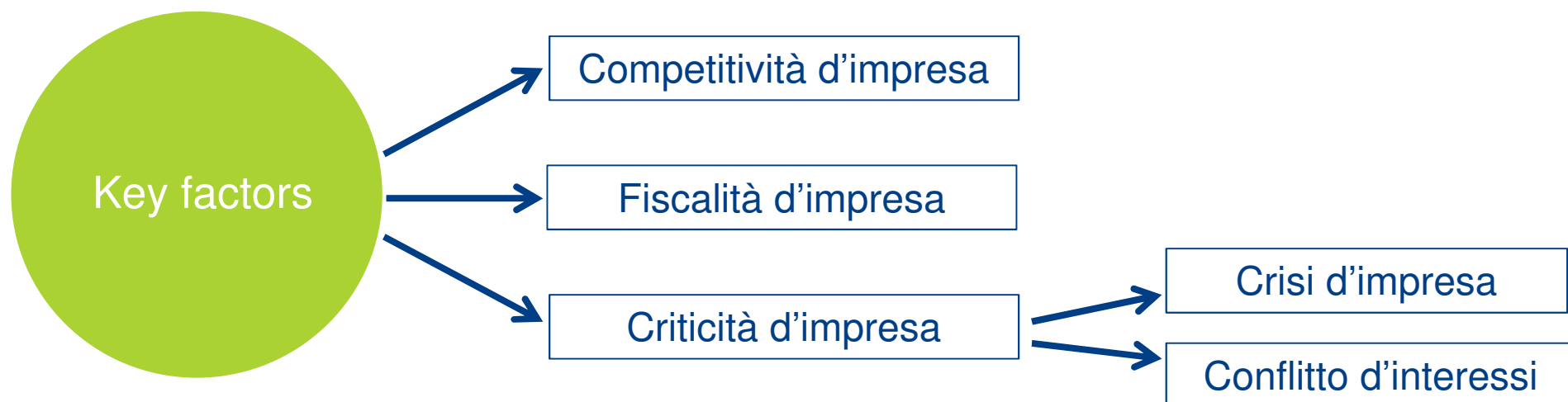
Le azioni umane di frode presentano **fasi elementari di sviluppo** che riflettono la "logica operativa" di ogni azione umana...

...in tal senso un'impresa criminale ("criminal business") non è dissimile da un'impresa legale ("legal business")...



# Introduzione

## Il complesso contesto ambientale attuale



# Introduzione

## Il complesso contesto ambientale attuale

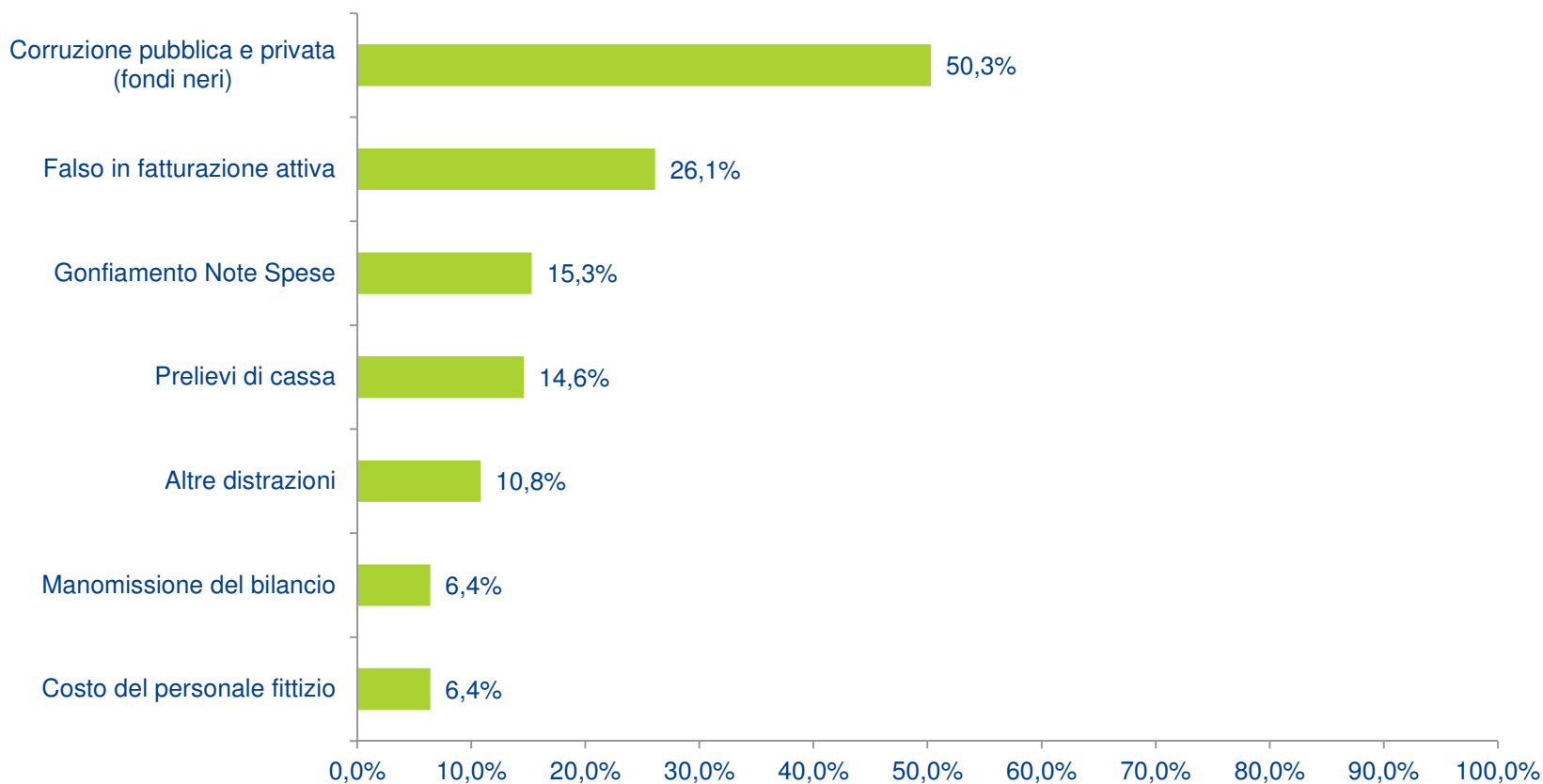


# Introduzione

## Qualche informazione internazionale...

Dati elaborati sulle frodi scoperte dalla Association of Certified Fraud Examiners (ACEF)  
dal 2008 al 2010

### Principali SCHEMI DI FRODE - Frequenza



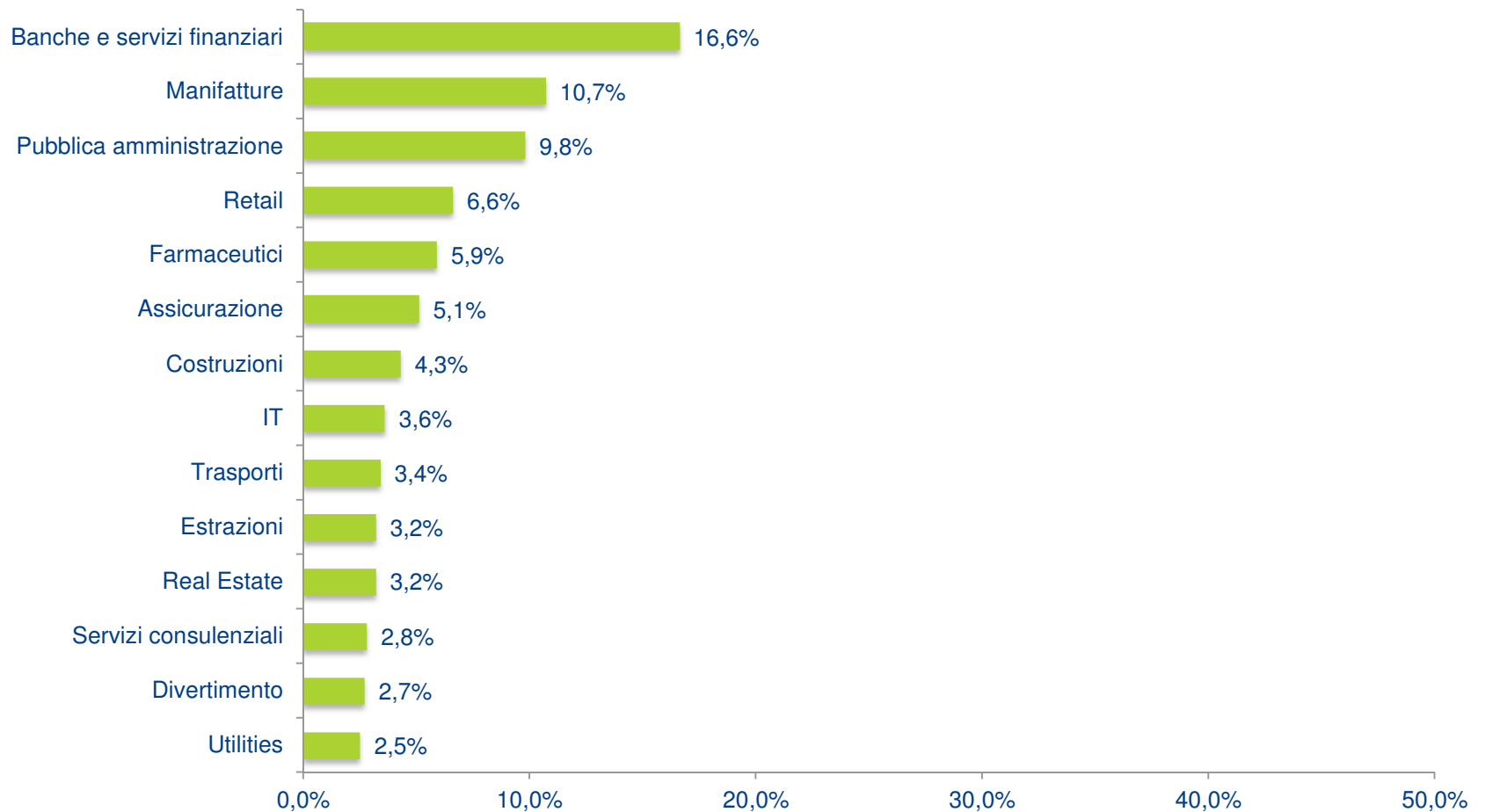


# Introduzione

## Qualche informazione internazionale...

Dati elaborati sulle frodi scoperte dalla Association of Certified Fraud Examiners (ACEF) dal 2008 al 2010

### Settori industriali maggiormente coinvolti



# Indicatori di anomalia

# Indicatori di anomalia: l'esperienza insegna...

Segnali di anomalie a livello operativo:

## ELEMENTI DOCUMENTALI

- Le modalità realizzative delle transazioni
  - Transazioni rilevanti a chiusura dell'esercizio
  - Transazioni occasionali/straordinarie
  - Transazioni non coerenti con il business aziendale
  - Transazioni per le quali non è stata data informativa in sede di organi sociali o l'informativa è stata vaga e/o imprecisa
  - Transazioni con prezzi non in linea con il mercato o con altre transazioni analoghe
  - Transazioni realizzate con intermediari per i quali non è chiaro il ruolo e il coinvolgimento
  - Transazioni realizzate al di fuori di poteri e deleghe
  - Transazioni con criticità a livello di modalità di selezione della controparte

# Indicatori di anomalia: l'esperienza insegna...

- Le modalità di regolazione finanziaria delle transazioni
  - Transazioni non aventi regolazione finanziaria
  - Beneficiari dei pagamenti diversi dalla controparte della transazione
  - Pagamenti anticipati o con tempi inferiori a quelli medi applicati ai fornitori
  - Pagamenti effettuati su conti esteri, in paesi diversi dalla controparte
  - Pagamenti con assegni o per contanti
- Le controparti delle transazioni
  - Occasionalità di alcune controparti
  - Controparti “*captive*”
  - Controparti costituite in prossimità della transazione
  - Controparti con operatività limitata
  - Controparti “*mascherate*” con fiduciarie
  - Controparti off shore

# Indicatori di anomalia: l'esperienza insegna...

- **La tracciabilità documentale** delle transazioni
  - Lacunosità documentale attestante l'effettività della prestazione resa
  - Incongruenze di date a livello documentale
  - Documentazione che non evidenzia “*data certa*”
  - Lacunosità a livello di tracciabilità dei valori/prezzi a cui sono realizzate le transazioni
- **Altri**
  - Eccessivo ricorso a dettagli extracontabili (anziché “*evidenze contabili*”)
  - Documentazione che attesta differenze quantitative tra Co.Ge. e Co.An
  - Differenze tra marginalità a livello di offerte/proposte e dati quantitativi consuntivati

# Indicatori di anomalia: l'esperienza insegna...

## ELEMENTI INFORMATIVI

- Ritardi nella trasmissione di dati quantitativi
- Reazioni personali “*nervose*” alla richiesta di informazioni aggiuntive e di dettaglio
- Informativa generica e vaga benché richieste specifiche
- Reazioni personali “*difensive*”, peraltro non giustificate
- Informazioni “*non concordanti*”, fornite da soggetti diversi

## ELEMENTI QUANTITATIVI

- Scostamenti inattesi tra dati consuntivi e budget (cassa; crediti; magazzino; fatturato; costi; margini)
- Scostamenti tra dati consuntivi e trend storici (cassa; crediti; magazzino; fatturato; costi; margini)
- Andamento discontinuo (e apparentemente non spiegabile) dei margini economici (a differenti livelli di marginalità e nel tempo)
- Andamento discontinuo di alcune grandezze “*ante e post*” acquisizione (Ebitda, Pfn)
- Incoerenze/incongruenze tra grandezze quantitative: (seguono esempi)

# Indicatori di anomalia: l'esperienza insegna...

- ↑ fatturato, ↑ crediti e = cassa ... ricavi “*fittizi*”?
- ↑ fatturato, ↑ magazzino (a livello fisico) ... ricavi “*non realizzati*”?
- = fatturato e ↑ costi per provvigioni ad agenti ... “*distrazioni*”?
- = fatturato e ↑ Ebitda ... riclassifiche “*strumentali*”?
- = fatturato e ↑ sconti di fine anno a clienti ... “*distrazioni*”?
- = fatturato, ↓ crediti e ↑ cassa ... “*window dressing*”?

...magari rilevate nell'ultimo trimestre dell'esercizio!!!

## Indicatori di anomalia: l'esperienza insegna...

...i segnali/indicatori rilevati possono avere la valenza di “**INDIZI**” che non devono essere sottovalutati bensì:

- **Approfonditi** nella loro specifica natura e nell'origine
- **Incrociati** con altri elementi a disposizione
- **Inseriti** nel contesto aziendale (situazione economica e finanziaria)
- **Attribuiti** a dei soggetti attori
- **Valutati** in merito alle conseguenze potenziali





# Indagini interne: definizione e finalità

# Indagini interne: definizione e finalità

In presenza di:

- **segnalazioni (interne e esterne);**
- **indicatori di anomali**
- **indagini già avviate** da parte dell'Autorità Giudiziaria,

la società può condurre una INDAGINE INTERNA finalizzata alla IDENTIFICAZIONE, COMPrensIONE E RICOSTRUZIONE – sulla base per lo più di evidenze INTERNE all'azienda – di frodi, transazioni "anomale" o di fatti "sospetti".

# Indagini interne: definizione e finalità

Le principali finalità dell'Indagine:

- “**perimetrare**” il fenomeno per comprenderne l'estensione e la pervasività;
- “**quantificare**” gli effetti economici e patrimoniali conseguenti al fenomeno;
- “**identificare**” i soggetti attori coinvolti e ricostruire il ruolo degli stessi;
- “**raccogliere**” le prove documentali del fenomeno;
- “**supportare**” i legali per eventuali azioni da intraprendere;
- “**separare**” la gestione e le responsabilità (ad esempio in caso di *change management*);
- “**indirizzare**” le opportune azioni correttive da intraprendere ai fini della prevenzione del fenomeno

# Indagini interne: definizione e finalità

Indagine interna		Indagine esterna	
Pro	Contro	Pro	Contro
Migliore conoscenza della realtà aziendale e delle persone	Minore disponibilità di risorse con competenze specifiche	Maggiore esperienza in attività di <i>investigation</i>	Minore conoscenza della realtà aziendale e delle persone
Minori costi	Minore disponibilità di tempo	Maggiore disponibilità di risorse con competenze specifiche	Maggiori costi
	Minore esperienza nella tematica " <i>Fraud</i> "	Maggiore disponibilità di tempo	
	Minore indipendenza in quanto le risorse sono parte dell'organizzazione	Maggiore indipendenza rispetto all'organizzazione e quindi maggiore credibilità e spendibilità delle risultanze	
	Maggiore " <i>imbarazzo</i> " per i rapporti tra colleghi		

# Indagini interne: tecniche

# Indagini interne: tecniche

Un efficace intervento di indagine interna deve prevedere i seguenti “*step procedurali*”:

- comprensione del **contesto di riferimento**;
- analisi preliminari e **pianificazione** (definizione delle attività e delle competenze necessarie);
- identificazione delle **fonti di informazioni e raccolta delle evidenze** (anche di natura informatica) **preservandone l'integrità** (soprattutto nel caso di dati di natura informatica);
- **analisi delle informazioni** raccolte attraverso le **diverse tipologie di indagine** di seguito descritte;
- **presentazione delle risultanze.**

# Indagini interne: tecniche

Le indagini interne possono essere condotte mediante:



# Indagini interne: tecniche

**Le diverse tipologie di indagine devono essere logicamente e cronologicamente coordinate ed integrate tra loro.** Ad esempio:

- l'indagine informatica può corroborare un'ipotesi di frode emersa durante le verifiche documentali o in seguito a *whistleblowing*, mediante la ricerca di una «*traccia*» o l'accertamento di un «*profilo di responsabilità*» (chi ha deciso e chi ha agito);
- l'indagine informatica può far emergere l'esistenza di transazioni o fatti che non erano emersi dalla verifica documentale (ad esempio attraverso un'analisi di un'intera popolazione di dati/transazioni);
- la verifica delle controparti può far emergere altri soggetti/società con le quali sono state realizzate transazioni sospette e/o illecite.

**L'efficacia di una Fraud Investigation deriva dall'integrazione delle indagini.**



# Indagini interne: tecniche

L'indagine contabile, documentale e procedurale può prevedere le seguenti principali attività (3 Fasi):

## 1. **Comprensione e analisi del contesto di riferimento**, con particolare *focus* sulla *corporate governance*, mediante:

- ricostruzione delle cariche societarie nel periodo di riferimento (CdA, Collegio sindacale, revisori dei conti, eventuale Comitato esecutivo, eventuali Direttori Generali);
- analisi dell'organigramma funzionale e della sua evoluzione nel periodo di riferimento;
- identificazione delle deleghe e poteri attribuiti ai soggetti e alle funzioni coinvolte;
- comprensione delle politiche di premi e incentivi riconosciute ai manager, dirigenti e amministratori;
- lettura dei verbali contenuti nei libri sociali al fine della comprensione dei processi decisionali e delle informative preliminari rese in sede di Consigli di Amministrazione o di Comitati Esecutivi;

# Indagini interne: tecniche

- **identificazione e comprensione delle procedure aziendali**, incluse quelle che disciplinano l'uso dei sistemi informatici (per esempio, per comprendere le modalità di salvataggio dei dati, i privilegi di accesso ai dati aziendali, eventuali privilegi di modifica diretta/forzatura dei dati, ecc.).

# Indagini interne: tecniche

## 2. Ricostruzione e analisi delle transazioni e operazioni sospette:

- raccolta e analisi della documentazione di supporto;
- ricostruzione delle modalità di contabilizzazione e identificazione degli effetti della transazione sospetta sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società ← ← **Indagine informatica**
- ricostruzione dei movimenti finanziari; ← ← **Indagine informatica**
- comprensione delle logiche economiche sottostanti le operazioni/transazioni oggetto di indagine;
- identificazione dei soggetti e delle funzioni aziendali coinvolte; ← ← **Indagine informatica**
- Identificazione delle controparti → → **Indagine sulle controparti (IDD)**
- verifica dell'effettività delle prestazioni rese;
- verifica della congruità dei prezzi di trasferimento;
- verifica dell'efficacia delle procedure aziendali e del sistema dei controlli ← ← **Indagine informatica.**

# Indagini interne: tecniche

## 3. Raccolta di informazioni mediante colloqui e interviste:

- identificazione dei soggetti chiave da intervistare; ← ← **Indagine informatica**
- preparazione dell'intervista (identificazione del ruolo dei soggetti da intervistare, preparazione delle domande, ecc); ← ← **Indagine informatica**
- stesura del verbale al termine dell'intervista;
- riscontro documentale delle informazioni fornite in sede di intervista ← ← **Indagine informatica.**

# Indagini interne: tecniche

**...un' analisi approfondita delle transazioni non può prescindere dall'indagine sulla controparte!!!**

- L'indagine ha ad oggetto la controparte delle transazioni sospette oggetto di approfondimento ed è finalizzata alla identificazione di:
  - ✓ “*beneficial owner*” effettivi, diversi da quelli che risultano formalmente;
  - ✓ situazioni di conflitto di interessi;
  - ✓ esistenza di parti correlate;
  - ✓ profilo reputazionale.

# Indagini interne: tecniche

- Le indagini sulle controparti (**Business Intelligence Services - BIS**) vengono condotte mediante **ricerca "organizzata"** di informazioni desunte principalmente da:
  - ✓ **agenzie e data-base specializzati** nella raccolta di informazioni aggiornate, anche su società estere (“*visure*” e altre informazioni disponibili);
  - ✓ **pubblici registri italiani** (Registro delle Imprese, Registro dei Falliti, Bollettino dei Protesti, etc.);
  - ✓ **internet/articoli di stampa** (nazionale e internazionale: c.d. *open sources*).
- Ulteriori fonti informative sono le **agenzie investigative** specializzate in Italia e all'estero che forniscono **informazioni integrative e confidenziali** mediante specifiche indagini sul campo e attraverso interviste nel settore di interesse.

# Indagini interne: tecniche

L'**indagine di natura informatica** è finalizzata alla **individuazione raccolta** e all'**esame** delle evidenze informatiche relative alle transazioni ed ai soggetti di interesse, al fine di una completa ricostruzione delle operazioni sospette.

Per svolgere un'investigazione informatica, è necessario avvalersi di **personale esperto in IT Forensic** e che vengano impiegate procedure e strumenti specifici e certificati da terze parti indipendenti o governative (come il *National Institute of Standards and Technology-NIST*), per la **salvaguardia e l'integrità dei dati originali**.

Le investigazioni informatiche devono tenere in considerazione elevati **profili di rischio legati alla Privacy** (specie in occasione dell'esame di e-mail); per tale motivo, prima di procedere avventatamente, è bene considerarne gli aspetti legali. La Legge italiana impone infatti **limiti e condizioni per l'accesso e l'uso dei dati personali** di cui si può venire in possesso durante un'investigazione informatica.

Le investigazioni informatiche sono inquadrare in due macro aree: **e-Discovery** e **Data Analytics**.

# Indagini interne: tecniche

Le attività di **e-Discovery** prevedono:

- **IT Assessment**: consiste nella raccolta di informazioni preliminari riguardo l'infrastruttura tecnologica e le misure di sicurezza presenti, in particolare:
  - ✓ infrastruttura di rete e dei sistemi informativi;
  - ✓ struttura organizzativa IT e persone di riferimento;
  - ✓ perimetro dell'indagine.

L'obiettivo di questa fase preliminare è di

- ✓ comprendere le competenze delle persone coinvolte;
- ✓ individuare i sistemi e le tecnologie di interesse;
- ✓ verificare l'adeguatezza e la completezza della documentazione da esaminare;
- ✓ comprendere dove risiedono i dati di interesse.



# Indagini interne: tecniche

- **Taking ownership**: dopo la «*fotografia*» ottenuta con l'IT assessment, gli investigatori IT sviluppano **la strategia per l'acquisizione dei dati**. La strategia ipotizzata deve considerare i seguenti elementi:
  - ✓ garanzia della continuità del business;
  - ✓ garanzia dell'isolamento dell'ambiente di indagine;
  - ✓ recepimento dei principi di governance dei sistemi informativi e dell'impianto dei controlli in essere.
- **Data collection**: la fase di acquisizione dei dati, o '*imaging*', prevede la **creazione su supporti informatici esterni di una copia esatta dei dati presenti sul sistema**. Per ogni dato acquisito, tramite algoritmi matematici vengono generati e conservati dei codici identificativi univoci. Tale processo consente infatti di **preservare gli elementi probatori** validi ai fini processuali e, al contempo, di **creare una copia di lavoro dei dati acquisiti**, garantendo la continuità dell'operatività.

# Indagini interne: tecniche

- **Analisi e Review Documentale**: una volta acquisiti i dati, gli investigatori allestiscono l'ambiente per effettuare la ricerca delle evidenze. In questa fase, per far fronte a numerosissimi documenti, gli investigatori adottano tecniche informatiche avanzate di indicizzazione, filtraggio e de-duplica per ridurre la mole informativa.

L'analisi può avvenire con ricerche mirate utilizzando parole chiave; le risultanze vengono valutate congiuntamente con gli altri soggetti coinvolti nelle investigazioni contabili e documentali.

- **Reporting**: a conclusione del processo di eDiscovery, gli investigatori sono impegnati nella predisposizione di una relazione descrittiva con allegate le evidenze analitiche e documentali riscontrate (eventualmente con annessa una copia certificata per le contro-analisi).

# Indagini interne: tecniche

Per **Data Analytics** si intende una **metodologia di analisi avanzata** che, prendendo in considerazione le informazioni disponibili, **individua «comportamenti» anomali ed eccezioni all'interno di una «popolazione» in esame.**

Le attività di Data Analytics prevedono:

- l'**identificazione** e la **collezione** dei dati necessari all'analisi, disponibili all'interno del sistema informativo aziendale;
- la **fusione** e la **normalizzazione** dei dati all'interno di un unico *repository*;
- la definizione di **regole** per identificare le anomalie e l'applicazione delle stesse alla totalità dei dati (o su campioni statistici);
- la **classificazione** dei risultati in *patterns* (anomalie certe, potenziali, falsi positivi, ecc.);
- l'**ottimizzazione/affinamento** delle regole di identificazione delle anomalie;
- l'analisi dei risultati finali per individuare le **cause** delle anomalie e quantificare gli effetti;
- la definizione dei **controlli per prevenire** il ripetersi dei fenomeni individuati.

# Indagini interne: tecniche

## Aree di possibile applicazione del Data Analytics:

- Acquisti, vendite e movimenti di carico/scarico di magazzino
- Crediti/debiti commerciali e condizioni di pagamento
- Revocatorie fallimentari: movimenti finanziari anomali
- Scritture contabili anomale
- Valorizzazioni delle giacenze di magazzino
- Deleghe/poteri rispetto all'operatività funzionale
- Transazioni in violazione di leggi e regolamenti (es. FATCA, FCPA, UK Bribery Act)
- Tax e regimi IVA applicati

# Indagini interne: risultanze

# Indagini interne: risultanze

Al termine di ogni indagine viene predisposta una **Relazione avente carattere ricostruttivo e descrittivo** (corredata dalla relativa documentazione di supporto) riportante **obiettivamente** le attività svolte e le evidenze emerse.

La relazione (unitamente alla documentazione di supporto) è:

- oggetto di valutazione interna, congiuntamente ai legali, al fine di definire **le più opportune azioni da intraprendere** nei confronti dei soggetti responsabili;
- “*strumento*” utile per fornire una adeguata **base probatoria** in sede di procedimenti disciplinari e/o giudiziari;
- oggetto di valutazione interna ai fini della **quantificazione dei danni subiti**;
- oggetto di valutazione interna al fine di valutare le **azioni correttive più idonee ad evitare che la frode ed i danni patiti si ripetano**:
  - **Fraud Prevention**
  - **Adeguamento della corporate Governance e del modello 231.**

# Indagini interne: problematiche riscontrabili

# Indagini interne: problematiche riscontrabili

Le maggiori problematiche riscontrabili nell'ambito delle attività di indagine interna sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- **Raccolta e conservazione della documentazione:**
  - capacità di acquisizione di banche dati (anche di grandi dimensioni) e di trattamento di informazioni confidenziali, nel rispetto sia delle garanzie di integrità della prova (es., copia fisica dei dati dell'hard disk o del server) sia delle normative in materia di *privacy* e di *price sensitive information*;
  - necessità di analizzare una mole elevata di dati (sia in formato cartaceo sia in formato elettronico, in quest'ultimo caso utilizzando anche tecnologie di supporto quali "*E-Discovery*" e "*Forensic Data Analytics*");
  - necessità di indicizzazione, catalogazione, archiviazione e custodia della documentazione sia in formato cartaceo che elettronico



# Indagini interne: problematiche riscontrabili

- **Predisposizione della relazione:**
  - difficoltà di rappresentare/comunicare i fatti materiali investigati, anche molto complessi, in termini comprensibili ai diversi fruitori (non necessariamente soggetti tecnici), pur senza diminuire la valenza tecnica della relazione;
  - difficoltà di coniugare le tempistiche con la inderogabile necessità di accuratezza, adeguatezza e completezza delle descrizioni fattuali riportate.

# Indagini interne: problematiche riscontrabili

- **Gestione della situazione patologica:**

- coordinamento effettivo ed efficace dei vari soggetti interni funzionalmente coinvolti (CdA, Comitato di Controllo Interno, Collegio Sindacale, Organismo di Vigilanza, Legal, Compliance, Internal Audit, etc.) nelle analisi e nelle valutazioni delle risultanze dell'indagine, sin dall'inizio e in tutte le sue fasi, al fine di prevenire il rischio di "*gap informativi*";
- stabilire un dialogo cooperativo e costruttivo tra il *team* incaricato dell'indagine e il personale interno affinché l'attività di acquisizione di informazioni e di documenti non sia percepita come un atto ostile di intrusione e comunque come una insopportabile distrazione dal lavoro ordinario;
- **circoscrivere la patologia** per garantire un contesto di continuità dell'azienda e del business.



**Grazie per l'attenzione.**

**Deloitte.**