Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Il rischio di frode e l'attività di revisione legale

Gli effetti del Covid-19 e le strategie per fronteggiarlo

Relatrice

Prof.ssa Sabrina Rigo

Laureanda

Erica Beraldo

Matricola 859097

Anno Accademico

2020 / 2021

Ringraziamenti

Prima di tutto voglio poter ringraziare Andrea: grazie per avermi sempre supportata (e sopportata) in tutti questi anni di studio, senza di te non avrei mai creduto in me stessa. Grazie per avermi consolata nei momenti peggiori, per avermi fatta sentire speciale, per essermi stato accanto sia nel bene che nel male, spronandomi a dare sempre di più e credendo sempre in me stessa. Sono cresciuta molto grazie a te e di questo te ne sono grata. Se sono arrivata fin qui è anche merito tuo.

Ringrazio la mia famiglia: mia mamma, mio papà, Cristina e Simone. Grazie per l'affetto e per il supporto che mi avete sempre dato in questi anni.

Un ringraziamento speciale anche a mia nipote Rachele, che con i suoi sorrisi riesce sempre ad illuminarmi la giornata.

Ringrazio i nonni Emma e Toni, gli zii Paolo e Adelina, mio cugino Luca, e infine Simona e Sandro. Vi ringrazio per essermi sempre stati accanto e per esserci anche in questo traguardo importante.

Ringrazio i miei compagni di studi: Anna, Gianluca, Mary, Matteo ed Elena. Vi ringrazio per non avermi mai lasciata sola e per avermi sempre fatta ridere, anche i lavori di gruppo peggiori sono stati divertenti con voi.

Ringrazio anche il mio compagno di magistrale Filippo: grazie per avermi fatto conoscere gente che era meglio non conoscere, grazie per avermi fatta innamorare di The Office e grazie soprattutto per avermi aiutata a capire cosa fare nella mia vita post-laurea.

Infine, ringrazio tutti i miei amici più cari: grazie per il supporto e per la vostra amicizia speciale.

A tutti, grazie

Indice

Introduzione **7**

Capitolo 1: Aspetti generali sulla frode **11**

1.1. La frode: aspetti introduttivi 11

1.2. Tipologie di frodi 18

1.3. Autori del reato e principali aziende colpite 22

1.4. Identificazione e gestione del rischio di frode 29

Capitolo 2: Le responsabilità del revisore **37**

2.1. Il ruolo e l'obiettivo del revisore 37

2.2. La valutazione del rischio di frode 41

2.3. Il rischio di frode nella relazione di revisione 44

Capitolo 3: L'impatto del Covid-19 ..... **49**

3.1. Tipologie di frodi in tempo di Covid-19 49

3.2. L'evoluzione del rischio di frode 59

3.3. Implicazioni sull'attività di revisione 64

Capitolo 4: Le risposte al nuovo scenario **75**

4.1. Prevenzione: le domande chiave da porsi 75

4.2. Le strategie per mitigare il rischio di frode 85

Conclusioni **93**

Bibliografia **97**

Sitografia **101**

Introduzione

L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha provocato degli scenari allarmanti e senza precedenti per imprevedibilità degli eventi, degli esiti, nonché della durata e delle dimensioni degli stessi. Alla luce della crisi provocata dal Coronavirus, sono state apportate molte modifiche riguardanti le modalità di lavoro: lo smart working, ad esempio, ha modificato in maniera significativa i processi IT e i processi di controllo, con il rischio di provocare una riduzione dell'attendibilità e della garanzia dei dati ed un abbassamento del livello di controllo, a cui si aggiunge una più alta possibilità di realizzare frodi, nel caso i presidi non siano adeguatamente disegnati e messi in atto. Per affrontare tale complessità, è quindi necessario che le aziende si dotino di adeguati strumenti informatici, organizzativi e metodologici allo scopo di fornire adeguate risposte alle sfide legate all'emergenza attuale e futura. In questa tesi viene quindi affrontato e chiarito l'impatto della pandemia sulla lotta contro le frodi.

Al fine di delineare in modo appropriato l'oggetto del presente lavoro, è opportuno fornire un approfondimento sulla frode stessa. Il primo capitolo è dedicato a quest'argomento, dove viene inizialmente fornita la definizione di frode al fine di inquadrare il fenomeno, e successivamente vengono elencate le principali caratteristiche e le varie tipologie che caratterizzano le frodi contabili. Un successivo paragrafo è interamente dedicato all'approfondimento dei principali soggetti che pongono in essere un atto fraudolento, riportando i principali dati statistici forniti dall'ACFE nell'ultimo Report to the Nations del 2020, fornendo inoltre una visione generale delle principali aziende che vengono colpite. L'ultimo paragrafo è invece dedicato al sempre più attuale e importante tema dell'identificazione e gestione del rischio di frode, delineando le principali caratteristiche del Sistema di Controllo Interno e dell'Enterprise Risk Management.

Nel secondo capitolo, vengono prese in esame le varie responsabilità di cui si fa carico la figura del revisore legale dei conti. In particolare, viene analizzato il principio di revisione internazionale ISA 240 che delinea le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio. Nel primo paragrafo viene infatti approfondito l'obiettivo del revisore stesso e il ruolo che questa figura professionale ricopre, andando a chiarire nei paragrafi successivi anche le caratteristiche ed i metodi di identificazione e valutazione del rischio di frode che vengono trattati dal revisore stesso. Infine, nell'ultimo paragrafo di questo capitolo, viene presentata ed analizzata la relazione che redige il revisore, studiandone i principali cambiamenti che insorgono quando il professionista percepisce un rischio di frode.

Avendo quindi delineato ed approfondito il tema oggetto di questa tesi, la frode, ed avendo anche analizzato le figure professionali che contrastano questo fenomeno, i capitoli successivi al secondo sono dedicati al tema legato all'emergenza sanitaria causata dal Covid-19.

Riportando le statistiche, le ricerche e gli studi effettuati fin qui durante questo periodo pandemico, il terzo capitolo affronta l'impatto che questa pandemia sta avendo con riferimento agli atti fraudolenti. In particolare, vengono definite le nuove tipologie di frode che sono state rilevate fin d'ora nel periodo di Covid-19, chiarendone le caratteristiche e le principali differenze rispetto al periodo anteriore alla pandemia. Il secondo e il terzo paragrafo trattano invece dell'evoluzione del rischio di frode e della riconsiderazione del relativo rischio di revisione a seguito degli innumerevoli disagi causati dal Coronavirus.

In conclusione, nel quarto e ultimo capitolo, vengono analizzate le possibili risposte a questo nuovo scenario pandemico. Le aziende dovranno sempre più riuscire ad adattarsi a queste nuove sfide, cercando di prevenire il rischio di frode e adottando delle efficaci strategie per limitarne l'impatto negativo che può ripercuotersi sull'organizzazione stessa e sull'ambiente circostante. Mediante la creazione della cultura del controllo e della prevenzione, è quindi possibile ottenere dei validi risultati nell'ambito dell'individuazione della frode

e del suo relativo rischio, affrontando positivamente anche le nuove sfide che il Covid-19 ci propone di giorno in giorno.

Capitolo 1: Aspetti generali sulla frode

La frode al giorno d'oggi sta diventando un tema sempre più di importanza centrale. Le recenti crisi economiche, la globalizzazione, la divulgazione e i progressi in campo tecnologico, i cambiamenti climatici e l'odierna emergenza sanitaria da Covid-19 hanno di fatto aumentato l'opportunità per la creazione e l'espansione di nuove tipologie di frodi. A seguito di questi eventi, sono state effettuate numerose ricerce e statistiche che analizzano il fenomeno delle frodi, dando la possibilità di avere una maggiore conoscenza sulle sue possibili conseguenze ed avere quindi l'opportunità di sviluppare delle strategie per la loro prevenzione.

Il capitolo è dedicato a questo tema, analizzando innanzitutto le caratteristiche principali e le varie tipologie di frode. Nei vari paragrafi verrà approfondito il profilo medio del colpevole, le aziende che vengono maggiormente colpite, e infine verrà approfondito il tema dell'individuazione e della gestione del rischio di frode.

1.1. La frode: aspetti introduttivi

Da un punto di vista giuridico, la frode viene definita dal Codice penale all'art. 640, che, pur non parlando esplicitamente di frode, qualifica la fattispecie di truffa: "*Chiunque, con artifizi o raggiri, inducendo taluno in errore, procurando a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno, è punito*

con…"[1]. Tuttavia, sebbene all'interno del Codice vengano disciplinate anche altre tipologie di frodi come quella informatica, quella assicurativa e l'insolvenza fraudolenta, non sempre il verificarsi di una di queste fattispecie corrisponde ad una frode rilevante per il revisore. È per questo motivo che, con riferimento al concetto di frode per l'attività di revisione, tipicamente si fa riferimento alla definizione fornita dal principio di revisione internazione ISA 240, che individua la frode come "*Un atto intenzionalmente perpetrato con l'inganno da parte di uno o più componenti della direzione, dei responsabili e delle attività di governance, del personale dipendente o da terzi, allo scopo di conseguire vantaggi ingiusti o illeciti*"[2]. Ciò che caratterizza la frode è pertanto l'intenzionalità dell'agire al fine di ottenere un vantaggio per sé.

Per analizzare e comprendere la diffusione delle frodi, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ogni anno redige il Report to the Nations: uno studio che analizza e interpreta i dati di migliaia di casi di frode commessi contro organizzazioni di ogni dimensione e tipo. In particolare, il Report to the Nations del 2020[3] ha riscontrato 2.504 casi di frode rilevati in 125 paesi tra gennaio 2018 e settembre 2029, causando perdite per più di 3,6 miliardi di dollari.

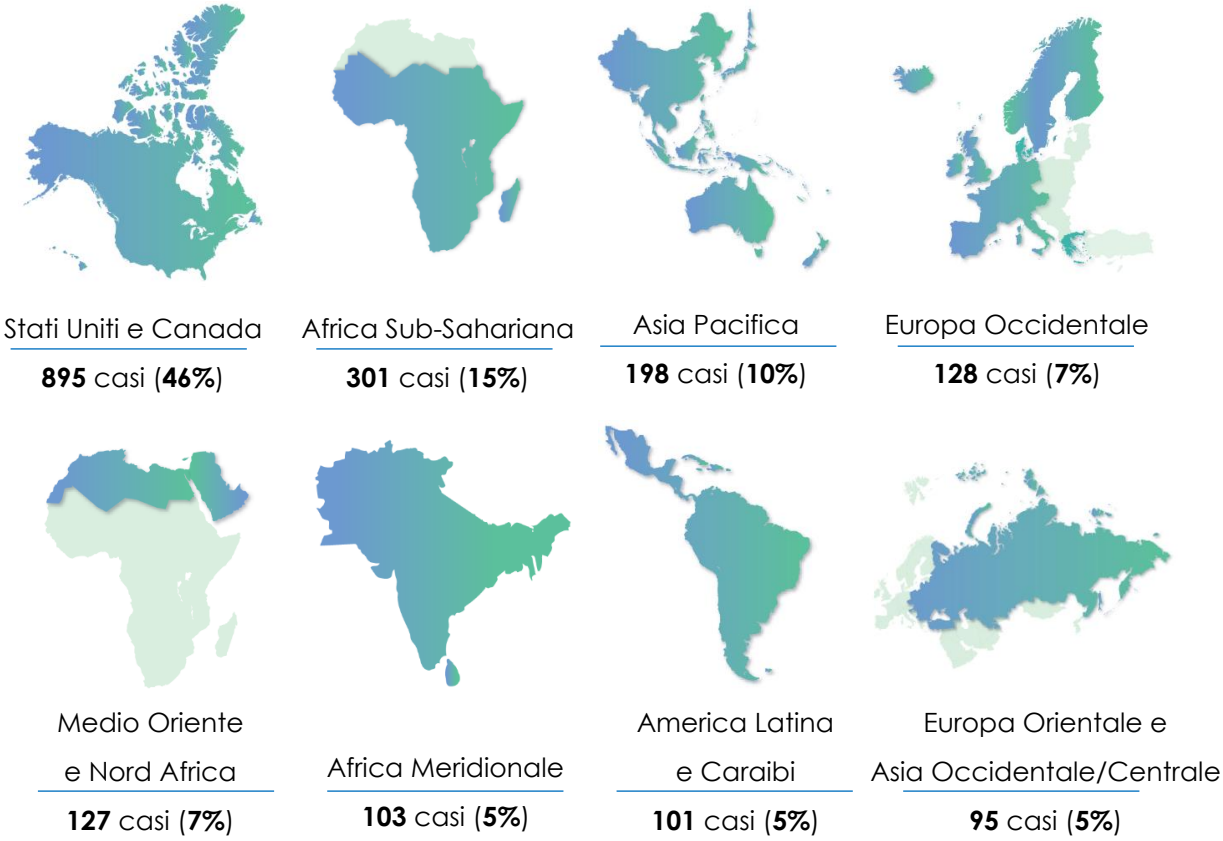
---

[1] R.D. 19 ottobre 1930, n. 1398, *Approvazione del testo definitivo del Codice penale*

[2] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 240, *Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*

[3] Association of Certified Fraud Examiners, *Report to the Nations 2020 – Global study on occupational fraud and abuse, 2020*

Figura 1.1 – Casi frode segnalati per regione



***Fonte**: Report to the Nations 2020, ACFE*

Uno tra i primi e più importanti contributi attinenti le frodi è stato fornito dal famoso criminologo Donald R. Cressey. Nel 1953, mentre stava effettuando delle ricerche per la sua tesi di dottorato, elaborò un modello che spiegasse le circostanze che inducono un individuo a porre in atto delle azioni illegali. La sua ipotesi finale viene così descritta: "*Le persone di fiducia diventano trasgressori di fiducia quando percepiscono sé 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 sé stessi, l'opinione di persone comunque di fiducia.*"[4] Ecco che nacque il famoso "triangolo delle frodi", un modello che spiega i principali fattori che inducono qualcuno a commettere delle frodi. Alla base di questo

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

modello, ci sono tre elementi o motivazioni che spingono un determinato soggetto a compiere un atto fraudolento: pressione, opportunità e razionalizzazione.

Figura 1.2 – Il triangolo delle frodi

Il primo componente del triangolo delle frodi è rappresentato dalla pressione. Talvolta, l'individuo è coinvolto in situazioni che lo possono indurre ad intraprendere un'azione illecita. Il soggetto è quindi incapace di superare il problema attraverso dei mezzi legittimi, e prende in considerazione l'idea di commettere un crimine per risolvere il proprio problema. Le pressioni possono essere provocate da cause di lungo termine o semplicemente da situazioni che si verificano all'improvviso. Nello specifico, si possono riscontrare due tipologie di pressioni:

- ***Pressione interna***:
  - Stile di vita;
  - Vizi;
  - Situazione finanziaria instabile;
  - Problemi riguardanti l'ambiente lavorativo.
- ***Pressione esterna:***
  - Instabilità finanziaria dell'ambiente lavorativo;
  - Pressione da parte degli istituti bancari.

Il secondo elemento che costituisce il triangolo della frode è l'opportunità, ovvero la modalità con cui viene commessa la frode. Essa è composta da due elementi: l'informazione generale e la capacità tecnica.
L'informazione generale viene ricollegata alla possibilità percepita dal soggetto di violare la posizione di fiducia ricoperta dallo stesso. In questo caso, possono essere individuati sei fattori scatenanti[5]:

- il mancato o debole controllo finalizzato a contrastare gli illeciti;
- l'incapacità di giudicare la qualità della performance;
- la mancata applicazione di sanzioni disciplinari;
- il mancato accesso alle informazioni;
- l'ignoranza, l'apatia e l'incapacità;
- la mancanza di tracce di audit.

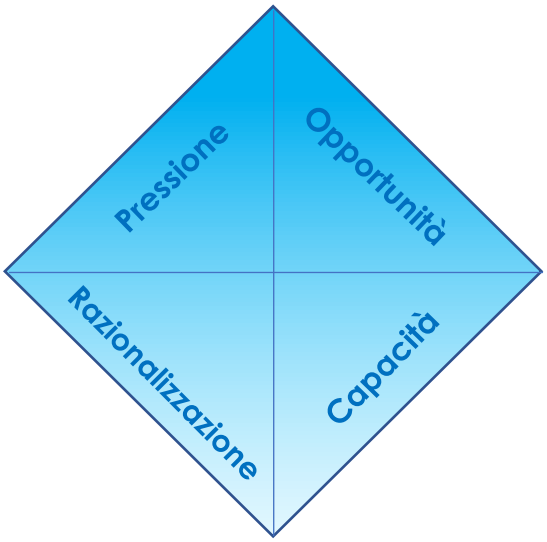
Per capacità tecnica, invece, si fa principalmente riferimento alle mansioni svolte da un soggetto e la posizione che quest'ultimo ricopre all'interno dell'ambiente lavorativo. In poche parole, questi due elementi fanno riferimento alle competenze in capo ad un soggetto che creano la possibilità di commettere un vero e proprio atto illecito.
Infine, l'ultimo elemento è quello costituito dalla razionalizzazione. Essa consiste in un comportamento soggettivo tramite il quale un soggetto giustifica o minimizza l'importanza dell'atto illecito. L'individuo in questo caso cerca di fornire delle spiegazioni, a sé stesso e agli altri, contenenti dei valori e delle convinzioni personali che lo aiutino ad alleggerire la gravità dell'azione svolta. La razionalizzazione viene riscontrata sia prima che nel corso del reato, costituendo una grossa minaccia per il soggetto stesso e per l'impresa in cui opera.

Oltre al contributo di Cressey e Albrecht, negli anni successivi sono stati effettuati ulteriori studi in merito alle caratteristiche proprie della frode. In

[5] W. S. Albrecht, C. O. Albrecht, *Fraud Examination & Prevention*, Thomson, South-Western, 2004

particolare, una nuova teoria è stata proposta nel 2004 da David T. Wolfe e Dana R. Hermanson: il cosiddetto "diamente della frode"[6].

Figura 1.3 – Il diamante della frode



Questo nuovo schema introduce un nuovo elemento: la capacità. In pratica, se la razionalizzazione e la pressione percepita incrementano la motivazione del soggetto, la capacità gli consente il riconoscimento della presenza di una o più opportunità e la possibilità di sfruttarle. Gli stessi autori di questo nuovo schema hanno inoltre identificato una serie di fattori che, identificate in un soggetto, farebbero aumentare le sue capacità:

- la sua posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione;
- la sua intelligenza;
- il suo ego;
- la sua persuasività;
- la gestione dello stress;
- la capacità di mentire senza successive contraddizioni.

Negli ultimi anni le aziende si sono evolute per attivarsi maggiormente nella lotta contro le frodi, ma i truffatori hanno comunque sviluppato una mentalità più indipendente e astuta. Queste differenze supportano la necessità di

[6] D. T. Wolfe, D. R. Hermanson, *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*, CPA Journal, 2004

espandere la teoria orginale di Cressey, sviluppando quindi un nuovo schema formalizzato da Horwath nel 2011: il pentagono delle frodi. In questa nuova teoria, oltre alla pressione, all'opportunità e alla razionalizzazione, si aggiungono anche la competenza e l'arroganza che fanno capo al soggetto che compie un atto fraudolento. In particolare, la competenza di un determinato soggetto è identificabile nella capacità dello stesso di utilizzare e sfruttare la propria posizione all'interno dell'organizzazione. Per arroganza, invece, si fa riferimento ad un atteggiamento di superiorità da parte di una persona che crede che le politiche e le procedure aziendali siano errate o non si possano applicare. Se non adeguatamente controllati, questi cinque elementi possono esporre molte aziende ad un elevato rischio di frode: competenza e arroganza giocano quindi un ruolo significativo nel determinare o meno l'innocenza di un determinato soggetto.

Figura 1.4 – Il pentagono della frode

Molti sono stati i contributi apportati dai vari studiosi nel corso degli anni, ma è necessario considerare che, qualunque sia l'approccio utilizzato dal soggetto che mette in atto una frode, ci saranno sempre delle particolarità ignote, palesando al tempo stesso quanto lavoro e quanto studio ci sia ancora da fare.

1.2. Tipologie di frodi

In linea generale, esistono tre categorie principali di frodi: la falsa informativa economico-finanziaria, l'appropriazione illecita di beni ed attività dell'impresa, e la corruzione. Quest'ultima però, a differenza delle prime due, non rientra tra gli ambiti di applicazione dell'attività di revisione. Il principio di revisione internazionale ISA 240 fornisce infatti delle definizioni e degli approfondimenti che riguardano solamente l'appropriazione illecita di beni e la falsa informativa economico-finanziaria; l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) invece suddivide le frodi nelle tre tipologie sopra evidenziate.

La falsa informativa economico-finanziaria si concretizza in "*errori intenzionali, inclusa l'omissione in bilancio di importi o di adeguata informativa, al fine di trarre in inganno gli utilizzatori dello stesso.*"[7]. Il principio di revisione internazionale ISA 240 fornisce anche degli esempi attraverso i quali viene attuata questa tipologia di frode:

- manipolazioni, falsificazioni o alterazioni delle registrazioni contabili, ovvero della relativa documentazione di supporto utilizzata nella redazione del bilancio;
- rappresentazioni fuorvianti o omissioni intenzionali in bilancio di fatti, operazioni o altre informazioni significative;
- applicazioni intenzionalmente errate dei principi contabili relativi agli importi, alle classificazioni delle voci, alle modalità di presentazioni e all'informativa in bilancio;
- registrazioni 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;

[7] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 240, *Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*

- modifiche illecite riguardanti le assunzioni e le valutazioni utilizzate per la stima dei saldi contabili;
- omissione, anticipazione o ritardo nella rilevazione in bilancio di fatto o operazioni che si sono verificati nel periodo amministrativo;
- occultamento, o non data adeguata informativa di fatti che possono influenzare i valori contabilizzati nel bilancio;
- realizzazione di operazioni compresse strutturate allo scopo di fornire una rappresentazione distorta della situazione patrimoniale e finanziaria o del risultato economico dell'impresa;
- alterazione delle registrazioni contabili e delle condizioni contrattuali relative ad operazioni significative ed inusuali.[8]

La falsa informativa economico-finanziaria infine può riguardare anche la sovrastima o la sottostima di attività o di ricavi: possono quindi verificarsi errori nelle tempistiche, può esserci un riconoscimento di ricavi fittizi o sottostimati, una contabilizzazione di spese e debiti in altri esercizi o in altre società del gruppo, delle valutazioni inadeguate di beni, oppure delle divulgazioni inadeguate di informazioni.

L'appropriazione illecita di beni ed attività dell'impresa "*comporta la sottrazione degli stessi ed è spesso perpetrata da dipendenti per valori relativamente piccoli e non significativi. Tuttavia, essa può coinvolgere anche la direzione, la quale solitamente ha maggiori possibilità di occultare o dissimulare le appropriazioni illecite con modalità di difficile individuazione.*"[9]. Anche in questo caso l'ISA 240 fornisce alcuni esempi:

- distrazione di incassi;
- furto di beni materiali o di proprietà intellettuali;
- pagamenti da parte dell'impresa per beni e servizi non ricevuti;
- utilizzo di beni e attività dell'impresa per finalità personali.

---

[8] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 240, *Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*

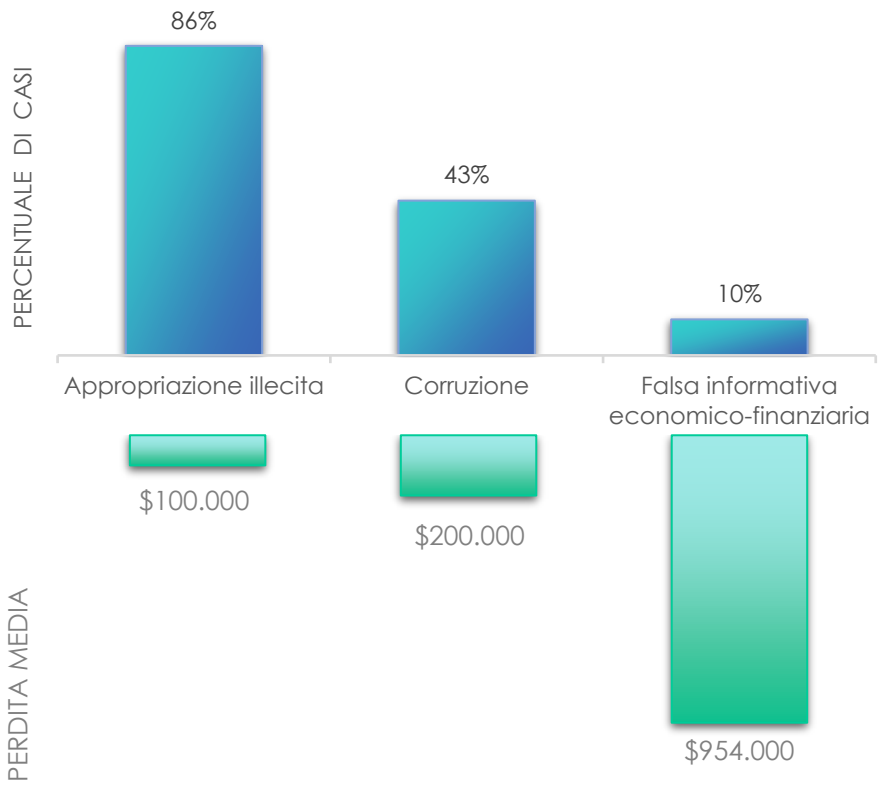
[9] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 240, *Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*

Infine, l'ultima tipologia di frode identificata dall'ACFE è caratterizzata dalla corruzione, che consiste in uno scambio di denaro in cambio di determinate utilità non propriamente dovute. In particolare, l'ACFE identifica quattro categorie di corruzione:

- il conflitto d'interesse;
- la corruzione vera e propria (*bribery)*;
- le gratifiche non dovute;
- l'estorsione economica.

Secondo il Report to the Nation 2020 creato dall'ACFE, l'86% dei casi di frode è caratterizzato dall'appropriazione illecita, nel 43% dei casi si parla di corruzione, e infine nel 10% dei casi si tratta di falsa informativa economico-finanziaria. Al contrario invece, la tipologia di frode che causa la perdita media più alta è la falsa informativa economico-finanziaria ($ 954.000), seguita dalla corruzione ($ 200.000), e infine dall'appropriazione illecita ($ 100.000).

Grafico 1.1 – Le modalità con cui vengono commesse le frodi



Fonte: *Report to the Nation 2020, ACFE*

Una rapida individuazione delle frodi è fondamentale per proteggere l'organizzazione da potenziali danni economici. Lo studio dell'ACFE ha rilevato che il periodo che intercorre dall'inizio della frode e il momento in cui viene rilevata è di circa 14 mesi, con la conseguenza che più a lungo una frode rimane inosservata, maggiori sono le perdite finanziarie.

Grafico 1.2 – Correlazione tra la durata di una frode e la perdita media

***Fonte**: Report to the Nations 2020, ACFE*

L'ACFE ha voluto inoltre concentrarsi e capire quanto rapidamente le frodi tendano a causare danni ingenti alle aziende coinvolte. Nello specifico, per ogni caso segnalato, è stato diviso l'importo delle perdite per la durata della relativa frode, determinando così la velocità media dello schema di frode. In particolare, lo schema di frode che causa il maggior danno economico nel

minor tempo possibile risulta essere la falsa informativa economico-finanziaria, che causa una perdita media di $ 39.800 in un mese, seguita dalla corruzione, con una perdita media di $ 11.100 in un mese. Poiché questi sistemi tendono a causare molto rapidamente delle perdite ingenti, le aziende potrebbero utilizzare questi dati per dare la giusta priorità ai loro investimenti in termini di meccanismi che prevengano e rilevino rapidamente queste tipologie di frode.

Un altro tema importate che favorisce la comprensione delle frodi, riguarda il modo in cui essa viene occultata. Capire quali sono i metodi che i frodatori utilizzano per nascondere i propri cimini può aiutare le organizzazioni ad individuare e a prevenire in modo efficace degli schemi simili in futuro. Grazie allo studio dell'ACFE, sono stati individuati quattro metodi di occultamento utilizzati dai frodatori:

- la creazione di documenti fisici fraudolenti (40% dei casi),
- l'alterazione di documenti fisici (36% dei casi),
- l'alterazione di documenti o files elettronici (27% dei casi),
- la creazione di documenti o files elettronici fraudolenti (26% dei casi).

1.3. Autori del reato e principali aziende colpite

Uno degli obiettivi chiave di molti studi e ricerche condotte sulle frodi, è quello di identificare le caratteristiche comuni e i profili di rischio di coloro che commettono una frode. Grazie a molteplici studi in merito a questo tema, è stato riscontrato che il livello di autorità del colpevole all'interno di un'organizzazione tende a correlare fortemente con la dimensione stessa della frode.

Nell'ultimo report condotto dall'ACFE i dirigenti rappresentano solo il 20% dei soggetti che commettono una frode, ma la perdita media ($ 600.000) risulta

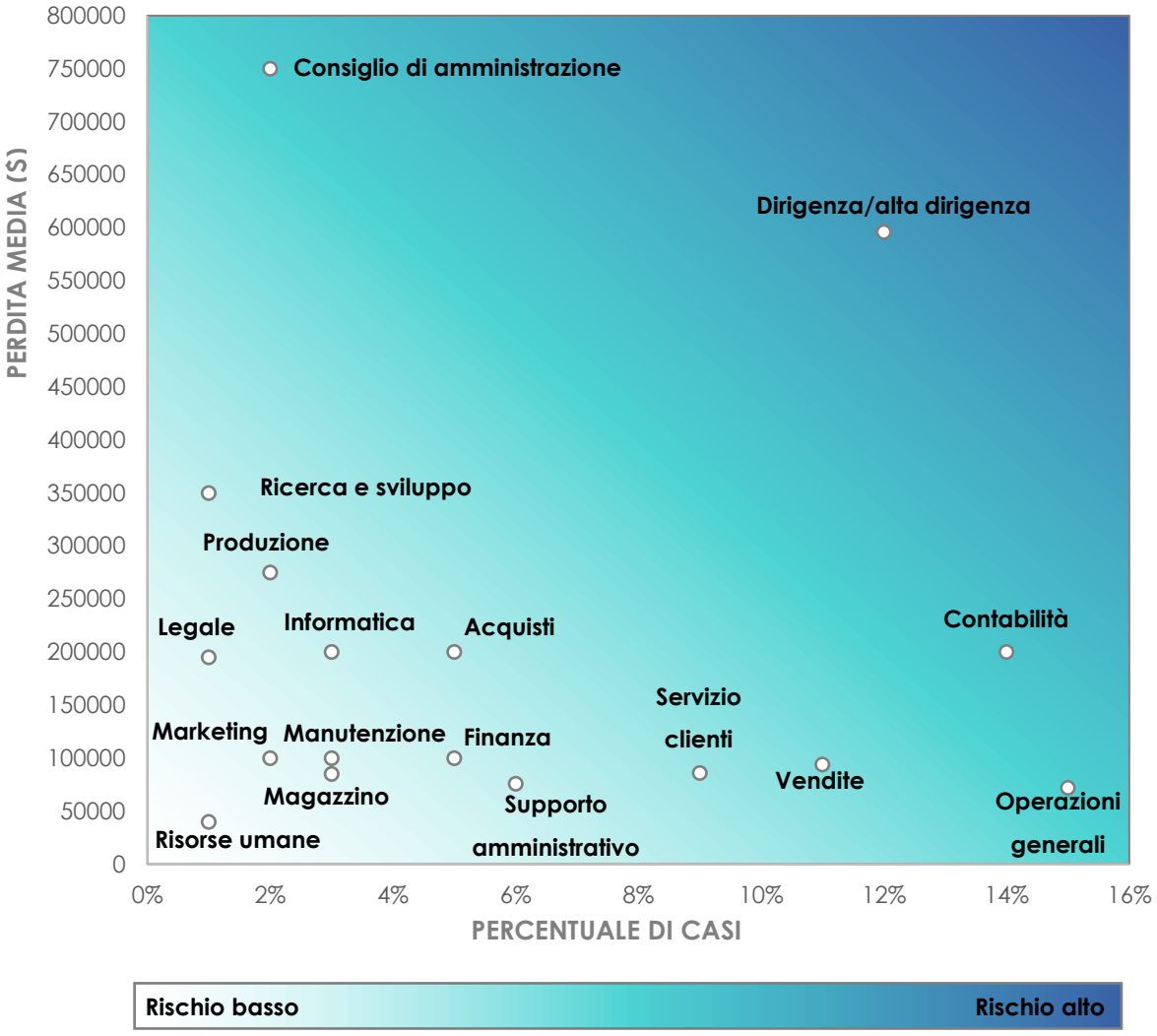
essere di gran lunga superiore alle perdite causate da altri soggetti truffatori. In particolare, i dipendenti che commettono una frode (41% dei casi) causano una perdita media pari a $ 60.000, mentre i manager compiono una frode nel 35% dei casi e provocano una perdita media pari a $ 150.000. Questi dati confermano la teoria per la quale le perdite causate da una frode tendono ad aumentare in concomitanza con il livello di autorità del truffatore. I dirigenti infatti sono generalmente in una posizione migliore per superare gli eventuali controlli e spesso possono accedere più facilmente a risorse più vulnerabili. Per tale motivo, come verrà meglio descritto nel proseguo dell'elaborato, il revisore deve sempre valutare come esistente e non basso il rischio collegato al "*management override*".

Anche con riferimento alla durata degli schemi di frode, si può affermare che all'aumentare dell'importanza e dell'autorità del truffatore, incrementa anche la durata della frode stessa. Infatti, la durata media di una frode commessa da un dirigente risulta essere pari a 24 mesi, rispetto ai 18 mesi per le frodi commesse da manager e rispetto ai 12 mesi per quelle compiute da normali dipendenti. Infine, è stato riscontrato che quanto più a lungo un truffatore lavora per un'azienda, tanto maggiore è il danno che può causare.

Nel grafico 1.3 è possibile osservare la frequenza e la perdita media dei piani di frode con riferimento alle aree aziendali in cui viene commessa la frode. Il grafico permette quindi di aiutare i professionisti antifrode ad allocare efficacemente i controlli e le risorse antifrode nelle specifiche aree aziendali della loro organizzazione.

Come si può notare dal grafico, il gruppo composto dalla dirigenza/alta dirigenza e quello relativo all'area contabile, sono entrambi associati ad un alto rischio di frode: questi settori infatti dovrebbero essere attentamente presi in considerazione in qualsiasi programma antifrode. Il gruppo invece che presenta il minor rischio e la più bassa perdita media, risulta essere quello composto dalle risorse umane, seguito dal magazzino, dal marketing e dall'area concernente la manutenzione.

Grafico 1.3 – Quali sono le aree aziendali che presentano i maggiori rischi di frode?



Fonte: *Report to the Nations 2020, ACFE*

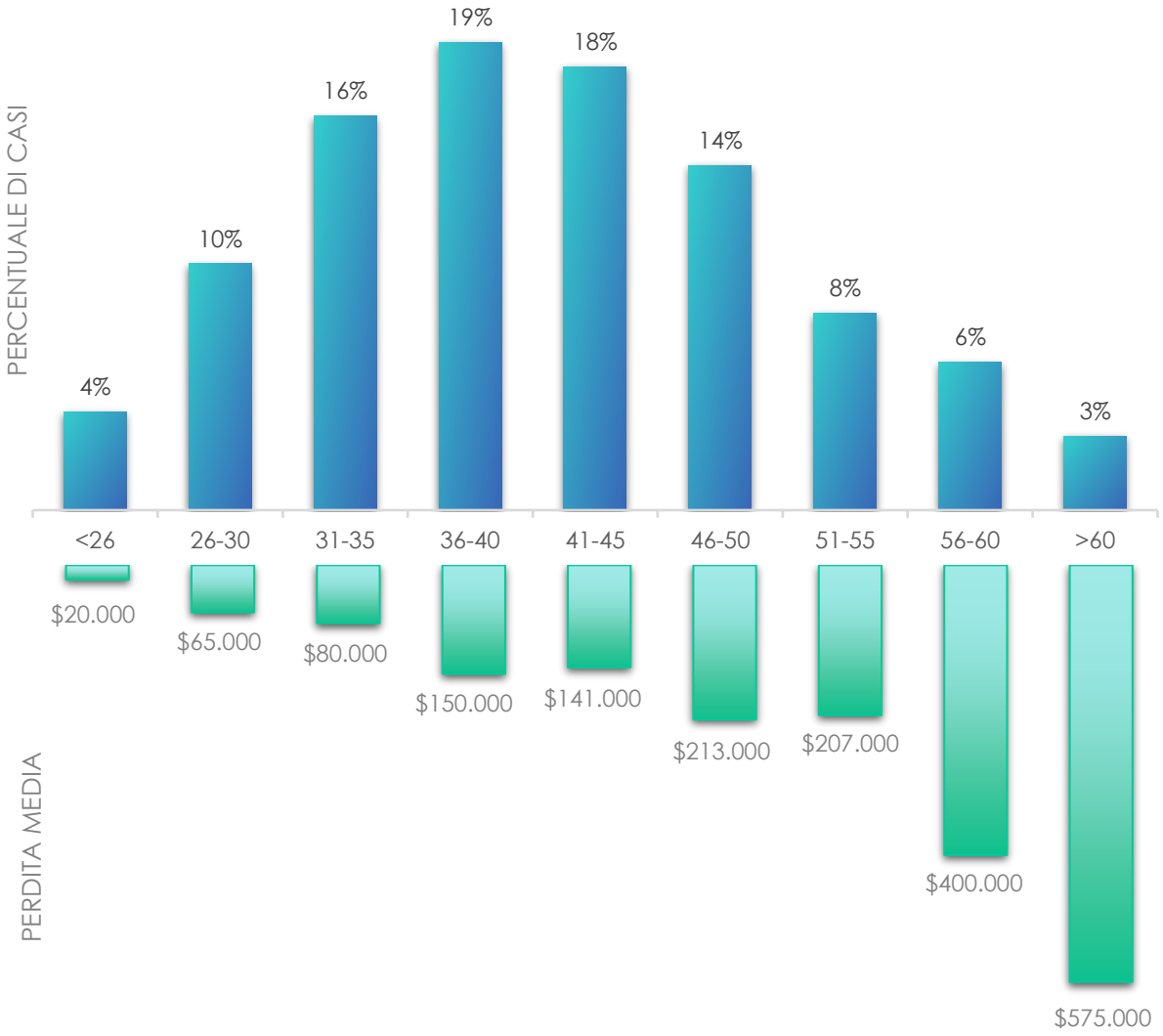
Secondo questo studio inoltre, più del 70% degli autori di una frode risulta essere di sesso maschile, contro il 30% composto da persone di genere femminile. Gli uomini inoltre causano una perdita media significativamente maggiore ($ 150.000) rispetto alle donne ($ 85.000). Ciò risulta essere coerente con altri recenti studi, che hanno tutti riscontrato una significativa disparità di genere nella frequenza e nell'impatto monetario causato dalle frodi. Analizzando questi dati a livello geografico, è possibile affermare che negli Stati Uniti e in Canada gli uomini rappresentano solo il 59% dell'insieme di truffatori, mentre nell'Asia meridionali, nel Medio Oriente e nell'Africa settentrionale gli uomini commettono più del 90% delle frodi. Infine,

esaminando la distribuzione di genere con riferimento alla perdita media basata sul livello di autorità del colpevole, è stato riscontrato che a tutti i livelli di autorità (dipendente, manager e dirigente), gli uomini commettono una percentuale di frode molto più elevata rispetto alle donne, registrando delle conseguenti perdite di gran lunga superiori.
Ciò che è emerso da queste analisi, è che i dati riportati fanno percepire una certa disparità di genere: una spiegazione ed interpretazione di queste statistiche può essere dato dal fatto che il più delle volte questo differenziale risulta essere difficile da sradicare, e nella quasi totalità dei casi, nel mercato del lavoro le donne ricoprono una posizione (lavorativa ed economica) gravemente sfavorevole rispetto agli uomini. Le donne infatti percepiscono dei salari più bassi e con fatica arrivano a ricoprire dei ruoli apicali, anche se negli ultimi anni si è percepita una certa controtendenza.

Con riferimento invece all'età media del tipico frodatore, si può notare che i dati rappresentati nel Grafico 1.4 risultano avere una forma a campana: la maggior parte dei colpevoli (circa il 53%) possiede un'età compresa tra i 31 e i 45 anni. Le fasce che rappresentano la minor percentuale di casi di frode, invece, sono quelle composte da persone con un'età minore di 26 anni, e quelle composte da soggetti con età superiore ai 60 anni. Analizzando invece le perdite medie, si può osservare che queste ultime tendono ad aumentare con l'età del truffatore. La fascia di colpevoli che presenta la perdita media più significativa, risulta essere quella composta da soggetti con un'età superiore ai 60 anni ($ 575.000), mentre invece coloro che possiedono meno di 26 anni causano una perdita media pari a soli 20.000 dollari.

Analizzando il Grafico 1.4 si può notare, anche in questo caso, una certa differenza tra i soggetti più giovani e quelli meno giovani. Una spiegazione può essere legata dal fatto che il più delle volte i più giovani non arrivano a ricoprire delle posizioni apicali all'interno dell'azienda, al contrario invece dei soggetti con un'età notevolmente maggiore.

Grafico 1.4 – Correlazione tra età e perdita media



Fonte: *Report to the Nations 2020, ACFE*

Molto spesso infatti, come dimostrato dal grafico, gli individui con un'età più elevata causano una perdita media maggiore rispetto ai più giovani, e questo può essere dato dal fatto che questi soggetti hanno acquisito negli anni molte più conoscenze ed abilità, portandoli quindi ad avere delle occasioni in più per poter porre in essere un atto fraudolento.

Infine, è stata trovata una correlazione anche tra il livello di istruzione del colpevole e la perdita media causata dallo stesso. I truffatori in possesso di un diploma di scuola superiore (22% dei casi) causano in media una perdita di 80.000 dollari, mentre quelli con un diploma post-laurea (15% dei casi) causano una perdita media di 200.000 dollari. In generale quindi, ci si aspetta che le

perdite siano correlate con il livello di istruzione in possesso del colpevole: i soggetti con un livello di istruzione più elevato tendono infatti ad avere dei livelli di autorità più elevati, possedendo inoltre maggiori capacità tecniche per poter commettere delle frodi sul luogo di lavoro.

Per capire meglio quali sono le principali organizzazioni vittime di questo reato, l'ACFE ha indagato circa il tipo, le dimensioni e il settore delle principali organizzazioni colpite.

Con riferimento alla tipologia di azienda, è stato rilevato che circa il 70% delle frodi si è verificato in organizzazioni con scopo di lucro; il 44% delle frodi invece è stato compiuto in aziende private, contro il 26% in aziende pubbliche. In particolare, le aziende pubbliche e quelle private subiscono ciascuna una perdita media di 150.000 dollari, mentre le organizzazioni no-profit subiscono una perdita media pari a 75.000 dollari.

Per quanto riguarda invece la dimensione di queste aziende, è stato rilevato che:

- le aziende con meno di 100 dipendenti hanno registrato la più alta perdita media ($ 150.000);
- le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 100 e 999, subiscono una perdita media di 120.000 dollari;
- le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 1.000 e 9.999, subiscono una perdita media di 100.000 dollari;
- le aziende con più di 100.000 dipendenti hanno rilevato la perdita media più bassa ($ 140.000).

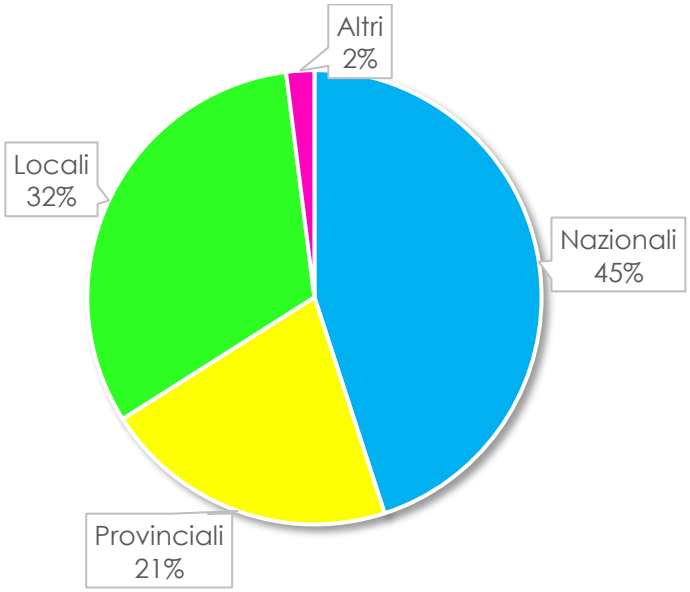
È possibile quindi notare un certo nesso tra la dimensione della società e la frode che la colpisce: più le dimensioni dell'impresa aumentano, minori sono le possibilità che si verifichi una frode. Le motivazioni possono essere molteplici, ma molti studi hanno dimostrato che le imprese di maggiori dimensioni sono maggiormente organizzate sia in termini di controlli più intensi e specifici, sia in termini di politiche adottate per la prevenzione delle frodi.

Per quanto concerne invece le organizzazioni senza scopo di lucro, si è notato che queste ultime risultano essere la categoria più colpita: la causa principale è riconducibile alla minor disponibilità di risorse utilizzate per la

prevenzione delle frodi stesse. Questo settore infatti, qualunque sia la dimensione dell'organizzazione in oggetto, si è dimostrato essere particolarmente vulnerabile, soprattutto perché queste organizzazioni riescono ad ottenere e a sviluppare delle risorse limitate per affrontare i controlli interni. Sebbene la natura delle organizzazioni senza scopo di lucro possa presentare delle tentazioni particolari per i truffatori, gli schemi di frode che potrebbero dover affrontare sono comuni a tutti gli altri tipi di organizzazioni. Si parla anche in questo caso di corruzione, appropriazione indebita di fondi per uso personale, furti e tangenti.

Con riguardo infine agli enti nazionali, è stato riscontrato che il maggior numero di frodi (45%) si verifica in enti governativi a livello nazionale, con una perdita media di 200.000 dollari; al secondo posto invece si trovano gli enti governativi a livello provinciale, con una perdita media pari a 91.000 dollari e con una percentuale di casi di circa il 21%; infine, gli enti governativi a livello provinciale hanno segnalato un numero di casi più alto rispetto agli enti provinciali (32%), subendo però una perdita media relativamente inferiore pari a 75.000 dollari.

Grafico 1.5 – I casi di frode all'interno degli enti governativi



***Fonte**: Report to the Nations 2020, ACFE*

1.4. Identificazione e gestione del rischio di frode

L'individuazione della frode contabile è un concetto importante perché la velocità con cui viene rilevata la frode, nonché il modo in cui viene rilevata, può avere un impatto significativo sulle dimensioni e sulla gravità del danno da essa provocato. Il revisore legale è responsabile nel valutare il rischio che si realizzi una frode, ed è per questo motivo che risulta indispensabile capire i meccanismi alla base dei fenomeni fraudolenti avendo come scopo quello di impedire e velocizzarne la loro scoperta. In particolare, per individuare le aree dell'organizzazione con la più alta probabilità di realizzazione di una frode, è necessario analizzare i fattori di rischio che caratterizzano ogni singola area aziendale, in modo tale da estendere ed aumentare l'efficacia del sistema di controllo interno. Il Sistema di Controllo Interno può essere identificato nell'insieme di meccanismi, procedure e strumenti predisposti dalla direzione per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento di tre importanti obiettivi:

- efficacia ed efficienza delle attività operative;
- attendibilità del bilancio;
- conformità alle leggi ed ai regolamenti.

L'idea di fondo del SCI è quella di adottare un approccio basato principalmente sull'individuazione e sulla valutazione dei rischi che possono in qualche modo ostacolare il raggiungimento degli obiettivi che sono stati programmati dall'azienda stessa.

Data la maggior rilevanza concernente i temi legati alla corporate governance e alla gestione dei rischi, il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO), dopo la pubblicazione del CoSO Report I nel 1992, ha realizzato nel 2004 l'Enterprise Risk Management Framework, introducendo una più ampia riflessione sul tema della gestione del rischio aziendale.

Al concetto di Sistema di Controllo Interno si affianca quindi quello dell'ERM: la gestione del rischio aziendale è un processo posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione, progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del "rischio accettabile" e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.[10] L'ERM non sostituisce integralmente il Sistema di Controllo Interno, ma piuttosto lo integra, concretizzando una visione più ampia del concetto di rischio. Secondo l'ERM infatti, l'individuazione dei rischi è inquadrata nel processo di formulazione delle strategie e la ricerca degli eventi non riguarda solo i fenomeni avversi, ma si estende all'identificazione delle opportunità da cogliere.
L'ERM è composto principalmente da otto elementi, analizzati singolarmente di seguito.

- Definizione degli obiettivi

Per la definizione degli obiettivi, il management è chiamato ad attivare un processo di definizione degli obiettivi sia di business che di governo che siano coerenti con la mission e la vision dell'azienda, e che siano inoltre in linea con i livelli di risk appetite e di rischio accettabile. In questo caso, per il lungo periodo, gli strumenti a cui fare affidamento sono innanzitutto la formalizzazione e la definizione della mission e della vision, nonché l'individuazione dei valori fondamentali e del Codice Etico dell'organizzazione. Per quanto riguarda invece il medio periodo, gli strumenti più utilizzati sono i piani strategici ed i piani operativi a 3/5 anni; infine, per il breve periodo, viene principalmente utilizzato lo strumento del budget.

[10] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Report II – ERM, integrated framework*, 2004

- Identificazione degli eventi

L'individuazione degli eventi esterni ed interni all'organizzazione è un punto cruciale, soprattutto perché è fondamentale capire quali influiscono sul raggiungimento degli obiettivi aziendali e quindi distinguerli in opportunità e pericolo.

In particolare, i rischi possono essere suddivisi in rischi esterni e rischi interni. I rischi esterni sono quelli che provengono da un contesto esterno all'azienda (clienti, fornitori, normative, leggi, mercato, etc), mentre quelli interni sono quelli ricondotti ad una causa interna all'azienda (capitale umano, struttura organizzativa, controllo, definizione della strategia, etc).

- Risk assessment

Il fraud risk assessment è uno strumento fondamentale per l'identificazione e la comprensione dei rischi e della gestione del rischio di frode. Il metodo del risk assessment viene utilizzato in generale quando si valuta la pericolosità di un evento indesiderabile, al fine di esplicitare le urgenze e le priorità delle misure volte a tenerlo sotto controllo. Una volta identificato un rischio, è possibile sviluppare un piano per mitigare tale rischio, pianificando dei controlli e delle procedure con lo scopo di monitorare ed attenuare il piano di mitigazione.

- Risposta al rischio

Una volta identificato il rischio, il management ha tre possibilità. Se il rischio è allineato al risk appetite, l'azienda può tranquillamente accettare il rischio; se il rischio è governabile, l'azienda può fronteggiarlo eliminandone le cause o riducendo le probabilità di manifestazione dello stesso; se invece il rischio risulta essere non governabile, l'azienda non ha altre possibilità se non quella del contenimento del danno: in questo caso si può far ricorso per esempio ad assicurazioni o autoassicurazioni.

- Ambiente interno

L'ambiente interno è costituito dall'ambiente organizzativo che riflette la cultura del rischio e del controllo, le politiche dei vertici nella gestione del

rischio, l'orientamento comportamentale delle persone operanti a tutti i livelli aziendali, lo stile manageriale, nonché i valori etici e l'esistenza di politiche e procedure organizzative. In particolare, l'ambiente interno è un ambito specifico anche del Sistema di Controllo Interno quale mezzo principale di risposta al rischio, dove l'elemento centrale risulta essere il fattore umano: la cultura aziendale ed il codice etico.

- Attività di controllo

Le attività di controllo possono essere definite come le politiche e le procedure che assicurano che le risposte al rischio siano fornite in modo efficace attraverso la predisposizione di meccanismi di controllo, di procedure e di soluzioni organizzative volte al contenimento dello specifico rischio. Per quanto concerne il rischio di frode, le principali attività di controllo possono essere preventive, come ad esempio la separazione dei vari compiti assegnati, identificative, come il conteggio della cassa e la riconciliazione bancaria e del registro vendite, oppure possono essere di tipo correttivo, ricorrendo quindi alle polizze assicurative.

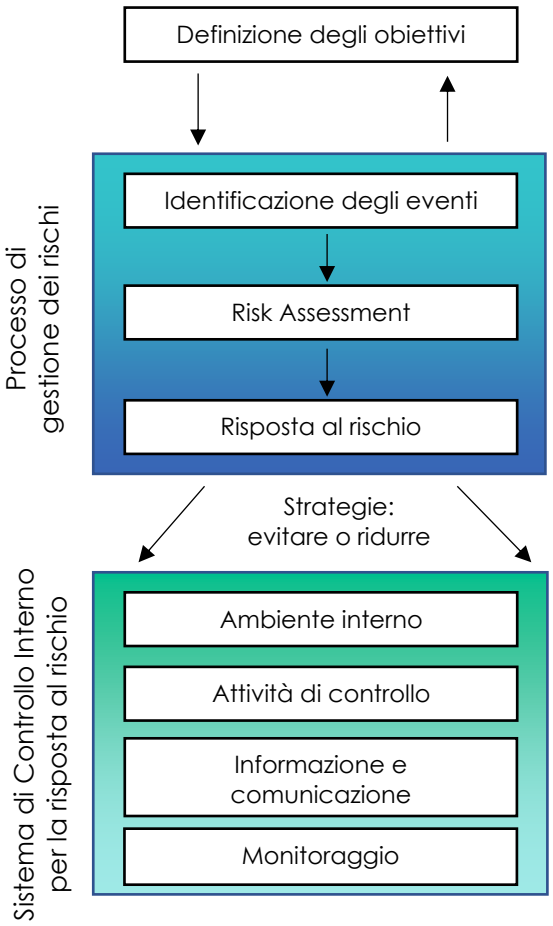
- Sistemi di informazione e comunicazione

Le informazioni pertinenti devono essere identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentono alle persone il pieno adempimento delle proprie responsabilità. Anche questo elemento è un ambito specifico del Sistema di Controllo Interno, identificato come principale mezzo di risposta al rischio.

- Monitoraggio

Il processo dell'Enterprise Risk Management dev'essere sottoposto ad un continuo monitoraggio allo scopo di verificarne il corretto ed efficace funzionamento, nonché la sua adeguatezza rispetto alle frequenti trasformazioni nell'ambito dei rischi, dovute soprattutto alle evoluzioni del contesto interno ed esterno dell'azienda.

Figura 1.5 – Enterprise Risk Management



Fonte: *Dittmeier C., Internal Auditing, EGEA, 2011*

Per prevenire il rischio di frode, si possono inoltre attuare varie procedure, politiche e metodologie per il rilevamento di comportamenti sospetti o di atti fraudolenti, facendo soprattutto riferimento ad una serie di segnali d'allarme da tenere sotto controllo (red flags). Quest'ultime, in particolare, possono sottolineare una carenza del sistema di controllo facendo emergere dei semplici errori o addirittura una frode evidente, costituendo così il punto di partenza per sviluppare un'analisi più dettagliata della situazione.

Guardando al futuro, non c'è ombra di dubbio che le aziende continuino ad affrontare delle difficoltà in termini di volatilità, complessità ed ambiguità. La gestione del rischio aziendale e del rischio di frode sarà una parte importante di come un'azienda gestisce ed affronta queste difficoltà. In

particolare, le principali sfide che avranno delle ripercussioni sul rischio aziendale e sul rischio di frode possono essere sintetizzate come di seguito[11]:

- Affrontare la proliferazione dei dati: con l'aumentare della disponibilità dei dati e con l'aumento della velocità con cui i nuovi dati potranno essere analizzati, la gestione del rischio dovrà necessariamente adattarsi. I dati potranno provenire sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione e saranno probabilmente strutturati in nuove modalità. Gli strumenti di analisi e visualizzazione dei dati si evolveranno e saranno molto utili per la comprensione del rischio e del suo relativo impatto, sia positivo che negativo;
- Sfruttare l'intelligenza artificiale e l'automazione: siamo ormai entrati nell'era dei processi automatizzati e dell'intelligenza artificiale; indipendentemente dalle varie convinzioni individuali, è importante che le pratiche e le modalità di gestione del rischio considerino l'impatto delle tecnologie future e dei nuovi modelli che possono essere scoperti, fornendo una ricca fonte di informazioni fondamentale per la gestione del rischio;
- Gestire il costo della gestione del rischio: una preoccupazione frequente espressa da molti dirigenti d'azienda è relativa al costo che comporta un'efficace gestione del rischio, dei processi di conformità e delle attività di controllo rispetto al valore effettivamente acquisito. Con l'evoluzione delle pratiche di gestione del rischio, sarà sempre più importante che le attività correlate alla gestione del rischio, al controllo e alla governance siano coordinate in modo efficiente per fornire il massimo beneficio all'azienda stessa;
- Costruire organizzazioni più forti: man mano che le aziende migliorano l'integrazione della gestione del rischio con la relativa strategia e le conseguenti prestazioni, maggiore sarà l'opportunità per l'azienda di rafforzare la propria resilienza. Conoscendo i rischi che avranno il

[11] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2017

maggior impatto sull'entità, le organizzazioni potranno utilizzare la gestione del rischio per contribuire a mettere in atto funzionalità che consentono loro di agire in modo tempestivo.

Capitolo 2: Le responsabilità del revisore

Nell'ambito della revisione contabile, uno dei principi di revisione che disciplina e fornisce una guida in merito al rischio di frode e alla responsabilità del revisore riguardo ad una possibile esistenza di frode, è il principio di revisione internazionale ISA 240[12]. Esso fissa delle specifiche regole e modalità attraverso le quali il revisore dovrà comprendere il sistema di controllo interno e valutare i rischi di errori significativi dovuti alle frodi, dando risposta a tali rischi mediante adeguate procedure di revisione.

In questo capitolo viene analizzata in primis la figura del revisore legale, esaminandone l'obiettivo, i poteri e il relativo ruolo che ricopre. Successivamente, si approfondirà il tema dell'identificazione e della conseguente valutazione del rischio di frode; infine verrà analizzata la relazione di revisione ed il relativo rischio di frode che potrebbe incorrere nella stessa.

2.1. Il ruolo e l'obiettivo del revisore

A seguito dei numerosi scandali finanziari susseguitesi in Italia e nel mondo nel primo decennio degli anni 2000, una tra le più importanti riforme incentrata sull'attività del revisore legale dei conti è quella del decreto legislativo 39 del 2010.

[12] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 240, *Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*

Tale decreto ha modificato significativamente il previgente art. 2409, affermando che la revisione legale per le società per azioni dev'essere esercitata da un revisore legale o da una società di revisione legale regolarmente iscritta nell'apposito registro tenuto dal Ministero dell'Economia. Nelle società non quotate o che comunque non hanno l'obbligo di redigere il bilancio consolidato, la revisione viene invece esercitata dal collegio sindacale, a condizione però che lo preveda lo statuto e che le suddette società seguano il modello di governance cosiddetto "tradizionale".
L'incarico di revisore legale viene così conferito dall'assemblea, previo parere del collegio sindacale: questa politica è stata adottata appositamente per tutelare l'indipendenza dell'incarico che viene conferito ad un soggetto che risulta non subordinato ad alcuna condizione.[13]

Gli obiettivi e il ruolo del revisore legale vengono invece delineati all'interno del principio di revisione internazionale ISA 240, che ne fornisce delle precise definizioni e direttive.
Per quanto riguarda gli obiettivi principali del revisore, possono essere individuate le seguenti tre finalità:

- Identificazione e valutazione dei rischi riguardanti errori significativi presenti in bilancio dovuti a frodi;
- Acquisizione di elementi probativi sufficienti ed appropriati che riguardino i rischi identificati e valutati riguardanti errori significativi dovuti a frodi, attraverso la definizione e l'attuazione di risposte di revisione adeguate;
- Affrontare adeguatamente le frodi o le sospette frodi individuate durante la revisione.

L'obiettivo cardine della revisione contabile è quindi quello di esaminare il bilancio per accertarsi della verità e della correttezza della situazione finanziaria e dei risultati operativi dell'impresa. Infatti, attraverso la verifica della regolare tenuta della contabilità, il revisore può esprimere, attraverso una relazione, un determinato giudizio sul bilancio. Quest'ultimo, in particolare,

[13] Decreto Legislativo n. 39 del 27 gennaio 2010

segue una tipologia standardizzata dalla legge, la quale, all'interno dell'art. 14 del d.lgs. 39/2010, afferma l'esistenza di quattro tipologie di giudizio:

1. Giudizio senza rilievi;
2. Giudizio con rilievi;
3. Giudizio negativo;
4. Impossibilità di esprime un giudizio.

Il ruolo del revisore gioca però una forte enfasi principalmente in fase di verifica e di controllo del bilancio. Per questo motivo, è necessario che la responsabilità principale riguardante la prevenzione e l'individuazione delle frodi sia di competenza della direzione e dei responsabili delle attività di governance dell'impresa, perché è proprio in questi ultimi livelli che si possono svolgere delle adeguate ed efficienti attività di prevenzione delle frodi, sia con lo scopo di ridurre le occasioni che esse si verifichino, sia per introdurre dei deterrenti per non commetterle. È per questo motivo che il revisore non può essere ritenuto responsabile dell'attività di prevenzione di frodi o di errori, ma al contrario ha la responsabilità di verificare che il bilancio non contenga errori significativi dovuti a comportamenti od eventi non intenzionali.
A causa però di alcuni limiti intriseci dell'attività stessa di revisione, nonostante sia stata correttamente pianificata e svolta in conformità dei principi di revisione, può sussistere l'inevitabile rischio che alcuni di questi errori possano non essere individuati. Per questo motivo, sono state identificate delle regole a disposizione dei revisori contabili attraverso le quali è possibile valutare se la frode è avvenuta da un punto di vista sostanziale e non quindi legale. Queste ultime vengono individuate all'interno del principio di revisione internazionale ISA 200[14]:

- Scetticismo professionale: in conformità al principio di revisione internazionale, il revisore deve mantenere uno scetticismo professionale

[14] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 200, *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionale*

per tutta la durata dell'attività di revisione, a prescindere dall'esperienza precedentemente acquisita circa l'onesta e l'integrità della direzione della società e dei responsabili delle attività di governance. Lo scetticismo professionale viene approfondito anche all'interno dell'art. 9 del d.lgs. n. 39 del 2010: il revisore deve quindi interrogarsi sull'attendibilità delle risorse e dei documenti ottenuti, ma soprattutto deve interrogarsi sugli elementi probativi contraddittori che emergono dall'attività di revisione;

- Etica: quando si parla di principi etici, si fa principalmente riferimento ai principi elaborati dall'International Federation of Accountants (IFAC) all'interno dell'International Ethics Standards Board (IESBA). Quest'ultimo infatti definisce sia i principi deontologici fondamentali per i revisori, che le modalità di applicazione del quadro concettuale. I principi generali ai quali è sottoposto il revisore includono principalmente quelli legati all'integrità, all'obiettività, alla competenza e alla diligenza, alla riservatezza e alla sua professionalità;
- Giudizio professionale: il revisore deve applicare al meglio le proprie conoscenze, la propria esperienza e la propria formazione personale per lo svolgimento dell'attività di revisione. Queste caratteristiche sono infatti necessarie e fondamentali per la formulazione di giudizi ragionevoli;
- Elementi probativi sufficienti ed appropriati: i suddetti elementi possono essere identificati come l'insieme di informazioni che il revisore deve utilizzare per poter giungere alle conclusioni sulle quali basa il proprio giudizio. Il revisore deve quindi ottenere degli elementi che possano ridurre il rischio di revisione ad un livello ragionevolmente basso, in modo tale da basare il proprio giudizio su delle conclusioni appropriatamente ragionevoli;
- Svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali: durante l'attività di revisione, il revisore deve applicare tutti i principi di revisione che ritiene pertinenti ai fini della revisione contabile. Al contrario, se non si è attenuto all'applicazione delle regole

contenute nei vari principi, non può dichiararne la conformità all'interno della propria relazione professionale.

2.2. La valutazione del rischio di frode

La valutazione del rischio di frode è uno strumento utilizzato dai revisori contabili e dalla direzione delle società per identificare e comprendere i rischi legati alla propria attività, nonché le debolezze all'interno dei controlli che presentano un rischio di frode per l'organizzazione stessa. Il rischio di frode viene inizialmente identificato, con riguardo in particolare alla probabilità che si verifichi e alle sue possibili conseguenze, valutandone infine la rilevanza per la specifica società.

Le domande fondamentali che un revisore deve porsi sono: sono stati identificati dei rischi di frode? I controlli interni possono essere in qualche modo collegati ai rischi di frode? I rischi di frode possono essere ridotti ad un livello accettabile? Una volta identificato un rischio, è quindi possibile sviluppare un piano per mitigare tali rischi istituendo controlli o procedure e assegnando agli individui il compito di monitorare ed attuare il piano di mitigazione. Utilizzando una valutazione del rischio di frode, la direzione adempie infatti alla propria responsabilità di gestire i rischi che devono essere affrontati da un'organizzazione o un sistema aziendale.

Per il revisore, la valutazione del rischio di frode è lo strumento che individua la natura, l'estensione e le tempistiche delle procedure di revisione. In generale, le valutazioni del rischio di frode vengono implementate per soddisfare i requisiti normativi e i requisiti di audit, per valutare i controlli interni e per individuare le frodi nei principali sistemi aziendali. Nel determinare la

metodologia, il revisore deve attuare un'analisi strategica discutendo con il suo team e con la direzione aziendale di alcune tematiche come l'esistenza di un sistema di controllo interno finalizzato a ridurre il rischio di frode, la presenza di determinate aree aziendali, società oppure uffici in cui è presente un maggior rischio di frode, la presenza o meno di casi di frode che si sono verificati in passato, nonché le modalità di comunicazione all'interno della società per la gestione stessa del rischio. In questa fase, è fondamentale che il revisore usi sempre lo scetticismo professionale che lo caratterizza, ponendo particolare attenzione sia alla supervisione sia alla valutazione degli elementi probativi.

Il procedimento di valutazione del rischio di frode si articola in tre principali fasi:

1. Identificazione del rischio di frode;
2. Valutazione del rischio di frode;
3. Preparazione di azioni e risposte per la mitigazione del rischio di frode ritenuto rilevante e probabile.

Quest'ultima fase può essere caratterizzata da varie tipologie di risposte legate ai rischi di errori significativi dovuti a frodi. In particolare, possono essere individuate delle risposte di tipo generale, oppure delle risposte legate ad alcuni rischi identificati a livello di asserzioni o dovuti a forzature sui controlli.

Per quanto concerne il rischio di frode che potenzialmente può influenzare le asserzioni di bilancio, è opportuno tenere a mente che può avere un effetto pervasivo sul bilancio stesso; questa tipologia di rischio dev'essere quindi identificata al fine di determinare le procedure che permettano al revisore l'espressione di un giudizio contenente un livello di rischio accettabilmente basso. È possibile ridurre tale rischio attraverso un diverso approccio di revisione durante il corso dell'anno, modificando per esempio la natura delle procedure di revisione, oppure modificando le tempistiche o estendendo le procedure di revisione, oppure svolgendo procedure di analisi comparativa per esempio sui saldi contabili non verificati, oppure svolgendo dei colloqui con il personale all'interno delle aree con un'elevata possibilità di rischio.

Per quanto riguarda invece il rischio di frode dovuto a qualche forzatura sui controlli, è opportuno che il revisore esamini le principali stime contabili e analizzi le operazioni più significative e potenzialmente espressive di una qualche differenza riscontrata dall'ordinaria attività dell'impresa. Per ridurre ulteriormente tale rischio, il revisore può inoltre verificare la correttezza delle scritture registrate nei libri contabili ed eventuali rettifiche che sono state apportate in sede di predisposizione del bilancio. Tali scritture o rettifiche possono infatti essere inusuali o addirittura non pertinenti con la normale attività esercitata dall'impresa, oppure potrebbero essere state effettuate da dei soggetti che normalmente non si occupano di tali scritture contabili. È necessario inoltre esaminare le stime contabili per verificare o meno la presenza di alcune sospette ingerenze che potrebbero dal luogo ad errori significativi; infine, risulta opportuno comprendere le spiegazioni e le motivazioni economiche che vengono attribuite a delle operazioni significative che si discostano dall'ordinaria attività dell'impresa. È per questi e per molti altri motivi che devono essere implementate delle tecniche ad hoc per adempiere a tali verifiche, selezionando dei campioni di operazioni che si contraddistinguono per delle caratteristiche specifiche da sottoporre a verifica l'intera popolazione anziché un campione della stessa.

Nel caso in cui il revisore, dopo aver opportunamente effettuato le dovute verifiche, individui una frode o la sua possibile esistenza, è tenuto ad informare tempestivamente la direzione fornendo delle specifiche informazioni. Qualora invece sussistano alcuni dubbi circa l'integrità della direzione o degli addetti all'attività di governance, il revisore ha la possibilità di acquisire un congruo parere legale per stabilire efficacemente delle azioni da intraprendere in queste specifiche circostanze.

Allo scopo di fornire una risposta quanto più precisa e corretta possibile, il revisore legale deve informare la direzione della società sottoponendo tutta una serie di documentazione che deve includere:

- Le decisioni significative assunte durante la discussione con i membri del team di revisione;

- I principali rischi di errori significativi dovuti a frodi, opportunamente identificati e valutati;
- I risultati ottenuti dalle varie procedure di revisione;
- Le possibili risposte di revisione per fronteggiare e mitigare tali rischi;
- Le comunicazioni effettuate alla direzione della società, ai responsabili delle attività di governance, nonché alle autorità preposte alla vigilanza.

La direzione della società deve invece rilasciare una specifica attestazione scritta, all'interno della quale si segnala:

- La responsabilità della direzione nella configurazione e nella messa in atto di specifici controlli interni per fronteggiare il rischio di frode;
- L'avvenuta comunicazione, da parte della direzione, dei risultati delle proprie valutazioni contenenti il rischio che il bilancio possa comprendere degli errori significativi dovuti a frodi;
- L'avvenuta comunicazione della conoscenza da parte della direzione circa le frodi o le sospette frodi che possano coinvolgere la direzione stessa, nonché i dipendenti con dei ruoli significativi o altri soggetti particolarmente sospetti.

2.3. Il rischio di frode nella relazione di revisione

La relazione del revisore può essere definita come l'atto che coincide con la conclusione dell'attività di revisione attraverso il quale il revisore legale esprime un parere professionale sul bilancio dell'azienda.
Fino al 2014 non esisteva uno specifico principio che contenesse le regole riguardanti l'emissione della relazione di revisione, ma successivamente, con

l'introduzione dei principi internazionali ISA, la relazione viene a tutti gli effetti disciplinata all'interno dei suddetti principi. L'inquadramento normativo fa capo al principio di revisione internazionale ISA 700 e seguenti, al principio SA Italia 720B, e all'articolo 14 del D.Lgs 39/2010.

Quest'ultimo, all'interno del secondo comma, specifica che la relazione di revisione è suddivisa principalmente in quattro sezioni: un primo paragrafo contiene l'identificazione dei principali conti che sono stati sottoposti a revisione con le relative regole seguite dalla società per la redazione degli stessi; un secondo paragrafo viene invece dedicato alla descrizione dei più importanti principi che sono stati seguiti durante l'attività di revisione; il terzo paragrafo contiene il giudizio del revisore sul bilancio: in particolare, viene indicato se il bilancio rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico dell'esercizio. Infine, l'ultimo paragrafo contiene un giudizio finale riguardante la relazione sulla gestione, dove viene indicato se essa risulta coerente o meno con il bilancio stesso.

Con riferimento al giudizio sul bilancio, quando non risulta possibile formulare un giudizio senza modifica a causa della presenza di errori significativi o per l'impossibilità di acquisire degli elementi probativi, il principio di revisione internazionale ISA 705 stabilisce altre tre tipologie di giudizi con modifica: il giudizio con rilievi, il giudizio negativo e la dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio.

Il giudizio con rilievi viene espresso quando il revisore, dopo aver acquisito un sufficiente numero di elementi probativi, afferma che gli errori significativi riscontrati all'interno del bilancio risultano essere non pervasivi, che si limitano quindi a specifici elementi, conti o voci di bilancio.

Il giudizio negativo viene utilizzato quando gli errori individuati nel bilancio risultano invece essere significativi e pervasivi. Il revisore in questo caso deve affermare che il bilancio non risulta conforme alle norme di redazione di riferimento.

Infine, quando il revisore non riesce o non può acquisire ulteriori elementi probativi al fine di formulare un proprio giudizio, non ha altra possibilità se non quella di dichiarare l'impossibilità di esprimere un giudizio. C'è da dire che

quest'ultima ipotesi si verifica di rado, e il revisore la utilizza solo quando vi è la presenza di numerose incertezze che possono in qualche modo rendere incerto il bilancio stesso.

All'interno del principio di revisione internazionale ISA 701 vengono invece identificati gli aspetti chiave dell'attività di revisione che devono costituire il principale obiettivo del revisore. Tra questi vengono ricomprese le aree per le quali è stato identificato e valutato un rischio di errori significativi, gli eventi o le operazioni più significative che si sono verificate nel corso del periodo di riferimento, e le aree di bilancio con una valutazione significativa redatta dalla direzione.

La comunicazione degli aspetti chiave è anche vista come un ulteriore strumento d'aiuto per i lettori del bilancio, che hanno la possibilità di comprendere a fondo l'azienda nonché le aree del bilancio che presentano delle valutazioni significative da parte della direzione. Ciò però non significa che tale comunicazione sostituisca l'informativa o rappresenti un giudizio separato, ma fornisce altresì delle informazioni aggiuntive ai potenziali utilizzatori del bilancio.

All'interno della relazione di revisione, vengono inoltre riportate le varie responsabilità in capo agli amministratori, al collegio sindacale, nonché al revisore o alla società di revisione. Secondo infatti il principio di revisione internazionale ISA 240, gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.[15]

Con riferimento invece al collegio sindacale, il Codice Civile afferma che ad esso viene affidata la funzione di vigilanza:

- Sull'osservanza della legge e dello statuto,
- Sul rispetto dei principi di corretta amministrazione

[15] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 240, *Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*

- e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.[16]

La vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto rappresenta un controllo di pura legittimità, mentre per quanto riguarda i principi di corretta amministrazione, l'oggetto di valutazione da parte dei sindaci non è il merito dell'amministrazione, ma l'attinenza dei criteri di diligenza prescritti dalla legge nello svolgimento della loro attività.

Nell'ambito delle responsabilità, i sindaci devono adempiere ai loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura del loro incarico. In particolare, sono previste due tipologie di responsabilità: responsabilità esclusiva e concorrente.

Per quanto concerne la responsabilità esclusiva, incorre quando i membri del collegio sindacale producono delle attestazioni non veritiere o quando non mantengono la segretezza relativamente a fatti e documenti di loro conoscenza. Quando si parla invece di responsabilità concorrente, significa che il collegio sindacale risponde solidalmente con gli amministratori quando il danno recato all'impresa non si sarebbe verificato se questi ultimi avessero vigilato in conformità degli obblighi derivanti dalla loro carica.

Quando si parla di rischio di frode nella relazione di revisore, si fa riferimento anche alle responsabilità del revisore legale stesso. Le sue responsabilità sono quelle riconducibili all'acquisizione "*di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi dovuti a frodi ovvero a comportamenti o eventi non intenzionali*".[17]

In molti casi, la frode prevede dei piani molto precisi ed attentamente organizzati che comprendono anche l'occultamento della stessa attraverso degli atti o dei comportamenti che sono molto spesso difficili da individuare,

---

[16] Art. 2403 del Codice Civile, *Doveri del collegio sindacale*

[17] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 200, *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionale*

soprattutto se accompagnati dalla cosiddetta collusione. In presenza di quest'ultima infatti, il revisore può essere propenso a giudicare persuasivi gli elementi probativi che è riuscito ad ottenere, quando in realtà risultano essere del tutto falsi. Il livello di collusione rientra infatti tra i principali fattori per i quali il revisore deve avere adeguate capacità e competenze per riuscire ad individuare un possibile rischio di frode.

In conclusione, nell'ambito delle proprie responsabilità, è fondamentale che il revisore segua determinati step per far fronte al rischio di frode: deve innanzitutto capire quali possano essere i rischi di frode, identificandoli e valutandone le possibili conseguenze sempre con l'utilizzo del proprio scetticismo professionale, deve poi condividere le proprie riflessioni discutendone con il proprio team di lavoro, e solo allora potrà definire in maniera adeguata le possibili risposte ai rischi che sono stati identificati, definendo quali procedure possono essere poste in essere per far fronte a tali rischi.

Capitolo 3: L'impatto del Covid-19

Nei capitoli precedenti è stato delineato ed approfondito il tema oggetto di questa tesi, la frode, analizzando anche le figure professionali che contrastano questo fenomeno. A questo punto è possibile dunque approfondire il tema contestualizzandolo al periodo legato all'emergenza sanitaria causata dal Covid-19. In particolare, in questo capitolo vengono riportate le principali statistiche, le ricerche e gli studi effettuati durante la pandemia: nel primo paragrafo vengono analizzate le nuove tipologie di frode che sono state rilevate fin d'ora nel periodo di Covid-19, chiarendone le caratteristiche e le principali differenze rispetto al periodo anteriore alla pandemia. Il secondo e il terzo paragrafo trattano invece dell'evoluzione del rischio di frode e della riconsiderazione del relativo rischio di revisione a seguito degli innumerevoli disagi causati dal Coronavirus.

3.1. Tipologie di frodi in tempo di Covid-19

Il contesto attuale che vede l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19 il principale fattore di crisi mondiale, ha fatto emergere delle nuove minacce di frode in tutto il mondo. I recenti studi sull'attuale fenomeno, evidenziano che una frode richiede sia un'opportunità da parte del truffatore, sia una debolezza di controllo da parte della società: l'attuale situazione globale sta purtroppo contribuendo a creare entrambe le condizioni.

Le interruzioni e l'incertezza creano spesso l'opportunità che si verifichi una frode, e le difficoltà finanziarie legate all'emergenza sanitaria offrono ulteriori incentivi a commetterla. Molti dei truffatori che approfittano dell'odierna crisi, hanno esperienza nel farlo, e adattano semplicemente le loro tecniche esistenti alla situazione attuale.

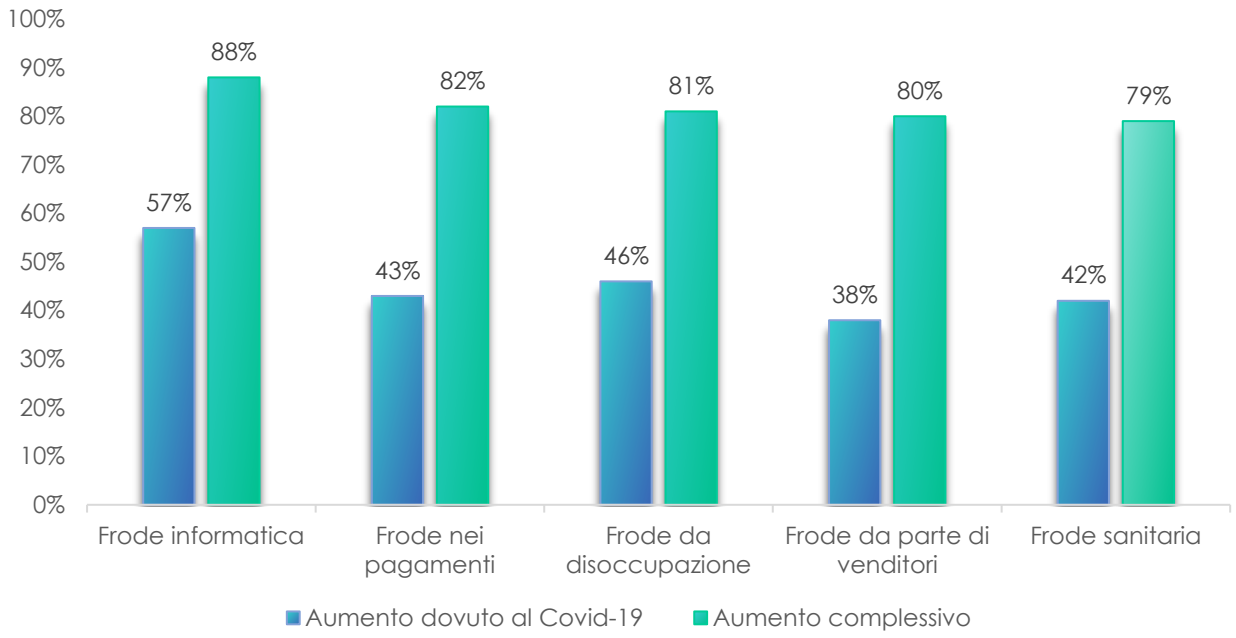
I controlli all'interno della società possono prevenire efficacemente le frodi, ma devono essere eseguiti in modo coerente e adeguato alle necessità ed ai rischi dell'azienda stessa. La diffusa assenza del personale a causa dello smartworking e dell'isolamento forzato, in molti casi hanno messo a dura prova gli ambienti di controllo della maggior parte delle organizzazioni, che non sempre sono progettati per essere efficaci anche in situazioni di lavoro a distanza.

Questi due fattori, se messi assieme, aumentano di molto la vulnerabilità delle aziende, ed è per questo necessario che queste ultime contrastino questa minaccia con una maggior consapevolezza dei rischi che devono affrontare. Grazie infatti ai numerosi studi e ricerche che sono state sviluppate fino ad oggi, è possibile comprendere ed analizzare il continuo cambiamento delle frodi, tenendo regolarmente monitorate le situazioni che favoriscono il verificarsi della stessa.

Da uno studio condotto a dicembre 2020 dall'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) sono stati analizzati i top 5 schemi di frode, proiettandoli nei successivi 12 mesi per comprendere l'incidenza e gli effetti del Covid-19 sugli stessi.

Come si può notare dal Grafico 3.1, tutte le tipologie di frode analizzate vedono un aumento causato dal Covid-19, e a conferma di tali dati vi è anche un'analisi svolta dalla società di revisione KPMG, che riporta in dettaglio l'analisi delle frodi legate al Covid-19.

Grafico 3.1 – Top 5 schemi di frode e l'aumento causato dal Coronavirus



Fonte: *Fraud in the wake of Covid-19, ACFE*

Phishing e attacchi informatici

Il phishing è un tipo di truffa informatica attraverso la quale vengono utilizzate informazioni personali, dati finanziari o codici di accessi che vengono forniti direttamente dalla vittima ingannata. Il più delle volte questa tipologia di truffa avviene tramite e-mail, e mentre alcune sono facili da individuare, altre possono essere molto convincenti, con loghi corretti e linguaggio appropriato, e persino provenienti da un indirizzo mail plausibile. Cliccando nei link presenti all'interno dell'e-mail, è possibile scaricare del malware che raccolgono informazioni aziendali e che incoraggiano il destinatario a rivelare la propria password. Con il passaggio allo smartworking, le conversazioni e le interazioni spesso tenute all'interno degli uffici vengono ora effettuate online. Ciò rappresenta un'opportunità per i malintenzionati: durante la pandemia, il Reporting and Analysis Center for Information Assurance ha rilevato un gran numero di tentativi di phishing e ransomware collegati al Covid-19. A Marzo del 2020 è stato inoltre pianificato un attacco contro l'Organizzazione Mondiale della Sanità, in cui i truffatori si sono spacciati per l'OMS rubando le

donazioni raccolte per il fondo di risposta solidale Covid-19 destinato ad aiutare famiglie ed imprese in difficoltà finanziaria.

Frode del CEO e diversione dei pagamenti

Una variante della truffa via e-mail è la cosiddetta "frode del CEO", in cui un soggetto esterno impersona un senior manager e dà delle precise istruzioni ad un membro del personale che, per esempio, effettua in buona fede dei pagamenti al truffatore, oltrepassando i normali controlli finanziari. È necessario quindi prevedere delle contromisure che includano la sensibilizzazione dei dipendenti oltre che progettare una corretta configurazione dei sistemi di posta elettronica per contrassegnare i mittenti esterni.

Prodotti contraffatti o inefficaci

La fornitura di dispositivi di protezione individuale come mascherine chirurgiche, disinfettanti e medicinali, fa attualmente parte di un grande business a livello globale. Molti truffatori si stanno però approfittando del caos causato dalla pandemia per vendere dei prodotti scadenti o addirittura non conformi alle direttive sanitarie europee. Una caratteristica della crisi provocata dal Covid-19 è che le aziende cercano di procurarsi le forniture essenziali senza stabilire una relazione duratura con i fornitori chiave, ma cercando l'offerta più vantaggiosa con la necessità di ricevere il prodotto nel minor tempo possibile. Durante questa crisi, molti truffatori stanno infatti tentando di cogliere le opportunità create dal senso di urgenza di molte aziende: è quanto successo a molte aziende del Regno Unito, della Germania e della Turchia, che hanno accettato delle forniture inesistenti con la conseguente scomparsa dei truffatori, lasciando le aziende con oltre 20 milioni di euro di perdite.

Appropriazione indebita del marchio

Analogamente al furto d'identità che prende di mira il singolo individuo, con la crisi da Covid-19 si stanno verificando anche delle appropriazioni indebite di alcuni marchi famosi. Nelle ultime settimane, gli organismi europei hanno

riferito che diversi certificati di conformità rilasciati per mascherine e altri dispositivi di protezione individuali, sono risultati falsi. Alcuni di questi sono stati infatti emessi da enti di certificazione completamente fasulli, altri invece utilizzavano dei marchi esistenti senza il consenso dei legittimi proprietari. Un caso recente è stato segnalato da un istituto d'ingegneria francese, il cui nome e indirizzo sono stati utilizzati per certificare la conformità di alcune mascherine chirurgiche cinesi vendute sul mercato europeo. Il caso illustra quanto sia vulnerabile e fragile un'istituzione, indipendentemente dalla sua natura e dalle sue dimensioni, ma con una buona due diligence la minaccia può essere superata e la frode può essere scagionata.

Settore pubblico e non profit vittimizzato

Molte organizzazioni vogliono sostenere la loro comunità attraverso una donazione di beneficienza, tuttavia in momenti difficili come quelli odierni, molti soggetti si approfittano di queste debolezze per creare dei falsi enti di beneficienza. È il caso riportato da un noto ospedale in Svezia, il Karolinska University Hospital, che ha denunciato la sollecitazione di donazioni in nome e per conto dello stesso per sostenere la ricerca sul Coronavirus. La frode era caratterizzata dal fatto che venivano accettate solo donazioni consistenti in Bitcoin, rendendo così molto difficile rintracciare il destinatario fraudolento.

Anche le organizzazioni senza scopo di lucro sono state esposte a rischi finanziari e reputazionali: un esempio è l'attacco subito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità. Nel mese di Marzo 2020, i truffatori hanno infatti rubato le donazioni di Bitcoin originariamente raccolti per il fondo di risposta solidale Covid-19 dell'OMS.

Corruzione

In situazioni di difficoltà economica come quelle causate dal Covid-19, il rischio di corruzione risulta essere maggiore. Alcune aziende, che normalmente si considerano a basso rischio di corruzione, possono entrare in contatto con soggetti che promettono particolari vantaggi in cambio di denaro. Da un lato, le organizzazioni criminali si stanno approfittando dell'attuale crisi per infiltrarsi

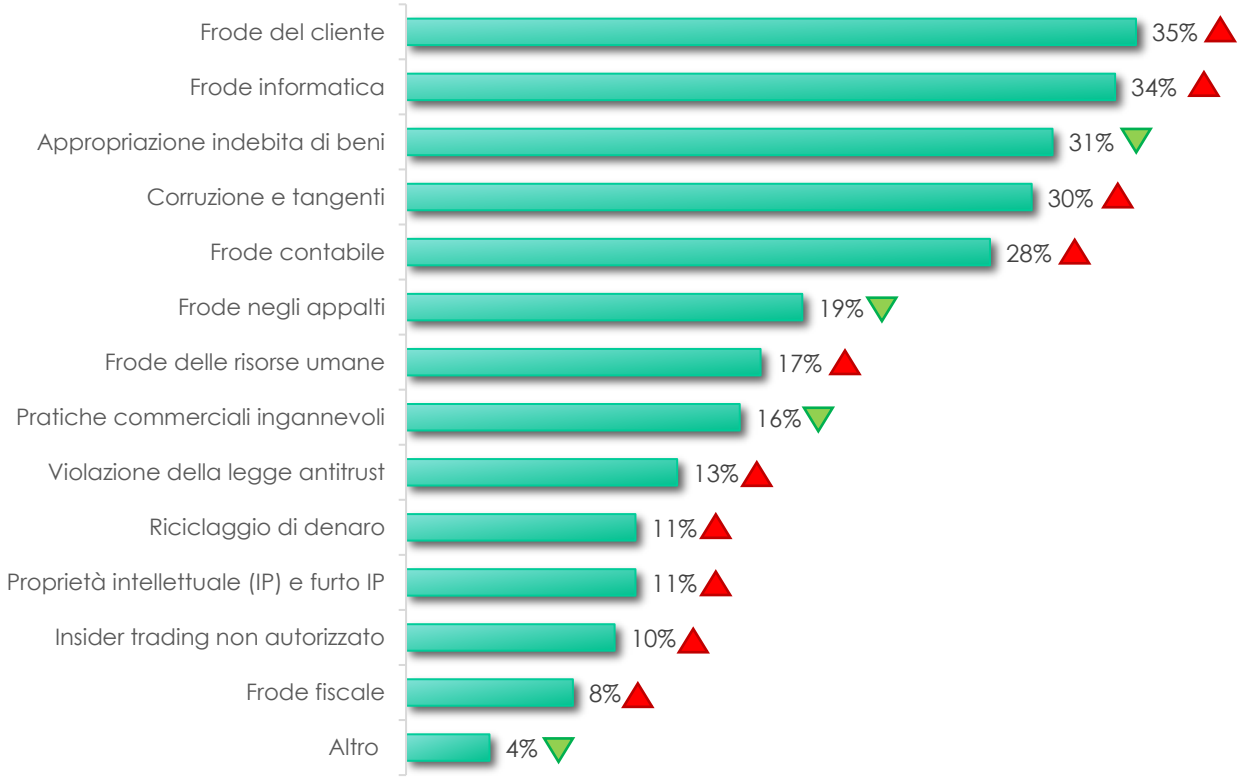
in settori particolarmente vulnerabili, dall'altro invece si è riscontrato un maggior numero di false dichiarazioni effettuate per ottenere sovvenzioni statali.

Un ulteriore supporto alla comprensione e all'analisi delle principali tipologie di frodi emerse durante il periodo legato al Covid-19, è stato dato dalla società di revisione PricewaterhouseCoopers. Nel 2020 la società ha condotto un sondaggio sulle frodi riuscendo a raggiungere più di 5.000 intervistati in 99 stati diversi a livello globale.

I risultati affermano che il 47% dei soggetti intervistati ha dichiarato di aver subito una frode, ed è a tutti gli effetti il dato più alto segnalato negli ultimi 20 anni.

Per quanto riguarda invece l'incidenza delle singole frodi e l'impatto dovuto dal Coronavirus, sono state identificate le frodi più frequenti, riportate di seguito:

Grafico 3.2 – Frequenza delle frodi segnalate



***Fonte**: PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey, PwC*

Tabella 3.1 – Tipologie di frodi segnalate per settore

	Mercato di consumo	Energia, servizi & risorse	Servizi finanziari	Governo & settore pubblico	Sanità	Settore industriale	Tecnologia & media
1°	Frode del cliente **(18%)**	Corruzione e tangenti **(17%)**	Frode del cliente **(27%)**	Frode informatica **(17%)**	Frode informatica **(16%)**	Appropriazion e indebita **(21%)**	Frode informatica **(20%)**
2°	Appropriazion e indebita **(17%)**	Appropriazion e indebita **(16%)**	Frode informatica **(15%)**	Frode contabile **(17%)**	Frode contabile **(13%)**	Frode informatica **(15%)**	Frode contabile **(16%)**
3°	Frode informatica **(16%)**	Frode contabile **(13%)**	Frode contabile **(14%)**	Corruzione e tangenti **(16%)**	Frode del cliente **(13%)**	Corruzione e tangenti **(14%)**	Frode del cliente **(13%)**

***Fonte**: PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey, PwC*

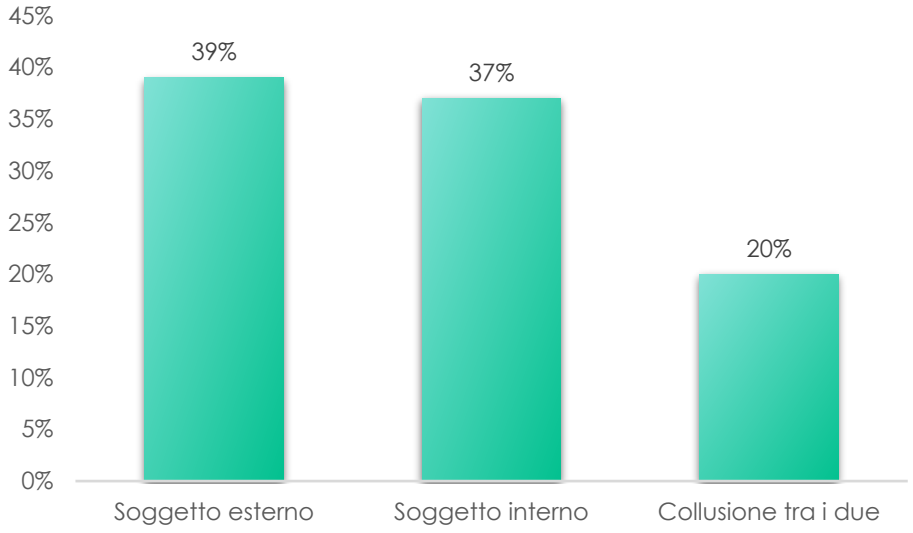
Come si può notare dal grafico e dalla tabella soprastanti, le quattro tipologie di frode più segnalate da parte degli intervistati sono la frode del cliente, presente soprattutto nel settore del mercato di consumo e dei servizi finanziari, la frode informatica, nel settore pubblico e tecnologico ma anche all'interno di quello sanitario, corruzione e tangenti, presenti nel settore terziario e pubblico, e l'appropriazione indebita di beni, nel settore industriale.

Come si è visto in precedenza, la frode può colpire le aziende da tutti i punti di vista: l'autore potrebbe essere già presente all'interno dell'organico aziendale, potrebbe essere un soggetto esterno, oppure potrebbe esserci una collusione tra i due individui.

In particolare, si è potuto notare che tra gli autori esterni, il soggetto che compie una frode nel 26% dei casi risulta essere un cliente, mentre nel 24% dei casi è un hacker, e nel 19% dei casi è un venditore o una terza parte.

Le frodi commesse dai clienti sono in cima alla lista degli autori esterni per la frode più dirompente, e non sorprende che sia particolarmente presente all'interno dei settori riguardanti i servizi finanziari e i mercati di consumo. Le buone notizie derivano dal fatto che è una tra le tipologie di frode in cui la prevenzione si è dimostrata particolarmente efficace se applicata attraverso delle opportune risorse dedicate, dei processi robusti ed un buon sistema di controllo interno.

Grafico 3.3 – Autori della frode



***Fonte**: PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey, PwC*

Per quanto riguarda la frode commessa da un venditore o da una terza parte, il dato può essere ricollegato al fatto che sempre di più le aziende cercano di esternalizzare le competenze che ritengono non fondamentali, riuscendo così a contenere maggiormente i propri costi. Dal sondaggio infatti è emerso che un intervistato su cinque ha colpevolizzato un fornitore o una terza parte come fonte della frode subita, ma la metà degli stessi intervistati ha dichiarato di non avere un adeguato programma di rischio, ed il 21% non segue alcun programma di due diligence o di monitoraggio delle terze parti.

Con riferimento invece ai soggetti interni all'azienda, si è potuto notare che nel 34% dei casi la frode viene commessa dal middle management, nel 31% dei casi dal personale operativo, e nel 26% dei casi dall'alta dirigenza. Le frodi commesse dalla direzione sono spesso le più insidiose a causa delle capacità con le quali i soggetti riescono ad ignorare o ad aggirare i controlli interni, sfruttando soprattutto la propria la conoscenza del sistema, l'influenza o il livello di autorità ricoperto.

Con riguardo alle perdite causate delle frodi, il più delle volte è possibile quantificare solo alcuni dei costi procurati, ad esempio le perdite finanziarie dirette, i costi legati alle multe, alle sanzioni e via dicendo, mentre altre tipologie di costi non risultano facilmente quantificabili, come il danno

provocato al marchio dell'azienda, la perdita della propria posizione strategica all'interno del mercato, e la riduzione di opportunità future.
Alcune frodi, come le frodi che provengono da un contesto esterno all'azienda, si prestano ad un miglior monitoraggio attivo e, se gestite correttamente, possono ridurre l'impatto finanziario. Per le tipologie di frode come la corruzione, la concussione e altre tipologie perpetrate internamente, la gestione e la mitigazione del rischio è il tema centrale nella lotta contro le frodi. Queste tipologie di frode tendono infatti ad essere più difficili da prevedere e da monitorare, e il più delle volte comportano delle perdite più costose che si ripercuotono anche a danno dall'azienda e della sua immagine.
La corruzione, la concussione e il pagamento di tangenti rimangono una grande sfida che si è accentuata ulteriormente a causa del Covid-19. Un terzo degli intervistati ha infatti affermato di essere stato invitato a pagare una tangente o di aver ricevuto delle proposte per ottenere maggiori vantaggi fiscali, purtroppo però si è potuto constatare che:

- 6 organizzazioni su 10 non hanno un adeguato programma per affrontare il rischio di corruzione e di concussione;
- Quasi la metà delle aziende intervistate non esegue una valutazione del rischio o ne esegue una informale;
- La metà degli intervistati non esegue o esegue solo in parte una due diligence informale e un continuo monitoraggio delle terze parti;
- Meno del 30% delle aziende esegue dei test limitati sull'efficacia operativa dei propri controlli, mentre un 12% non li esegue affatto.

Alla luce delle analisi appena svolte, si può affermare che esistono una serie di ragioni per cui le frodi proliferano durante le recessioni e i periodi di instabilità economica. Uno tra i fattori principali è l'aumento della pressione che sentono molte aziende assieme ai suoi dipendenti, che cercano in ogni modo di lottare per affrontare le sfide di un'economia globale in crisi. Se si volesse ricreare ed analizzare il triangolo delle frodi adattandolo all'odierno periodo di emergenza sanitaria, si potrebbe affermare che l'elemento caratterizzato dalla pressione

è oggi tra i fattori più importi di questo modello. Le continue pressioni finanziarie ma anche quelle personali dei dipendenti sono infatti significativamente aumentate nella presente crisi economica, spingendo le persone a programmare un tentativo di frode.

Il secondo elemento del triangolo delle frodi, l'opportunità, può essere adattato al fatto che le aziende, al giorno d'oggi, cercano di tagliare quanti più costi possibili, spesso sacrificando delle aree aziendali poco produttive e/o legate ad iniziative che sono parte integrante di un programma antifrode. La conseguenza è che le pressioni che motivano la frode da parte dei dipendenti sono elevate, e allo stesso tempo sono state indebolite le difese destinate a salvaguardare l'azienda. È evidente che in tal caso le organizzazioni diventano più vulnerabili alla crescente probabilità di frode: più le aziende effettuano dei tagli nel tentativo di operare con uno staff più snello, più possono trovarsi coinvolte in una combinazione perfetta per la creazione di una frode.

Le attuali pressioni finanziarie e di liquidità urgenti possono spingere le aziende a porre in atto misure fraudolente per continuare per esempio a pagare i propri dipendenti, o semplicemente per rimanere in attività. Di conseguenza, i dipendenti potrebbero percepire le difficoltà del proprio datore di lavoro, e potrebbero quindi giustificare la frode al fine di salvaguardare l'azienda stessa. Ecco che emerge anche il terzo elemento del triangolo delle frodi: la razionalizzazione.

In conclusione, dalle analisi svolte fin qui sull'impatto che sta avendo il Covid-19, è possibile affermare che le opportunità di frode sono in significativo aumento. I controlli sui processi esistenti potrebbero non funzionare come previsto: il più delle volte vengono sospesi o ritardati a causa di interruzioni operative o a causa della forza lavoro assente, e di conseguenza, molti processi di soluzione alternativa potrebbero essere controllati in modo inadeguato. Anche le pressioni continuano ad intensificarsi, soprattutto quelle finanziarie. È per questi motivi che le aziende devono sempre più razionalizzare la possibilità dell'esistenza di una frode, che può essere provocata sia da un soggetto esterno sia da un dipendente interno all'azienda, ed è quindi fondamentale monitorare continuamente i propri programmi di difesa allo

scopo di contrastare questo fenomeno e ridurre al minimo il possibile impatto che potrebbe causare all'azienda stessa.

3.2. L'evoluzione del rischio di frode

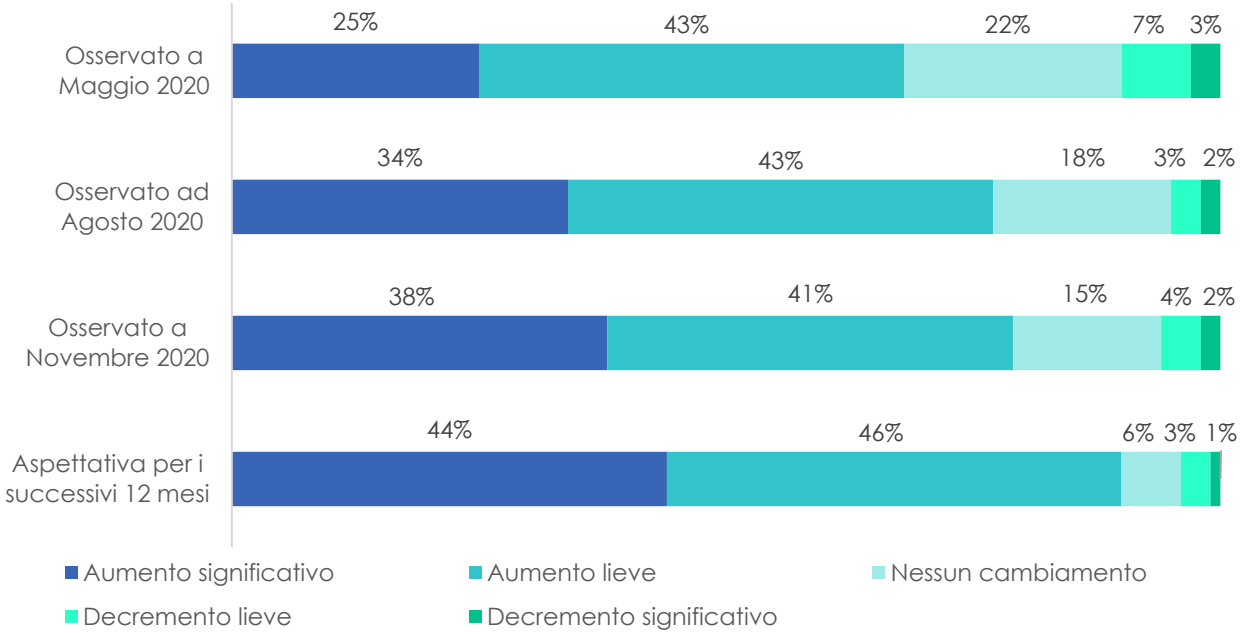
Per chiarire l'impatto della pandemia sulla lotta contro le frodi, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) ha creato una serie di *Benchmarking Reports* – rispettivamente *June Edition, September Edition* e *December Edition* – che analizzano il modo in cui i rischi di frode ed i programmi antifrode stiano cambiando nel contesto attuale.

Il primo report – *June Edition* – riassume i risultati delle indagini condotte a 77.198 membri dell'associazione da fine aprile a metà maggio 2020; l'edizione di settembre è stata invece condotta da fine luglio a metà agosto, mentre l'ultima edizione – *December Edition* – è stata realizzata da fine novembre a metà dicembre. Di seguito verrà effettuata un'analisi comparativa dei tre report, evidenziandone le differenze ed i cambiamenti.

È stato innanzitutto osservato che il 68% degli intervistati aveva già sperimentato e osservato un aumento significativo dei livelli di frode già a partire dal mese di maggio 2020.

Sia nell'edizione di settembre che in quella di dicembre, la maggior parte degli intervistati ha affermato un ulteriore incremento del livello complessivo di frodi rispetto a quello già segnalato ad agosto, e guardando verso il 2021, i professionisti si aspettano che questa tendenza persista.

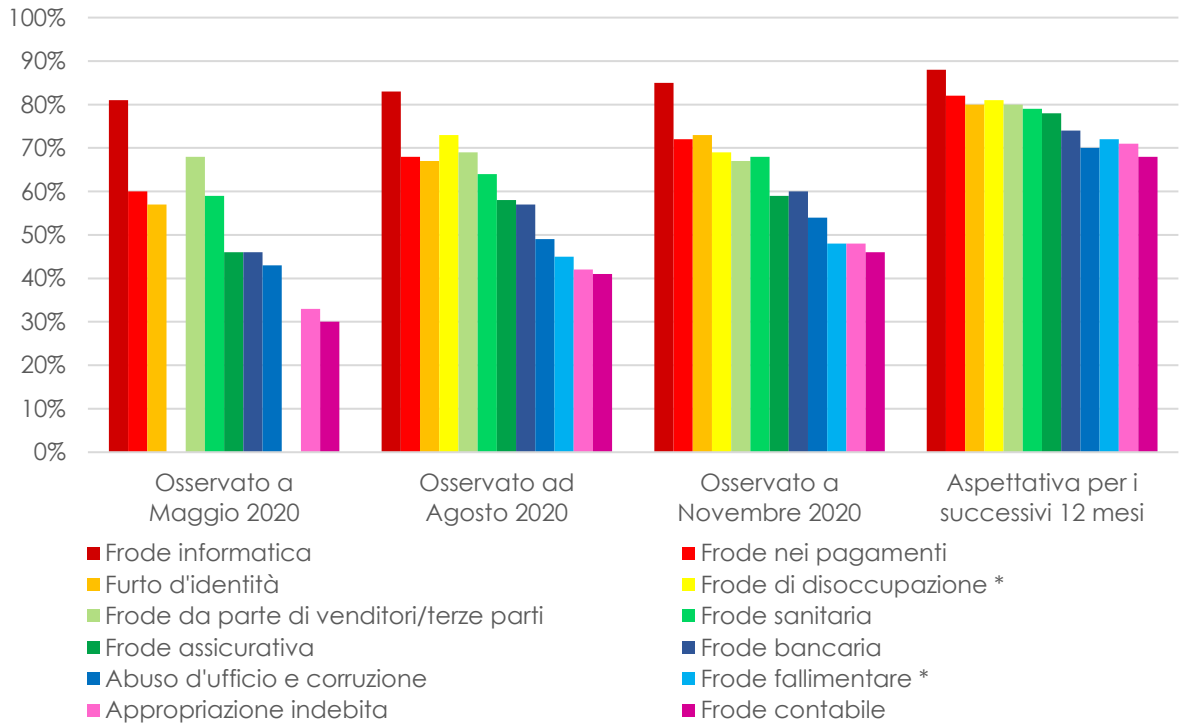
Grafico 3.4 – Cambiamento del livello genale di frode



***Fonte**: Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking reports, ACFE*

In tutti e tre i report è stato inoltre constatato che la minaccia che ha avuto un maggior impatto durante la pandemia è stata la frode informatica, comprendendo l'hackeraggio di e-mail aziendali, l'utilizzo di ransomware e di altri malware che limitano l'accesso ad un determinato dispositivo.

Grafico 3.5 – Incremento del rischio di frode suddiviso per tipologia



* La frode di disoccupazione e la frode fallimentare non erano incluse nello studio osservato a maggio 2020.

***Fonte**: Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking reports, ACFE*

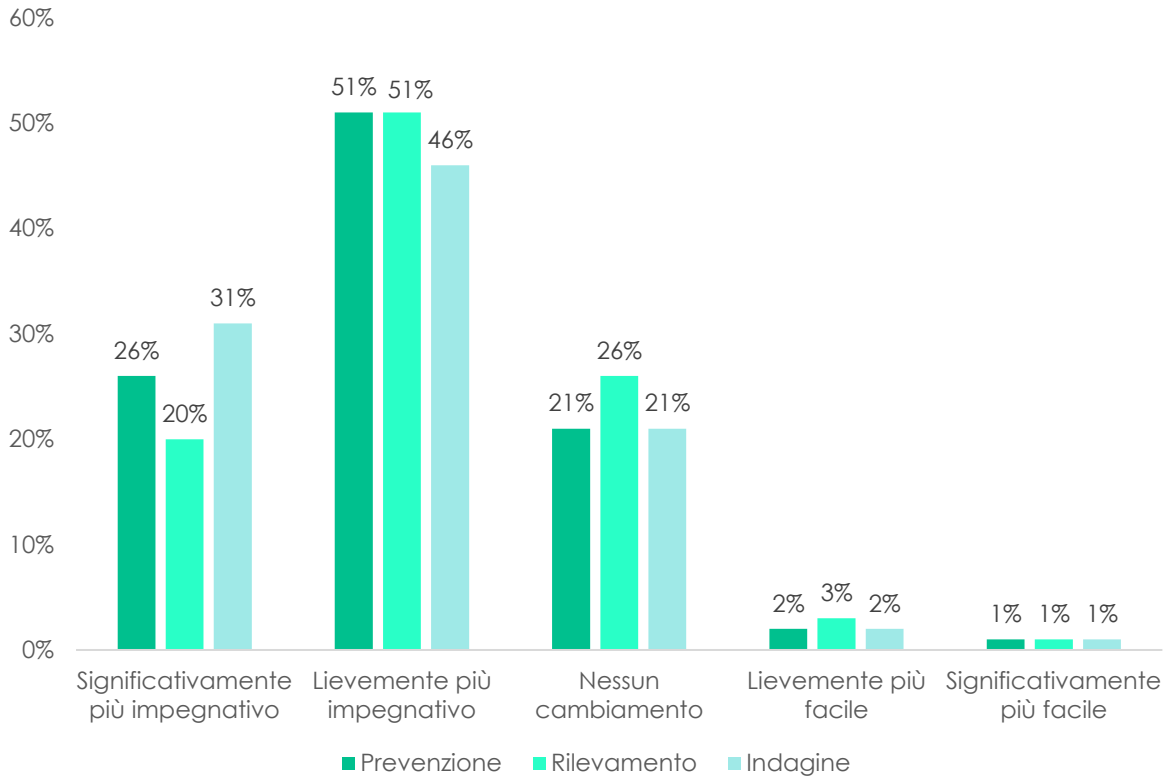
Rientrano tra le frodi più significative anche quelle collegate ai pagamenti con carte di credito, le frodi con pagamenti mobili fraudolenti, e le frodi sanitarie. Allo stesso modo, analizzando tutti i report, è possibile notare anche graficamente un aumento del rischio di frode previsto per i successivi 12 mesi.

Con l'aumento complessivo del rischio di frode, le aziende devono garantire che i loro programmi antifrode rimangano efficaci per tutto il perdurare della crisi dovuta al Coronavirus. Il 41% delle aziende prevede infatti di aumentare il proprio budget antifrode, mentre solo il 13% prevede una riduzione dello stesso per l'anno 2020. Allo stesso modo, si prevede che un terzo delle aziende aumenti il personale antifrode, con solo il 14% che prevede dei tagli o dei licenziamenti all'interno dei propri team.

All'interno del sondaggio sono anche state richieste maggiori informazioni sui diversi componenti specifici dei programmi antifrode. Circa il 48% delle organizzazioni prevedere un aumento circa gli investimenti legati alla tecnologia, mentre il 38% prevede di aumentare l'uso di consulenti specializzati o altre risorse esterne che andranno ad occuparsi dell'insieme di attività concernenti le frodi. I budget per la formazione antifrode e per lo sviluppo professionale stanno registrando un aumento simile (37% delle organizzazioni), ma quasi un quarto delle aziende intervistate prevede una diminuzione in quest'area. Non sorprende invece che la componente di bilancio che con maggiore probabilità vedrà delle importanti riduzioni, sia quella legati ai viaggi: il 38% degli intervistati prevede infatti una riduzione di questi fondi per i viaggi del 2020.

È stato inoltre segnalato, con riguardo alla prevenzione, al rilevamento e alle indagini sulle frodi, che nel periodo del Covid-19 è stata riscontrata una maggiore difficoltà nella conduzione di indagini aventi come finalità la previsione e l'individuazione delle frodi. Circa il 77% degli intervistati ha indicato che la prevenzione e le indagini sulle frodi sono ora più impegnative di quanto non lo fossero in precedenza, con il 26% e il 31% che rispettivamente afferma che la programmazione e la messa in atto di queste attività è significativamente più complessa.

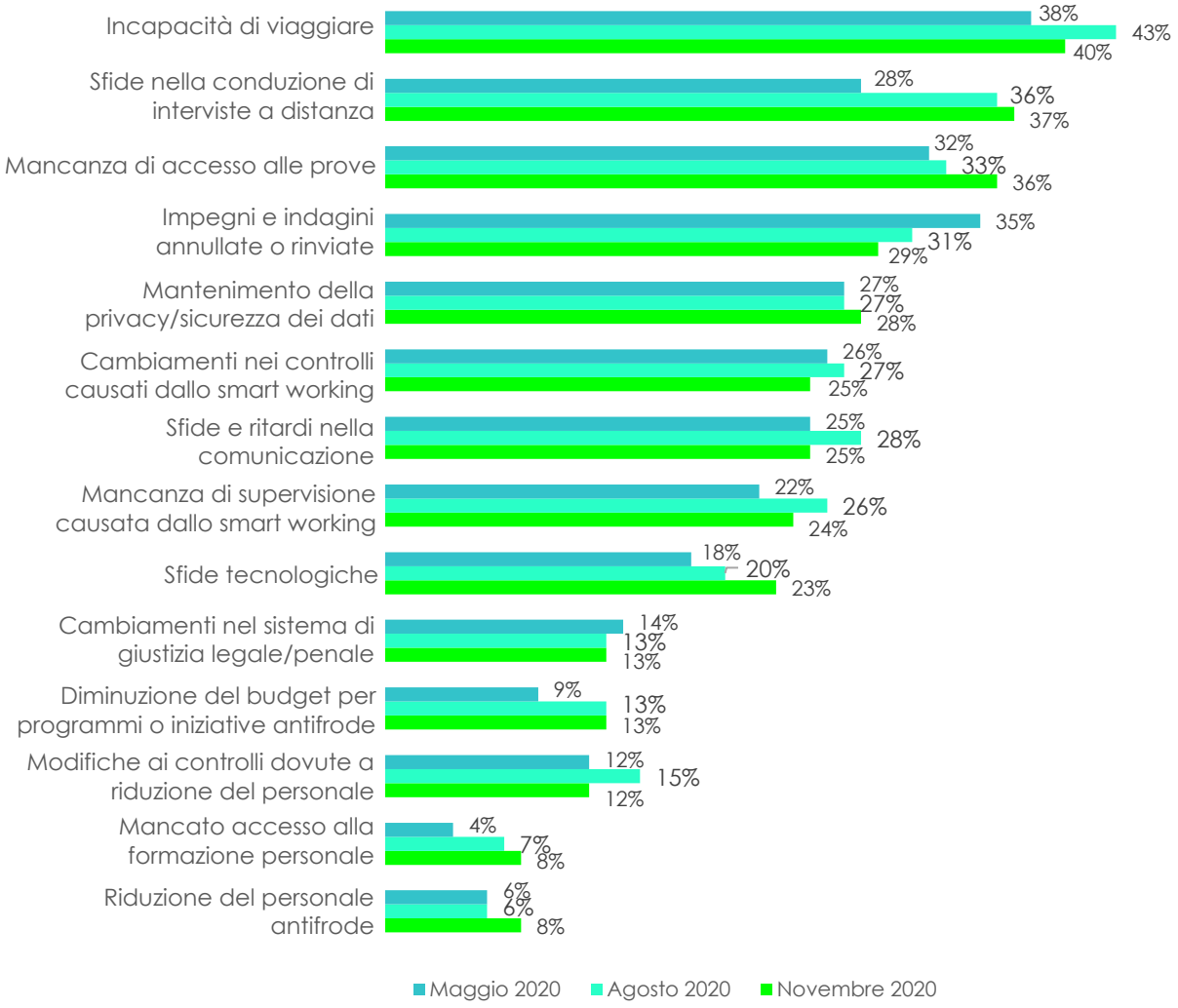
Grafico 3.6 – Il livello di difficoltà percepito nelle attività antifrode



***Fonte**: Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking reports, ACFE*

È stato infine chiesto agli intervistati quali sono state le sfide che hanno reso più difficile la lotta contro le frodi durante il periodo di pandemia. Non sorprende che le sfide più comuni siano incentrate sulle restrizioni fisiche imposte al personale antifrode, inclusa l'incapacità di viaggiare, le difficoltà nel condurre le interviste a distanza e la mancanza di accesso alle prove. Sebbene le tendenze generali legate a queste sfide siano rimaste coerenti nei vari report, si può comunque notare che i problemi più comunemente individuati rimangono i seguenti:

Grafico 3.7 – Le sfide più importanti nella lotta contro le frodi sulla scia di Covid-19



***Fonte**: Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking reports, ACFE*

In conclusione, dopo aver analizzato i risultati presentati in questi rapporti, i professionisti antifrode possono essere più informati sotto i vari aspetti concernenti le frodi e il rischio di frode a seguito della crisi provocata dal Covid-19.

Innanzitutto, è di fondamentale importanza educare la leadership organizzativa e il personale dell'azienda (così come il pubblico generale) sugli effetti legati alla pandemia sulla lotta contro le frodi; è necessario inoltre aggiornare e intraprendere delle valutazioni formali sui rischi di frode per poi poter comprendere al meglio il nuovo panorama che si è venuto a creare con l'emergenza Covid; ed infine è importante investire continuamente in

programmi antifrode che aiutino i professionisti nella prevenzione, nell'individuazione e nella lotta contro le frodi.
Grazie quindi ai documenti forniti dall'ACFE e da molte altre organizzazioni specializzate in tale campo, è possibile capire come il rischio di frode risulti essere in continua evoluzione, riuscendo quindi a rimanere sempre vigili nella protezione contro i suoi danni.

3.3. Implicazioni sull'attività di revisione

Quando si parla di attività di revisione, il rischio principale riguarda il rischio di revisione, ovvero il rischio che il bilancio contenga degli errori significativi non riflessi nella relazione di revisione. In particolare, il rischio di revisione può essere definito come l'insieme di tre diverse tipologie di rischio: il rischio intrinseco, il rischio di controllo, e il rischio di individuazione.
Il rischio intrinseco vede come elemento centrale le asserzioni: il rischio è che esse contengano degli errori significativi, che possono essere considerati singolarmente o nella loro totalità assieme ad altri errori, indipendentemente dalla presenza o meno di controlli interni sull'asserzione stessa.
Il rischio di controllo è invece il rischio che un errore non sia stato anticipato o individuato e corretto rapidamente dal sistema di controllo interno dell'azienda.
Infine, il rischio di individuazione è il rischio in capo al revisore concernente la mancata individuazione di errori significativi in bilancio. Attraverso le procedure di revisione, il revisore ha infatti l'obiettivo di valutare il rischio di errori significativi, e attraverso lo svolgimento delle procedure di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati ha la possibilità di ridurre il rischio di individuazione.

Gli effetti provocati dall'emergenza sanitaria da Covid-19 evidenziano la necessità di riconsiderare la strategia generale e la pianificazione delle attività di revisione, con conseguente adeguamento del risk approach. Alcune indicazioni contenute in un documento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili assieme alla Fondazione Nazionale dei Commercialisti possono essere d'aiuto per capire la necessità di un incremento delle attività da svolgere, dando quindi un supporto ai professionisti aventi un incarico di sindaco o di revisore.

Implicazioni sul principio ISA Italia 200 e ISA Italia 705

Secondo il principio di revisione internazionale ISA 705, il giudizio con modifica dev'essere applicato qualora il revisore "*concluda che, sulla base degli elementi probativi acquisiti, il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi*"[18] oppure quando il revisore "*non sia in grado di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati per concludere che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi*"[19].

Con l'impatto causato dall'emergenza sanitaria, le circostanze che possono creare una modifica del giudizio di revisione sono state amplificate. La modifica del giudizio di revisione può però non dipendere solamente dalla natura di questi eventi, e per questo non è detto che la modifica del giudizio sia imprescindibile.

Il sindaco-revisore deve quindi valutare l'effetto provocato dal Covid-19 per ogni società revisionata, raccogliendo adeguati elementi probativi, implementando eventuali procedure alternative, cercando, di conseguenza, di evitare l'emissione di un giudizio con modifica.

[18] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 705, *Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente*

[19] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 705, *Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente*

Implicazioni sul principio ISA Italia 560

Tra gli obiettivi del revisore enunciati all'interno del principio di revisione internazionale ISA 560, vi è quello di "*acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati che consentano di stabilire se gli eventi intervenuti tra la data di riferimento del bilancio e la data della relazione di revisione che richiedono rettifiche, ovvero informativa, siano appropriatamente riflessi nel bilancio in conformità con il quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile*"[20].

Per quanto riguarda le revisioni effettuati sui bilanci relativi all'esercizio 2019, secondo il principio contabile nazionale OIC 29 e la relativa comunicazione del 5 maggio 2020[21], l'emergenza sanitaria provocata dal Covid-19 dev'essere rappresentato come un fatto o un evento successivo che non dev'essere recepito nei valori di bilancio: ciò significa che può essere ritenuto come un fatto verificatosi successivamente rispetto alla data di chiusura del bilancio, e che di conseguenza non può influenzare la determinazione dei relativi valori perché ritenuto di competenza dell'esercizio successivo.

Con riferimento invece agli eventi intervenuti tra la data di riferimento di bilancio e quella relativa alla relazione di revisione, è necessario che il sindaco-revisore verifichi che i suddetti eventi siano adeguatamente approfonditi all'interno della nota integrativa. Se lo ritiene necessario, può inoltre richiedere l'integrazione di adeguate attestazioni derivanti dalla direzione della società revisionata, contenenti una più approfondita analisi dell'impatto provocato dalla crisi pandemica sul relativo bilancio societario.

Implicazioni sul principio ISA Italia 570

Il revisore, secondo il principio internazionale ISA 570, con riferimento alla continuità aziendale, ha tre fondamentali obiettivi:

- Acquisire dei sufficienti ed appropriati elementi probativi che riguardino il presupposto di continuità aziendale applicato per la redazione del bilancio;

[20] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 560, *Eventi successivi*

[21] Organismo Italiano di Contabilità (OIC), *Impairment test e Covid-19,* 2020

- Giungere ad una conclusione circa la sussistenza di una significativa incertezza relativa a circostanze od eventi che possono in qualche modo far dubitare sulla capacità dell'azienda di applicare il presupposto della continuità aziendale;
- Definire la relazione di revisione in conformità alle relative implicazioni emerse. [22]

Con l'entrata in vigore del Decreto Liquidità, gli effetti provocati dalla crisi sanitaria che si riflettono sui valori di bilancio sono stati sostanzialmente sterilizzati, e di conseguenza la sussistenza del principio di continuità aziendale è di fatto sospeso.

Rimane fermo invece il compito in capo al sindaco-revisore di verificare se siano presenti o meno all'interno della nota integrativa tutti gli elementi informativi riguardanti la principale situazione della società revisionata e le aree più colpite a seguito degli effetti dovuti dalla crisi pandemica.

Implicazioni sul principio ISA Italia 580, ISA Italia 700, ISA Italia 705 e ISA Italia 706

Secondo le disposizioni contenute nel principio di revisione internazionale ISA 580, durante la raccolta degli elementi probativi il revisore può ritenere opportuno inserire la descrizione delle modalità di raccolta all'interno delle attestazioni della direzione.

Con riguardo invece al principio di revisione internazionale ISA 706, si può affermare che con l'emergenza sanitaria in corso, il sindaco-revisore può considerare l'opportunità di inserire le informazioni aggiuntive ritenute significative nel paragrafo della relazione di revisione denominata "*Altri aspetti*".

Con riferimento alla crisi da Covid-19, si evidenzia che dovranno essere oggetto di accurata documentazione anche le descrizioni attestanti le modalità con cui il sindaco-revisore ha raccolto gli elementi probativi durante

[22] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 570, *Continuità aziendale*

la fase di emergenza sanitaria caratterizzata dalle misure restrittive adottate dal Governo.

Implicazioni sul principio ISA Italia 300 e ISA Italia 315

Il principio di revisione internazionale ISA 300 prevede che "*il revisore deve aggiornare e modificare la strategia generale di revisione e il piano di revisione secondo quanto necessario nel corso dello svolgimento della revisione*"[23].

L'attività di pianificazione prevista dall'ISA 300 è considerata come l'insieme della strategia generale di revisione ed il piano generale di revisione.

La strategia generale è la strategia decisa dal team di revisione che stabilisce le tempistiche, l'ampiezza e la direzione dell'attività di revisione. In particolare, con la suddetta strategia vengono identificate le principali caratteristiche e obiettivi dell'incarico di revisione, con riferimento sia alla pianificazione delle tempistiche relative alle attività e all'emissione delle relazioni, sia alla definizione della natura delle comunicazioni. Secondo il giudizio professionale del revisore, per stabilire la strategia generale di revisione, vengono inoltre presi in considerazione i fattori più significativi che possono indirizzare il lavoro del team di revisione ed i risultati delle attività preliminari dell'incarico, determinando così la natura, le tempistiche e l'entità delle risorse considerate necessarie per un corretto svolgimento dell'incarico di revisione.

Il piano generale di revisione può essere definito come il risultato della strategia generale di revisione. All'interno del piano vengono incluse sia le tempistiche, la natura e l'estensione delle procedure di valutazione del rischio precedentemente stabilite, sia le tempistiche, la natura e l'estensione delle procedure di revisione per i rischi identificati e valutati. Affinché l'incarico di revisione sia conforme ai principi di revisione internazionale, è necessario che il piano di revisione includa anche tutte le altre procedure di revisione fondamentali per il revisore e per il suo team per attuare al meglio la propria strategia di revisione.

[23] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 300, *Pianificazione della revisione contabile del bilancio*

Con la diffusione del Covid-19 e delle relative misure restrittive, si è potuto riscontrare un significativo impatto non solo sulla raccolta degli elementi probativi da parte del revisore, ma viene influenzato anche lo stesso rischio di revisione, subendo un forte impatto con riguardo all'imprevedibilità e all'incertezza caratteristiche dell'attuale emergenza sanitaria.

Per quanto riguarda le revisioni effettuati sui bilanci relativi all'esercizio 2019, secondo il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili assieme alla Fondazione Nazionale dei Commercialisti[24] l'emergenza sanitaria è stata considerata come un evento successivo che non ha influenzato il processo di stima dei valori di bilancio; vi è però sempre di più la necessità che si verifichi con maggior attenzione l'appropriatezza e la completezza dell'informativa sugli effetti del Covid-19. Il revisore, affinché si riconsideri il rischio di revisione legato all'attuale crisi sanitaria, deve svolgere delle più accurate analisi rispetto alle informazioni qualitative e quantitative che emergono dalle informazioni concernenti gli eventi successivi alla chiusura del bilancio: in particolare, è necessario soprattutto tener conto delle incertezze che si possono tramutare in dubbi significativi riguardanti la continuità aziendale e la prevedibile evoluzione della gestione aziendale.

L'elemento centrale per la riconsiderazione del rischio di revisione si riflette nello scetticismo professionale del revisore stesso, in quanto tale riconsiderazione richiede l'analisi di alcuni aspetti chiave connessi alle caratteristiche aziendali e agli elementi caratteristici dell'emergenza sanitaria.

Secondo il principio di revisione internazionale ISA 315, il revisore "*deve acquisire una comprensione del sistema informativo rilevante per l'informativa finanziaria, inclusi i processi di gestione correlati*"[25].

Con riguardo all'attuale crisi pandemica da Covid-19, il revisore deve prestare particolare attenzione all'adeguamento del sistema informativo adottato

---

[24] Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Le procedure di revisione ai tempi del COVID-19: la resilienza del sindaco-revisore*, 2020

[25] Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 315, *L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera*

dall'azienda, al fine di dotarsi di una pronta risposta ai continui ed improvvisi cambiamenti esogeni, determinando correttamente l'estensione e le modalità delle proprie procedure di revisione.

In aggiunta, la crisi epidemiologica ha causato un significativo incremento delle attività di verifica e di vigilanza, tra le quali quelle derivanti dalle prescrizioni dei D.P.C.M. e dai decreti emanati in costanza di crisi sanitaria. In molti casi, la pandemia ha fatto insorgere nuove tipologie di rischi, accentuando, altre volte, la significatività di quelli già esistenti. Il sindaco-revisore, ai fini della pianificazione dell'attività di vigilanza, deve quindi riconsiderare anche il risk approach.

Il documento fornisce delle aree di vigilanza definite "critiche" per effetto della crisi sanitaria in corso:

- Assetti organizzativi: al fine di verificare l'accuratezza dei piani redatti dagli amministratori, è necessario che gli assetti organizzativi siano adeguati all'emergenza per poter affrontare al meglio gli ostacoli economici e finanziari derivanti dalla crisi;
- Sicurezza e salute dei lavoratori: con la crisi da Covid-19 può essere definita una nuova area di rischio, ed è per questo che la conformità alle norme in materia di salute e sicurezza è un ambito nel quale la vigilanza dell'organo di controllo è fondamentale, soprattutto perché le misure organizzative dovranno essere adeguate alla ripresa delle attività;
- Rischi operativi: sono quei rischi connessi alla valutazione dell'affidabilità delle controparti e sulla capacità dell'azienda di rispettare gli standard di sicurezza sanitaria principalmente richiesti;
- Rischi di liquidità: sono quei rischi che possono insorgere o addirittura aggravarsi a causa dall'emergenza in corso;
- Rischi antiriciclaggio: possono emergere con la valutazione di alcuni potenziali rischi connessi a degli atti fraudolenti che mirano ad ottenere per lo più finanziamenti o agevolazioni fiscali attraverso la falsificazione della documentazione da presentare.

Con particolare riferimento al tema dell'antiriciclaggio e con l'emergenza epidemiologica causata dal Covid-19, c'è stato un impatto significativo sulla liquidità delle famiglie e delle imprese, incidendo negativamente anche sulle tensioni finanziarie e sulla crisi economica. In tale contesto, l'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF), con la comunicazione del 16 aprile 2020, ha evidenziato alcuni aspetti sintomatici di possibili attività illecite, confrontando anche i principali fattori di rischio sia a livello nazionale che nell'ambito di organismi internazionali. In particolare, l'UIF ha chiesto ai destinatari degli obblighi antiriciclaggio di adottare delle più efficaci misure di prevenzione, individuando le attività illecite e comunicandole tempestivamente all'ente.

A livello internazionale, il Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale (GAFI) ha pubblicato un report nel mese di dicembre 2020 con lo scopo di fornire i principali rischi concernenti il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo correlati al Covid-19. All'interno del report vengono inoltre riportati alcuni casi venuti all'attenzione in diversi stati, tra cui l'Italia: un caso di criminalità organizzata e abuso di misure di stimolo economico.

Le indagini, terminate nel mese di luglio 2020, hanno rivelato che i membri di un gruppo mafioso gestivano un'attività presumibilmente coinvolta nel commercio di metalli in Italia; l'attività era in realtà dedicata alla commissione di una serie di reati che consistevano nella produzione di dichiarazioni fiscali false o fuorvianti, utilizzate per ottenere fraudolentemente dei rimborsi IVA. Ulteriori indagini hanno inoltre rivelato che il principale sospettato ha utilizzato il falso fatturato generato dalla frode per giustificare falsamente le perdite dovute alla pandemia, al fine di ricevere sovvenzioni a fondo perduto concesse per contrastare il fenomeno Covid-19.[26]

All'interno della comunicazione dell'UIF viene infatti posta particolare attenzione verso i seguenti temi: rapporti con aziende che fanno parte del settore sanitario, finanziamenti erogati con garanzie statali, operatività on line.

[26] Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale, *Update: COVID-19-related Money Laundering and Terrorist Financing*, 2020

Rapporti con aziende che fanno parte del settore sanitario

Al fine di contrastare gli effetti provocati dal Covid-19, l'UIF ha posto particolare attenzione ai possibili rischi derivanti da truffe nel settore delle forniture e dei servizi sanitari. Si fa riferimento soprattutto alla vendita di dispositivi di protezione individuale e di prodotti igienizzanti, nonché all'attività svolta con lo scopo di manovrare i suddetti prodotti che in realtà possono risultare inesistenti, contraffatti o addirittura con una qualità inferiore a quella richiesta dagli standard europei. Allo scopo di prevenire queste pratiche illecite, l'UIF intima a valutare tutti gli elementi a disposizione delle aziende, ponendo particolare attenzione alla carenza di documentazione e alle informazioni fornite dai venditori. Bisogna inoltre tener conto dell'ipotesi di corruzione e di meccanismi fraudolenti che possono sorgere con la raccolta di fondi, anche on line, a favore di organizzazioni in realtà fittizie. L'UIF consiglia quindi di monitorare i rapporti sui quali confluiscono le suddette raccolte di fondi, verificando anche il profilo del cliente e l'utilizzo dei fondi stessi.

Finanziamenti erogati con garanzie statali

Il periodo caratterizzato dal lockdown ha provocato delle difficoltà finanziarie rispetto alle quali vi è un elevato rischio di infiltrazione criminale, le quali organizzazioni criminali hanno l'occasione di svolgere attività usurarie, nonché ingannare imprese in crisi con finalità di riciclaggio. L'UIF consiglia quindi di prestare particolare attenzione a queste situazioni, verificando tutte le informazioni a disposizione, compresa l'origine dei fondi e le effettive finalità economico-finanziarie. L'intervento dello Stato ha lo scopo, infatti, di allocare delle risorse economico-finanziarie ad imprese e famiglie che ne hanno effettivamente bisogno. In una prima fase caratterizzata dall'accesso al credito potrebbero però insorgere dei sospetti di condotte fraudolente, mirate ad ottenere tale finanziamento con la violazione o in mancanza di alcuni presupposti stabiliti dalle varie normative, a volte anche attraverso la falsificazione o la manipolazione dei documenti necessari. È di fondamentale importanza quindi tener conto che si potrebbero verificare ipotesi di reati di

falso, truffa aggravata concernente l'ottenimento di erogazioni pubbliche e percezioni indebite a danno dello Stato.

Operatività on line

l'UIF richiama infine l'attenzione sulle attività e sulle operazioni condotte a distanza, in particolare on line. In particolare, ha posto in rilievo gli strumenti di pagamento elettronici, che con la conseguente misura di lockdown e distanziamento sociale vedranno senza dubbio un aumento del loro utilizzo nei prossimi mesi e anni. Con l'attuale emergenza da Covid-19, possono però aumentare il rischio di essere utilizzati per delle truffe on line, attraverso la compravendita di beni o servizi contraffatti o inesistenti, oppure con dei prezzi spropositati. È pertanto necessario riuscire a monitorare le transazioni on line sia di tipo istantaneo che quelle richieste con sospetta urgenza, anche perché l'utilizzo di servizi on line è sempre più in aumento. Attraverso di essi, infatti, potrebbero verificarsi dei reati informatici quali il *phishing*, il *business e-mail compromise*, nonché i già citati *CEO frauds* e gli attacchi *ransomware*. L'UIF consiglia quindi di prestare molta attenzione sia con riferimento all'origine che alla destinazione delle suddette attività on line, che potrebbero indurre il sospetto di attività illegali fraudolente.

In conclusione, le informazioni riportate nella comunicazione dell'UIF hanno la funzione di far valutare con estrema attenzione alcune caratteristiche e comportamenti che possono essere sintomatici di azioni fraudolente connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19. Occorre quindi svolgere un'adeguata analisi e valutazione complessiva delle operazioni e delle attività in atto al fine di assicurare un'efficace applicazione della disciplina antiriciclaggio.

Capitolo 4: Le risposte al nuovo scenario

In questo periodo caratterizzato dalla crisi sanitaria provocata dal Covid-19, le imprese possono provare ad eliminare i potenziali rischi di frode derivanti dalla pandemia, adottando misure pratiche e proattive per identificare, mitigare e gestire tali rischi, riducendo così i potenziali danni finanziari e di reputazione. In particolare, in questo capitolo vengono analizzate le possibili risposte a questo nuovo scenario: le aziende dovranno riuscire ad adattarsi a queste nuove sfide, cercando di prevenire il rischio di frode e adottando delle efficaci strategie per limitarne l'impatto negativo che può ripercuotersi sull'organizzazione stessa e sull'ambiente circostante. Mediante la creazione della cultura del controllo e della prevenzione, è quindi possibile ottenere dei validi risultati nell'ambito dell'individuazione della frode e del suo relativo rischio, affrontando positivamente anche le nuove sfide che il Covid-19 ci propone di giorno in giorno.

4.1. Prevenzione: le domande chiave da porsi

Per un'efficace strategia di prevenzione dal rischio di frode, le imprese devono innanzitutto definire le aree chiave ed i fattori di rischio da tenere a fuoco e sotto controllo.

Uno dei principali problemi riscontrati a causa dell'emergenza epidemiologica è l'assenza del personale e l'aumento dello smart working.
Il Covid-19 ha comportato una significativa riduzione del personale, aumentando di molto il numero di lavoratori che si è ormai abituato a lavorare da remoto. È fondamentale in questo senso garantire il mantenimento dei controlli, soprattutto se significa assicurarsi che tutti i dipendenti sappiano quali siano i controlli nello specifico, e soprattutto come vengono applicati. Raramente dei controlli ben progettati non riescono a raggiungere dei buoni risultati; è più probabile invece che eventuali problemi derivino da carenze organizzative derivanti dall'impresa stessa e/o dal suo personale. In particolare, i controlli falliscono principalmente a causa di una serie di motivi, spesso non fraudolenti, tra cui:

- Superamento degli stessi da parte della direzione;
- Scarsa applicazione da parte del personale e/o dei responsabili;
- Mancanza di monitoraggio della gestione della linea;
- Mancanza di formazione.

Con l'emergenza epidemiologica, molti controlli sono purtroppo slittati a causa di altre urgenze operative, accentuate dalla carenza di personale e dalla mancanza di una vera e propria formazione per coloro che sostituiscono il personale malato. L'aumento dello smart working può aggravare il problema dando alle persone ed ai dipendenti un falso senso di maggior sicurezza, ed i requisiti di distanziamento sociale hanno inoltre provocato una diminuzione nelle interazioni faccia a faccia, con la conseguenza di rendere potenzialmente più difficile la convalida delle operazioni messe in atto dai dipendenti. È dunque importante pensare a delle soluzioni alternative che forniscano comunque un livello di sicurezza appropriato, dove le videoconferenze e la ricerca di conferme su documenti e su operazioni poste in essere dal personale devono essere considerate come minime.
Le azioni che un'impresa può intraprendere per aumentare l'efficacia dei propri controlli antifrode possono essere i seguenti:

- Ricordare al personale le descrizioni delle mansioni e dei relativi obblighi, evidenziando eventuali controlli di cui sono responsabili;

- Se non è già stato fatto in precedenza, i controlli chiavi devono essere mappati e analizzati per una corretta verifica e un confronto rispetto alla situazione attuale. In particolare, dovrebbero essere riesaminati ogni volta che viene modificato il personale, i processi o la policy aziendale;
- Ricordare al personale la necessità di mantenere i massimi livelli di sicurezza durante il lavoro, anche quando si lavora in smart working. È fondamentale conservare, per esempio, in modo sicuro il proprio computer: quando ci si assenta per qualche motivo, tutte le schede aperte devono essere chiuse, e a fine giornata bisogna sempre spegnere il proprio computer, in modo tale da assicurarne l'integrità;
- I rapporti tramite e-mail e telefono devono essere considerati a rischio, perché il rischio è quello che le conversazioni possano essere dirottate o manipolate a scopi fraudolenti;
- Garantire che il nuovo personale, o il personale impiegato per delle nuove mansioni, riceva dei livelli adeguati di formazione riguardanti l'applicazione dei controlli e l'esecuzione degli stessi;
- Se del caso, cercare sempre delle conferme ed ulteriore documentazione di supporto.

Un altro fattore di rischio da tenere sotto controllo è la costante pressione in aumento causata dal Covid-19. Le direzioni delle società dovrebbero essere particolarmente vigili sulle pressioni presenti all'interno dell'azienda che possono far perpetrare delle frodi. Le principali pressioni legate al Covid-19 fanno riferimento a:

- Pressione per mantenere l'azienda in attività;
- Pressione per pagare dividendi e quindi mantenere riserve distribuibili;
- Pressione per continuare/riuscire a pagare dipendente e fornitori;
- Pressione per rispettare le convenzioni bancarie e di altro tipo;
- Pressioni finanziarie sui singoli dipendenti a causa di posti di lavoro persi, blocchi e tagli salariali, ferie non retribuite, bonus e promozioni azzerati;

Nel normale svolgimento dell'attività, per prevenire e rilevare le frodi, la direzione dovrebbe disporre di un solido ambiente di controllo. Tuttavia, l'interruzione causata dal Covid-19 potrebbe richiedere delle modifiche a tale ambiente di controllo per esempio per motivi operativi, causando un indebolimento del controllo stesso. I controlli IT sono dunque fondamentali: l'accesso da remoto ai sistemi aziendali deve assicurare in ogni caso e in ogni momento un adeguato controllo delle persone che vi accedono e dei dati contenuti all'interno. Le reti domestiche non sempre riescono ad ottenere le stesse difese in termini di sicurezza e firewall degli ambienti d'ufficio, pertanto le aziende devono avere una maggior consapevolezza informatica per meglio identificare dei comportamenti inaspettati.

A causa delle attuali pressioni operative, è necessario che le aziende rivedano le valutazioni del rischio di frode in modo da garantire che i piani di continuità aziendale tengano conto dei rischi emergenti. Per una corretta prevenzione alle frodi, le organizzazioni dovrebbero fare attenzione a delle semplici domande chiave che devono porsi di giorno in giorno, le quali da un lato devono essere efficaci al punto di trovare delle risposte attuative da parte delle società stesse, e contestualmente essere efficaci per individuare delle risposte da parte dei revisori in termini di controllo e di riconsiderazione del rischio di frode. Di seguito si riportano alcuni esempi:

- Quando è stata l'ultima volta che è stata effettuata una valutazione del rischio di frode, sia essa strategica oppure operativa?

Dal momento in cui è scoppiata l'epidemia da Covid-19, la maggior parte delle organizzazioni hanno dovuto cambiare drasticamente il modo in cui operano. È importante valutare l'impatto dei cambiamenti riguardanti la riduzione del personale e l'esperienza dello stesso.

Le attività di revisione possono concretizzarsi in una nuova valutazione del rischio di frode: il revisore, utilizzando lo scetticismo professionale che lo contraddistingue, dovrebbe dunque riconsiderare alcuni aspetti aziendali che, con l'emersione della crisi pandemica, si sono probabilmente trasformati. È necessario attivarsi immediatamente per rivedere per esempio i processi chiave e le conseguenti modifiche a seguito delle restrizioni da Covid-19, in

particolare nell'ambito finanziario, nelle risorse umane, e nell'approvvigionamento.

- La società ha bisogno di un qualche tipo di assistenza nello svolgimento delle indagini (civili, penali, disciplinari, regolamentari) oppure ha bisogno di formazione su tali tecniche?

Nell'ultimo periodo, si è assistito ad un significativo aumento delle segnalazioni di frode. È fondamentale che le organizzazioni siano adeguatamente attrezzate per indagare su sospetti o accuse in modo professionale e rapido.
Le attività di revisione dovrebbero presidiare tali indagini, con lo scopo di verificare in prima battuta la formazione del personale e del proprio team di revisione, e successivamente monitorare e rimanere informati circa le dinamiche e lo svolgimento delle indagini in corso. Solo così il revisore ha la possibilità di capire se riconsiderare o meno il rischio di frode stesso.

- La strategia antifrode risulta adeguatamente progettata, aggiornata e funzionante? Con quale frequenza i controlli chiave vengono valutati in termini di pertinenza ed efficacia?

Allo stato attuale, le aziende hanno adottato nuove metodologie e nuove pratiche riguardanti il modo di lavorare, magari prendendo delle decisioni su quali parti dell'attività potrebbero cambiare a lungo termine. È dunque importante capire se qualsiasi nuova tecnologia o procedura è a prova di frode, interrogandosi inoltre se lo sono anche ulteriori successive modifiche ai controlli.
I revisori devono in tal senso focalizzarsi sul nuovo contesto che caratterizzerà il controllo interno. Lo smartworking stesso può condurre a nuove sfide in termini di prevenzione del rischio di frode, ed è per questo che le attività di revisione devono essere riconsiderate a fronte delle nuove metodologie legate al lavoro da casa e del presidio del rischio derivante da delle possibili condotte illecite.

- Quanto sono efficaci gli accordi "whistleblowing"?

Gli accordi whistleblowing sono un efficace strumento creato per far emergere eventuali frodi o condotte inappropriate: incoraggiare questa pratica significa avere la certezza che il personale possa sollevare delle preoccupazioni in merito a sospette frodi. Tuttavia, con l'avvenire del Covid-19, l'attenzione

sull'identificazione e sull'emersione delle frodi è diminuita, ed è per questo che le politiche ed i processi di whistleblowing dovrebbero essere rivisitati per riflettere eventuali nuove pratiche di lavoro scorrette.

Da parte dei professionisti antifrode, ci si aspetta che informino e aiutino le aziende nella progettazione e nell'aggiornamento in materia di whistleblowing. Dato che questo strumento ha un immediato effetto sulle politiche di prevenzione e mitigazione del rischio di frode, i professionisti antifrode possono aiutare le aziende sotto vari aspetti: inizialmente è fondamentale analizzare il nuovo contesto organizzativo aziendale in seguito alle nuove politiche adottate per contrastare il Covid-19, e successivamente seguirà la progettazione e la realizzazione del sistema stesso, gestendo tutti i flussi formativi e supportando l'azienda garantendo una continua copertura del servizio.

- L'azienda ha recentemente subìto o sta pianificando degli importanti cambiamenti riguardanti il personale, le strutture o i sistemi?

In caso affermativo, i rischi ed i controlli antifrode sono stati riesaminati e riconsiderati? È necessario assicurarsi, sia da parte delle aziende che nelle attività di revisione, che le misure antifrode siano adeguatamente integrate nei cambiamenti pianificati dall'azienda, senza aspettare una loro integrazione a frode già compiuta.

- Qual è la cultura antifrode della società e qual è la qualità della formazione sulla consapevolezza delle frodi fornita al personale aziendale?

Per ottenere una cultura adeguata, è necessario considerare lo sviluppo di nuovi messaggi, o il rafforzamento di quelli già esistenti, riguardanti la prevenzione delle frodi. Una politica antifrode dovrebbe infatti dimostrare la fermezza della società nel prevenire e mitigare il rischio di frode. In particolare, per una politica antifrode efficace, si dovrebbero pianificare delle strategie che prevedano un miglioramento della cultura antifrode, facendo leva sui metodi di segnalazione e sulla collaborazione del personale nel contrastare questo fenomeno.

- I dipendenti della società saprebbero cosa cercare e come rispondere ai sospetti di frode?

È indispensabile ricordare al personale l'importanza dei controlli, fare degli approfondimenti sulle tipologie di frodi, considerando anche da dove possono provenire e cosa si può fare quando si scopre o si sospetta di una frode.

Nella considerazione della provenienza della sospetta frode, non è da sottovalutare le responsabilità sia in capo alla direzione della società, sia in capo al revisore legale dei conti, in merito all'individuazione di errori significativi dovuti a frodi. Non è possibile raggiungere un'assoluta sicurezza in merito, ma il team di revisione può però acquisire una ragionevole sicurezza seppur tenendo conto dei vari limiti alla propria attività. Il revisore deve sempre rimanere vigile, sapendo inoltre che la direzione può arrivare talvolta a forzare i controlli a scopi per sé vantaggiosi. Le procedure di revisione devono dunque sempre essere efficaci nell'individuazione di errori derivanti da possibili frodi interne.

- Come si risponde alle possibili accuse di frode?

Nelle società, è importante essere preparati in modo tale che, nel momento in cui viene scoperta o si ha il sospetto dell'esistenza di una frode, non si perda troppo tempo a capire cosa fare e come comportarsi. È opportuno pianificare in anticipo le modalità con cui la società si preparerà ai rischi e alle sfide che emergeranno a causa del Covid-19.

Da parte delle società di revisione invece, nel momento in cui vi è il sospetto della possibile esistenza di una frode, è necessario acquisire più elementi probativi possibili, in modo tale da essere totalmente consapevoli di quello che sta succedendo all'interno della società. Attraverso la raccolta degli elementi probativi e dell'analisi del rischio di revisione, il revisore saprà dunque se è necessario o meno riconsiderare tale rischio, e di conseguenza prendere misure che impattino in qualche modo sulla relazione di revisione.

- La società acquisisce informazioni e dispone di un mezzo sistematico per apprendere dagli incidenti di frode verificati in passato, indipendentemente dal fatto che si siano verificati o meno all'interno della società in oggetto?

È importante imparare dagli errori degli altri e capire come stanno cambiando le frodi ed il loro potenziale impatto. Quando si legge la notizia di una frode, è sempre opportuno rivedere i propri controlli per assicurarsi che possano mitigare il rischio di un qualsiasi attacco di frode.
Anche da parte del revisore ci dev'essere una verifica costante: non sono da considerare solo le aree dove si sono già verificati dei casi di frode, ma è necessario tenere sotto controllo anche le rimanenti aree aziendali, attuando dei controlli mirati che in caso facciano emergere tempestivamente dei sospetti di frode.

Fin qui si è visto il lato operativo che dovrebbe essere adottato dalle aziende per fronteggiare il relativo rischio di frode; da una prospettiva legata alle attività di revisione, si può affermare che anch'esse dovrebbero fare attenzione a delle tematiche cruciali per essere efficaci in termini di controllo e di riconsiderazione del rischio di frode. Ecco le domande chiave che devono porsi i revisori ed i relativi team a supporto:

- In che modo l'audit può regolare il suo approccio alla pianificazione delle attività di revisione cicliche e alla copertura del rischio di frode?

Nella pianificazione delle attività di revisione e nell'ottica di una continua copertura del rischio di frode, è necessario prendere in considerazione l'adozione di un approccio agile ed efficiente per la gestione dell'intera attività di revisione. In questo senso, è consigliabile adottare delle priorità a breve termine e degli aggiornamenti regolari del piano di audit, in modo tale da rispecchiare il ritmo in evoluzione del rischio di frode e delle conseguenti esigenze a garanzia di un efficace controllo.

- In che modo la revisione adegua la propria copertura per garantire che venga attuata una considerazione pragmatica ed equilibrata del rischio di frode?

L'obiettivo principale delle attività di revisione dovrebbe essere quello di concentrarsi sul fornire un maggior livello di sicurezza rispetto al rischio di frode e sul fornire degli approfondimenti in merito. A causa del continuo cambiamento dei rischi di frode e delle frodi stesse, è necessario che i revisori

collaborino con i principali stakeholders aziendali per comprendere eventuali nuovi rischi per valutare il modo migliore per supportare l'assurance aziendale.

- In che modo le attività di revisione possono continuare a svolgere le loro attività senza interrompere le aree operative critiche in un momento di crisi come questa?

Le attività di revisione dovrebbero considerare vari fattori. Innanzitutto, è da considerare il lavoro a distanza e il conseguente impatto che può avere sulla valutazione dell'ambiente di controllo. Durante i principali meeting virtuali con le aziende, è necessario analizzare il livello di documentazione elettronica disponibile e richiedere sempre delle prove a supporto, in modo tale da consentire al team di revisione di avere sempre una ragionevole sicurezza sugli elementi probativi raccolti. Ove possibile, è importante pianificare degli appuntamenti sul campo con il personale aziendale: in questo modo si potranno intraprendere delle opportune procedure dettagliate, ricevendo dei continui aggiornamenti sui progressi riuscendo così a discutere dei risultati emersi. La tecnologia dev'essere inoltre considerata come elemento centrale: adottare o aumentare l'uso di nuove tecniche di lavoro a distanza permetterà ai team di revisione di pianificare molte riunioni virtuali consentendo loro una continua interazione con l'azienda.

- È possibile garantire la continuità e l'efficacia delle attività di revisione anche in un periodo critico come quello legato alla pandemia?

Per rispondere a questa domanda, vi sono molti aspetti da considerare:

a) Il lavoro può essere svolto a distanza, sfruttando la tecnologia a disposizione e, se necessario, può essere concordato con ambiti di lavoro modificati o ridotti;
b) Dare priorità alle aree di rischio emergenti, e quindi attuare e pianificare delle analisi dello scenario, dei cambiamenti tecnici ed operativi, delle nuove politiche aziendali e dei cambiamenti comportamentali dei clienti e dei fornitori;
c) Dove necessario, annullare e/o rinviare il lavoro, discutere con l'azienda e concordare con il team di revisione attività o iniziative che prevedano la revisione dei piani di emergenza, riesaminando la valutazione del

rischio e, se necessario, pianificare delle nuove strategie per monitorare tale rischio e mantenere sotto controllo le attività critiche.

- In che modo le attività di revisione possono aiutare le aziende a superare questo momento di crisi caratterizzato da un elevato rischio di frode?

I revisori possono affiancare le organizzazioni in difficoltà innanzitutto progettando e fornendo un parere indipendente ed obiettivo che possa aiutare il management a fronteggiare tale rischio. Anche delle critiche costruttive circa la progettazione di nuovi controlli o la modifica dei controlli già esistenti può risultare un valido aiuto, soprattutto a fronte di un ambiente di lavoro in continua evoluzione. L'anticipazione dovrebbe comunque essere la risposta chiave: le attività di revisione dovrebbero svolgere un ruolo strategico nella scansione e nell'analisi del rischio di frode, identificando in anticipo le potenziali aree di rischio, le interazioni anomale con clienti e fornitori, i rischi finanziari e le sfide legate al nuovo ambiente digitale sempre più rischioso.

- In quali situazioni le attività di audit dovrebbero essere modificate?

È indispensabile pianificare in anticipo gli impegni sia con il team di audit sia con gli stakeholder dell'azienda, in modo tale da comprendere le principali prospettive e le priorità chiave. Si riuscirà così a capire se ci sono o meno dei nuovi e/o elevati rischi che devono essere incorporati nel piano annuale di revisione.

- Nell'attuale crisi provocata dal Covid-19, le attività di revisione dovrebbe applicare un approccio più sostanziale?

In un momento di tale incertezza, le funzioni di audit dovrebbero essere pragmatiche nel raccogliere le prove dell'esecuzione del controllo. Nei casi di assenza di documentazione a supporto, è necessario e fondamentale considerare dei mezzi alternativi attraverso i quali possono essere confermate tali attività; a seguito di molti licenziamenti e di un aumento dello stress finanziario personale, gli incentivi per future frodi possono aumentare di giorno in giorno, e per questo i livelli di controllo devono essere in continuo aumento.

- Quali sono gli aspetti da considerare nelle attività di revisione una volta che questa crisi si sarà placata?

Quando l'emergenza sanitaria legata al Covid-19 si sarà calmata, le funzioni di audit dovrebbero cogliere l'opportunità per adottare come "nuova normalità" molte delle pratiche che si sono dimostrate efficaci durante questa crisi pandemica. Alcuni esempi sono lo smartworking, le videoconferenze e l'analisi dei dati da remoto. Queste pratiche potranno portare dei benefici continui a coloro che si occupano delle attività di revisione, soprattutto in termini di efficienza, di minori costi e di miglior equilibrio tra lavoro e vita privata.

4.2. Le strategie per mitigare il rischio di frode

Per aiutare le organizzazioni a portare avanti la lotta contro le frodi, è necessario pianificare dei passaggi strategici progettati per ridurre l'esposizione alle perdite e per creare un'esperienza differenziata basata sulla fiducia e sulla sicurezza.

In risposta alle sfide contro le frodi legate al Coronavirus, le organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione alcune risposte tattiche per aiutare a mitigare le minacce di frode emergenti.

Aggiornare la valutazione del rischio di frode ed incorporare i nuovi fattori che emergono dalla crisi provocata dal Covid-19

Il nuovo rischio di frode innescato dalla pandemia non è ancora del tutto noto. Le statistiche e le direttive emanate nell'ultimo anno sono state di grande aiuto per le aziende in difficoltà, ma sarebbe opportuno che i principali programmi antifrode siano aggiornati per i nuovi e futuri fattori di rischio derivanti dalle

risposte pandemiche. Sono inoltre in fase di progettazione e implementazione dei nuovi processi aziendali che riescono a dare delle risposte concrete contro il Covid-19, ma che potrebbero in un certo senso anche amplificare i rischi di frode interna già esistenti e aggiungendone potenzialmente anche di nuovi. È dunque necessario tenere sempre aggiornata la valutazione del rischio di frode anche in previsione di nuovi cambiamenti aziendali.

Aggiornare i controlli interni, le politiche e le procedure

Come si è già visto in precedenza, la debolezza nei controlli interni rappresenta quasi la metà delle frodi interne. È importante dunque valutare adeguatamente i controlli interni, le politiche e le procedure esistenti per determinare se le risposte contro il Covid-19 debbano subire un aggiornamento o meno, e dunque raccomandare alla direzione di considerare delle ulteriori modifiche che siano in linea con i risultati ottenuti dalla valutazione del rischio di frode.

Comunicare e coinvolgere l'azienda, il comitato di audit ed i revisori

Per una più forte cultura della lotta contro le frodi, è essenziale coinvolgere in modo proattivo il comitato di audit ed i revisori in modo tale da mitigare qualsiasi pressione e dubbio riguardanti le frodi interne. È inoltre fondamentale mantenere la fiducia del personale e delle terze parti, soprattutto con riguardo all'affidabilità delle informazioni da essi fornite.

Formazione dei dipendenti e consapevolezza del cliente

Le aziende dovrebbero investire sempre di più sulla formazione dei propri dipendenti, facendo in modo da aumentare la consapevolezza del personale e dei clienti sulla diffusione delle frodi legate al Covid-19, ricordando loro i principali controlli che possono essere d'aiuto per aiutare e salvaguardare le loro informazioni. Oltre al proprio personale, le aziende devono innovare anche l'approccio tradizionalmente impiegato nelle relazioni con i propri clienti: in questo modo l'azienda sarà in grado di aiutare i clienti ad identificare dei potenziali rischi frode proteggendo loro stessi e l'organizzazione da

eventuali truffe. L'incoraggiamento all'uso di adeguate misure di sicurezza proattive può trasformare i clienti da anello debello della catena a partecipanti attivi nella lotta contro le frodi.

Migliorare la sicurezza anche in smartworking

Con la maggior parte dei dipendenti che ora lavorano da remoto, le organizzazioni dovrebbero avere la certezza che questi ultimi lavorino in totale sicurezza. Per ottenerla, le aziende dovrebbero innanzitutto disporre di sistemi per monitorare l'afflusso di nuovi dispositivi e applicazioni; in secondo luogo, devono garantire al proprio personale che i dispositivi utilizzati dal personale abbiano dei sistemi di protezione o dei firewall adeguati, che utilizzino reti virtuali private e software di sicurezza correttamente installati. L'implementazione di analisi che rilevino attività sospette può infatti aiutare a rilevare degli accessi non autorizzati e permette di accedere ai dati sensibili solo in condizioni di assoluta sicurezza.

Segnalare in anticipo i sospetti

La divulgazione anticipata dell'esistenza di una possibile frode può a volte comportare un esito più favorevole e può potenzialmente ridurre le responsabilità a valle. Le autorità di regolamentazione spesso concedono crediti alle aziende che auto-segnalano dei casi di frode interna, mentre le organizzazioni che cercano in qualsiasi modo di nascondere le prove riguardanti comportamenti scorretti, affrontano l'intero peso della legge subendone tutte le conseguenze del caso.

Implementazione e aggiornamento di un sistema di risk management

Ora più che mai, un sistema di risk management è fondamentale per superare l'attuale contesto di crisi emergenziale. Un adeguato e ben strutturato sistema di risk management può infatti consentire alle organizzazioni di progettare una corretta valutazione dell'andamento aziendale. Attraverso l'inclusione di idonei strumenti di pianificazione e controllo, il sistema di risk management darà la possibilità alle aziende di gestire i principali rischi aziendali: in un primo

momento potrà sviluppare la fase di identificazione e comprensione, e successivamente andrà incontro alla fase concernente la manifestazione di tali rischi e la probabilità che essi si verifichino.

Creare un Fraud Risk Management Program (FRMP)

La creazione di un vero e proprio Fraud Risk Management Program può risultare fondamentale al fine di valutare preventivamente e mitigare il rischio di frode aziendale. Un approccio efficacia alla gestione del rischio di frode comprende una serie di controlli che hanno tre principali obiettivi:

- Prevenzione: evitare che si verifichino dei casi di frode;
- Rilevazione: rilevare i casi di frode quando di verificano;
- Risposta: rispondere in modo appropriato ed intraprendere azioni correttive.

La sfida per le organizzazioni consiste nel sviluppare una strategia che le aiuti a comprendere i vari quadri normativi e valutativi che si applicano alla loro azienda, garantire che i controlli quali le valutazioni dei rischi, i codici di condotta ed i meccanismi di segnalazione siano in atto e siano supportati dalla direzione e dall'intero personale, ed infine creare un ampio programma di etica e conformità che gestisca ed integri le attività di prevenzione, rilevazione e risposta alle frodi.

Gli steps per l'implementazione di un corretto Fraud Risk Management Program sono i seguenti[27]:

1. **Definire gli obiettivi del programma**

   In questa fase vengono identificati gli obiettivi del programma e vengono adattati alle esigenze e agli obiettivi specifici dell'organizzazione. È particolarmente importante che in questa fase venga inclusa una definizione chiara ed esplicita di ciò che l'organizzazione intende realizzare attraverso il programma stesso. Il punto centrale sta proprio nell'affrontare la propensione al rischio: ogni

[27] Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Fraud Risk Management - Developing a Fraud Risk Management Program*, 2020

azienda ha una diversa propensione al rischio, e per questo ogni azienda deve affrontare la propria propensione al rischio comprendendo la differenza tra la propensione al rischio e la relativa tolleranza al rischio, considerando anche l'impatto non monetario che deriverebbe da una possibile frode.

Per stabilire il contesto per la gestione del rischio, è necessario prima capire ed analizzare il contesto esterno ed il contesto interno, nonché i mezzi che avranno lo scopo di identificare e comunicare gli obiettivi ed i parametri da tenere in considerazione nella gestione del rischio.

Infine, in questa fase iniziale, è consigliato prendere in esame i precedenti casi di frode e determinare in che modo li avrebbe prevenuti, rilevati e infine come avrebbe risposto il programma di gestione del rischio di frode che si sta implementando.

2. **Valutare i rischi di frode**

   In questa seconda fase, l'obiettivo principale è quello di identificare e comprendere a fondo i rischi affrontati dall'organizzazione. Le iniziative concernenti il Fraud Risk Management potrebbero essere sviluppate senza un'accurata valutazione del rischio di frode, ma ciò comporterebbe un inefficace prevenzione delle frodi, uno spreco di risorse, e potrebbe addirittura risultare controproducente.

3. **Predisporre i componenti del programma**

   Quando si programmano i singoli componenti del programma di gestione del rischio di frode, si devono prendere in considerazione alcuni aspetti cruciali, quali la cultura organizzativa, l'ambiente operativo, i rischi specifici, gli obiettivi del programma stesso e la conseguente propensione al rischio. In particolare, in questa fase dovrebbero emergere delle iniziative aventi lo scopo di aumentare la cultura antifrode dell'organizzazione, e al tempo stesso dovrebbero essere programmati dei nuovi controlli antifrode e dei nuovi controlli di rilevamento delle frodi, nonché stabilire le politiche, i processi e le procedure per indagare e rispondere alle frodi identificate.

4. **Implementare i componenti del programma**
   Se correttamente programmati e sviluppati, i controlli interni daranno la possibilità alle organizzazioni di prevenire e rilevare le frodi, solo però se i responsabili adempiono efficacemente ai propri doveri.
5. **Comunicare le aspettative**
   È fondamentale comunicare lo scopo e le aspettative del programma di gestione del rischio di frode, sia formalmente che non, e soprattutto a tutti i dipendenti e a tutti i livelli dell'organizzazione.
6. **Garantirne la conformità**
   Per assicurarsi che il programma sia conforme agli obiettivi stabiliti dall'organizzazione, è necessario includere dei meccanismi che monitorino, identifichino e affrontino le violazioni della compliance. Si può per esempio designare un individuo o un team di persone aventi lo scopo sia di monitorare la conformità che affrontare la non conformità; per un più accurato ed efficace realizzo, è possibile inoltre stabilire delle sanzioni formali che, per essere totalmente efficaci, devono essere ben pubblicizzate e coerenti con tutto il programma.
7. **Identificare ed indagare sulle violazioni**
   Se dovessero verificarsi delle violazioni al programma, sarebbe necessario implementare dei processi con delle finalità chiare e definite per indagare immediatamente sulle sospette frodi.
8. **Misurare, valutare e riportare l'efficacia del programma**
   L'ultimo passaggio per avere la certezza che il programma sia adeguatamente efficace, sta nel valutare periodicamente le prestazioni del programma stesso. È dunque importante riferire periodicamente i risultati ottenuti ai vertici aziendali e al consiglio di amministrazione, confrontando anche le attuali prestazioni del programma con le aspettative interne, e cercare quindi di migliorare laddove ci fossero alcune lacune.

Molte organizzazioni continuano a lottare per mitigare gli innumerevoli rischi di frode, ed è per questo che lo sviluppo di un programma di gestione del rischio

di frode è un passo importante nella gestione di questa sfida. Le aziende che intraprendono questo percorso dovrebbero inizialmente valutare l'efficacia del programma di gestione del rischio di frode già in corso, e successivamente identificare e dare priorità ai rischi e ai controlli esistenti che risultano avere alcune lacune. Solo così l'organizzazione potrà determinare le aspettative e gli obiettivi futuri, consentendole inoltre di sviluppare un programma efficace ed efficiente che riuscirà positivamente nella programmazione e nei controlli antifrode.

Tale programma non solo aiuterà a consentire un'adeguata conformità, ma aiuterà anche ad allineare i valori dell'organizzazione proteggendo le numerose risorse di cui dispone, guidando la crescita organizzativa e riducendo al minimo eventuali rischi.

Tutte le organizzazioni sono soggette a rischio di frode, e per questo motivo tutte le aziende dovrebbero adottare un efficace gestione del rischio di frode all'interno della propria organizzazione. È ovvio che la sola implementazione del programma non può essere totalmente efficace, ma occorre stabilire anche delle figure professionali che si possano occupare a pieno regime della gestione del rischio di frode. Il forensic account è sempre una buona soluzione, ha la capacità di identificare e valutare preventivamente le probabilità che si verifichino le frodi ed il conseguente impatto che possono avere sull'azienda stessa.

È dunque auspicabile che le aziende, tenuto conto dell'impatto causato dal Covid-19 e delle sue possibili ripercussioni future, raggiungano un'efficace padronanza degli strumenti di pianificazione e controllo che possano definitivamente aiutarle nella prevenzione, nella rilevazione e nelle risposte contro il rischio di frode nello scenario post-Covid.

Conclusioni

Lo sviluppo del presente elaborato è iniziato con un'analisi generale sulla frode, che, durante gli ultimi anni, ha visto una radicale trasformazione nel tempo. Grazie agli innumerevoli studi condotti nel corso degli anni, è stato possibile delineare le principali caratteristiche delle frodi, aiutando in questo modo molti professionisti e non ad inquadrare questo fenomeno nelle sue varie sfaccettature. Si è visto che negli anni il semplice triangolo delle frodi non può più essere considerato come unico schema esplicativo contenente le motivazioni che spingono un determinato soggetto a compiere un atto fraudolento, ma con il passare degli anni e con i nuovi approcci utilizzati dai frodatori, è necessario considerare l'ipotesi che si possano aggiungere sempre nuove particolarità ad oggi ignote.

L'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), nel corso degli anni, ha sviluppato molti report riguardanti la frode, riportando inoltre molte informazioni e dati utili che attestano le varie tipologie di frodi, le organizzazioni principalmente colpite, ed i soggetti che pongono in essere l'atto fraudolento. Grazie infatti all'ultimo Report to the Nations pubblicato nel 2020, le aziende ed i professionisti antifrode di tutto il mondo possono trovare degli utili consigli e dei dati statistici importanti, e soprattutto recenti, che attestino l'esistenza delle frodi in ormai quasi tutto il mondo. È per questo motivo che, dopo aver assimilato e fatto proprio il vasto concetto legato alle frodi, le organizzazioni devono prendere in considerazione la prospettiva di programmare o rinforzare il proprio Sistema di Controllo Interno.

Le figure professionali che contrastano questa tipologia di fenomeno sono molte, il revisore legale dei conti primo tra tutti. Questa figura ha particolari responsabilità in capo, che, attraverso l'applicazione dei vari principi di revisione internazionale, deve riuscire ad intraprendere il proprio percorso di revisione mantenendo fermi i propri obiettivi e applicando i metodi delineati e

specificati all'interno dei principi stessi. Quando questo professionista percepisce o ha il timore che sia presente un rischio di frode, deve applicare i metodi di identificazione e valutazione del rischio stesso, definendo in maniera adeguata le possibili risposte ai rischi identificati.

Con l'attuale emergenza sanitaria causata dal Covid-19, le abitudini quotidiane degli individui e delle organizzazioni si sono significativamente trasformate. In un'epoca in cui la salute degli individui è il principale obiettivo intrapreso da tutte le economie mondiali, aumentano di giorno in giorno i casi di frode segnalata. La riduzione dell'attendibilità di molti soggetti e di molti dati, la diminuzione iniziale dei livelli di controllo, e le nuove modalità di lavoro in smartworking, hanno contribuito ad innalzare le probabilità e le possibilità di commettere delle frodi. L'impatto che questa pandemia sta avendo in tutto il mondo non è ancora del tutto noto, ma è possibile iniziare ad affrontare questo problema analizzando le prime statistiche e ricerche pubblicate in quest'ultimo anno. I Benchmarking Reports pubblicati dall'ACFE sono dei buoni punti di partenza: al loro interno vengono infatti analizzati i modi in cui i rischi di frode ed i programmi antifrode stanno cambiando nel contesto attuale. In particolare, risultano già emerse delle nuove tipologie di frode, con nuove caratteristiche e nuovi contesti che evidenziano ancor di più la rilevanza e l'impatto che sta avendo l'attuale crisi pandemica. Si è parlato infatti dell'evoluzione del rischio di frode e della riconsiderazione del relativo rischio di revisione che devono affrontare le organizzazioni e le figure professionali antifrode a seguito dei disagi causati dal Coronavirus.

A fronte di questo nuovo problema, è più che mai fondamentale riuscire ad adattarsi a queste nuove sfide, cercando di porre in essere delle possibili risposte per contrastare questo fenomeno. Attraverso la prevenzione e adottando delle efficaci strategie per mitigare il rischio di frode, è possibile infatti creare delle misure pratiche e proattive che identifichino, prevengano e gestiscano l'impatto ed i potenziali danni che può provocare una frode. Il Fraud Risk Management Program (FRMP) può rivelarsi una strategia vincente: prevenzione, rilevazione e risposta al rischio di frode devono essere considerati i tre pilastri su cui le aziende ed in professionisti antifrode devono basare il

proprio lavoro. Solo adottando delle nuove prospettive e delle nuove metodologie che tengano in considerazione l'impatto che sta avendo la pandemia sulle organizzazioni di tutto il mondo, si potranno fronteggiare e adeguatamente superare le sfide che il Covid-19 fa emergere ogni giorno.

Bibliografia

Albrecht W. S., Albrecht C. O., *Fraud Examination & Prevention*, Thomson, South-Western, 2004

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking Report – June Edition,* 2020

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking Report – September Edition,* 2020

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Fraud in the wake of Covid-19: Benchmarking Report – December Edition,* 2020

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Fraud Risk Management - Developing a Fraud Risk Management Program*, 2020

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Report to the Nations 2020 – Global study on occupational fraud and abuse*, 2020

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), *Top 5 fraud schemes due to Coronavirus,* 2020

Binder Dijker Otte (BDO), *Fraud prevention: maintaining a controlled environment,* 2020

Coenen T. L., *Essentials of Corporate Fraud*, Wiley, 2008

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Report II – ERM, integrated framework*, 2004

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2017

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

Decreto Legislativo n. 14 del 27 gennaio 2010

Decreto Legislativo n. 9 del 27 gennaio 2010

Deloitte, *Covid 19 and Fraud Risk: managing and responding in times of crisis*, 2020

Deloitte, *Internal audit considerations in response to Covid-19,* 2020

Dittmeier C., *Internal Auditing*, EGEA, 2011

Fondazione Nazionale dei Commercialisti (FNC), *Le procedure di revisione ai tempi del COVID-19: la resilienza del sindaco-revisore*, 2020

Fraud Magazine, *Fraud schemes and investigations amid the Covid-19 pandemic*, 2020

Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale (GAFI), *Update: COVID-19-related Money Laundering and Terrorist Financing,* 2020

International Federation of Accountants (IFAC), *International Ethics Standards Board*

KPMG, *A first look at Covid-19 frauds,* 2020

Mariniello L. F., *Internal auditing*, F. Angeli, 2010

Organismo Italiano di Contabilità (OIC), *Impairment test e Covid-19*, 2020

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 200, *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionale*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 240, *Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 300, *Pianificazione della revisione contabile del bilancio*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 315, *L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 560, *Eventi successivi*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 570, *Continuità aziendale*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 580, *Attestazioni scritte*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 700, *Formazione del giudizio e relazione sul bilancio*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 701, *Comunicazione degli aspetti chiave della revisione contabile nella relazione del revisore indipendente*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 705, *Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente*

Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 706, *Richiami d'informativa e paragrafi relativi ad altri aspetti nella relazione del revisore indipendente*

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

PricewaterhouseCoopers (PwC), *Fighting fraud: A never-ending battle – PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey,* 2020

PricewaterhouseCoopers (PwC), *Financial crimes observer - How to arm financial institutions against fraud, the next Covis-19 battleground*, 2020

PricewaterhouseCoopers (PwC), *How to spot, prevent and mitigate insider fraud during the current crisis,* 2020

R.D. 19 ottobre 1930, n. 1398, *Approvazione del testo definitivo del Codice penale*

Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF), *Prevenzione di fenomeni di criminalità finanziaria connessi con l'emergenza da Covid-19,* 2020

Vona L. W., *Fraud Risk Assessment: Building a Fraud Audit Program*, Wiley, 2008

Wolfe D. T., Hermanson D. R., *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*, CPA Journal, 2004

Sitografia

Association of Certified Fraud Examiners, https://www.acfe.com

Associazione Italiana Internal Auditors, https://www.aiiaweb.it

Banca d'Italia, https://www.bancaditalia.it/

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, https://www.coso.org

Fraud Magazine, https://www.fraud-magazine.com/

International Ethics Standards Board for Accountants, https://www.ethicsboard.org/

La Revisione Legale, rivista online del sindaco e revisore legale, https://www.larevisionelegale.it/

Organismo Italiano di Contabilità, https://www.fondazioneoic.eu/

Unità d'Informazione Finanziaria, https://uif.bancaditalia.it/homepage/index.html