
ANTI-FRODI IN AZIENDA

GIUSEPPE BORZI

DEFINIZIONE DI FRODE

1. Atto intenzionale o omissione grave
2. Vantaggio per chi la attua
3. Danno per chi la subisce

La frode rappresenta il comportamento posto in essere da colui che elude i regolamenti e le procedure aziendali nonché le norme giuridiche per procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto.

Tale comportamento si può concretizzare nell'appropriazione indebita di beni, nella falsificazione di documenti, nella simulazione e/o dissimulazione di comportamenti, ecc.

La frode, in ambito aziendale, può comportare un rilevante danno economico e di immagine.

CHI LA ATTUA

Potenzialmente tutti possono essere o diventare frodatori.

Ma distinguiamo:

- 1) Menti criminali: ricercano sempre il modo per attuarla
- 2) In situazione di particolare bisogno e/o stress
- 3) Solo davanti all'opportunità
- 4) Non lo farebbero mai

IMPATTO DELLA FRODE

Danno economico diretto:

- Appropriazione indebita
- Corporate Responsibility (231/01, FCPA, etc.)

Danno indiretto:

- Reputazionale
- Operativo

QUANTO COSTANO LE FRODI PER UN'AZIENDA ??

APPROCCIO STRUTTURATO

- FRAUD RISK GOVERNANCE
- FRAUD RISK ASSESSMENT
- FRAUD PREVENTION and DETECTION
- FRAUD INVESTIGATION and CORRECTIVE ACTION

FRAUD RISK GOVERNANCE

PROGRAMMA ANTI FRODE:

- Definizione di ruoli e responsabilità organizzative
- Commitment di alto livello
- Diffusione della consapevolezza del rischio
- Processo interno di conferma sui principi etici
- Individuazione dei conflitti interni
- Risk Assessment
- Procedure di Reporting and whistleblower protection
- Indagini interne
- Azioni correttive
- Monitoraggio continuo

FRAUD RISK ASSESSMENT

- L'assessment può essere integrato in un sistema di risk assessment aziendale, ma può anche esistere separato.
- Deve includere almeno: identificazione dei rischi, probabilità di accadimento e impatto, capacità di risposta (rischio inerente/residuo).
- Ma anche: valutazione del piano di incentivazione, pressioni interne/esterne e opportunità.
- Piano di incentivazione (es. bonus) può contribuire a fornire indicazioni dove la frode ha più probabilità di accadimento.
- Possibilità di elusione dei controlli e aree di debolezza o mancanza di separazione di ruoli.

FRAUD PREVENTION & DETECTION

- La prevenzione si attua attraverso le policies, le procedure, la formazione.
- La prevenzione da sola non assicura contro le frodi. E' solo un primo fondamentale passo.
- La rilevazione (detection) riguarda le attività che consentono di individuare prontamente se una frode è avvenuta o sta avvenendo.
- Il maggiore deterrente è nella certezza di essere scoperte.
- La combinazione della prevenzione e rilevazione determinano l'efficacia di un programma antifrode.

FRAUD INVESTIGATION & CORRECTIVE ACTION

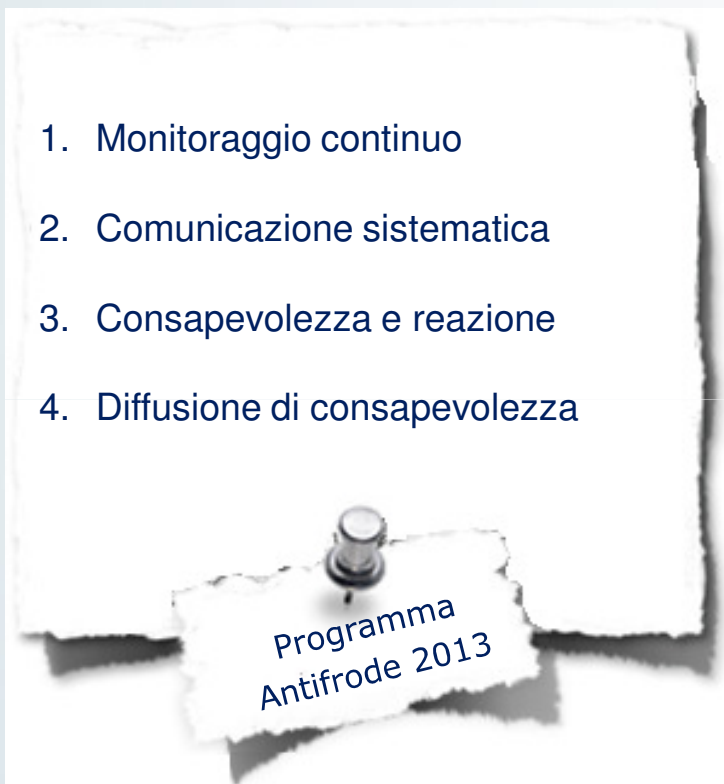
- Autorevolezza e professionalità degli investigatori
- Efficacia degli strumenti a disposizione degli investigatori
- DATA MINING per individuare nuovi schemi
- Intraprendere prontamente le azioni appropriate a tutti i livelli gerarchici, nel rispetto della legge, dei contratti di lavoro, di servizio e di fornitura

90 mese 2013

CASO AZIENDALE FIAT ANTI-FRAUD PROGRAM

RELATORE

IL PROGRAMMA ANTI-FRODE



1. "... Lo scopo del Programma è garantire la valutazione nel continuo del sistema di regole, procedure ed attività di controllo (*preventive e detective*), al fine di individuare/attuare le misure correttive necessarie a limitare gli atti di *corruption* e i rischi di frodi che possono compromettere/alterare il *Financial Reporting* e il mantenimento degli *asset* aziendali
2. L'adozione e l'efficace attuazione del Programma consente di mitigare il rischio di frodi e di garantire, nel contempo, una sistematica comunicazione/informazione agli Organi societari ed ai massimi livelli di Fiat Spa.
3. Le analisi e le valutazioni derivanti dall'attuazione del presente Programma devono condurre a determinare una consapevolezza dell'illecito avvenuto e... a consentire di reagire tempestivamente nel prevenire/impedire o reprimere la commissione dell'illecito stesso...
4. Vi è, quindi, l'intento di sviluppare la consapevolezza in Dipendenti, Organi Sociali, Società di Service, Consulenti e Partner, di poter incorrere in illeciti passibili di conseguenze disciplinari e/o penalmente rilevanti per se stessi in caso di comportamenti non conformi alle prescrizioni del Codice di Condotta ed alle altre norme e procedure aziendali (oltre che alla legge)."

PROGRAMMA ANTI-FRODE: OVERVIEW

Normativa Rilevante

- *Section 301, 302 e 404 del Sarbanes Oxley Act*
- Decreto Legislativo 231/2001, 25 ter
- Legge sul Risparmio n. 262/2005

Linee guida

- Audit Standard 99 (*Consideration of fraud in a financial Statement Audit*) e 112 (*Communicating Internal Control Related Matters Identified in an Audit*) emessi dal AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*)
- SEC Guidance e Audit Standard 5 PCAOB
- Il principio di revisione internazionale ISA 240
- “Managing the business: Risk of Fraud: a practical guide” redatto da IIA (The Institute of Internal Auditors), AICPA (The American Institute of Certified Public Accountants) e ACFE (Association of Certified Fraud Examiner)

Il programma Anti-frode

- L'obiettivo e i principi
- Applicazione del “COSO Framework” nel programma anti-frode
- Responsabilità per l'implementazione del programma

PROGRAMMA ANTI-FRODE: OVERVIEW

PRINCIPALI ATTIVITA' PREVISTE DAL PROGRAMMA

Procedure gestione denunce

Gestisce tutte le segnalazioni ricevute dalle Società, sia da fonti interne sia esterne, relative a contabilità, conflitti di interesse e comportamenti non in linea con il Codice di Condotta

www.fiatgroup.com

Il sistema disciplinare

Stabilisce le sanzioni applicabili ai dipendenti e dirigenti, nel caso in cui vengano scoperti casi di volontaria violazione delle procedure, di diffusione non autorizzata di informazioni confidenziali o appropriazione indebita di beni e diritti aziendali, al fine di ottenere un vantaggio personale a scapito dell'azienda stessa

Fraud risk assessment

Fraud prevention audits

Al fine di sensibilizzare il management sulle tematiche inerenti alle frodi in azienda e assisterlo nel mitigare i rischi di frode. Uno specifico *pre-assessment* su ogni schema di frode è effettuato con il Management per identificare quali rischi saranno oggetto di analisi durante l'audit.

METODOLOGIA PER IL FRAUD PREVENTION RISK ASSESSMENT

A partire da Ottobre 2007, Fiat S.p.A ha sviluppato il FRAUD RISK ASSESSMENT per poter gestire degli specifici progetti/audit sulla prevenzione della frode.

Il *Fraud Prevention Risk Assessment* è costruito con riferimento alle *Legal Entity* presenti in carta di controllo e consolidabili con Metodo integrale, ad eccezione di quelle in liquidazione. È strutturato a livello di processo per tipologia di categoria di rischio.

E' svolto da Internal Audit coinvolgendo i CFO/CAO delle Società.

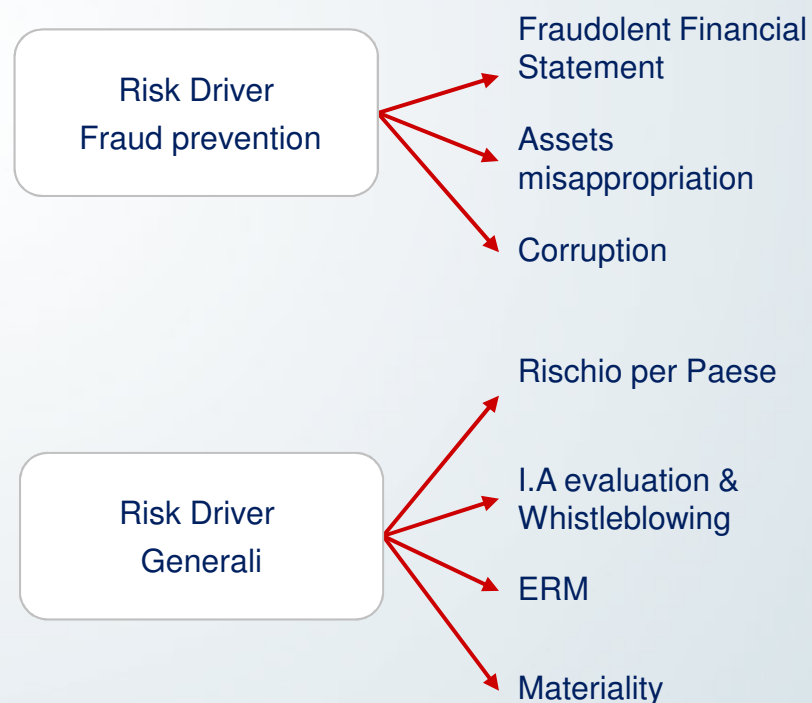
Non è previsto il ricorso di uno specifico *Self Assessment* da parte delle singole società sugli "schemi di frode". In fase di *start up* del *fraud prevention* audit è previsto un *Engagement Risk Assessment* sugli schemi di frode.

Scala di valutazione utilizzata: pentenaria

FRAUD RISK ASSESSMENT

Elementi di valutazione (driver) ricondotti in un contesto frode e suddivisi tra Risk Driver “anti frode e Risk Driver “generalisti”, attribuendo:

- un'importanza significativa agli elementi tipicamente “anti-frode”
- una valutazione per gli altri “driver” che tenga conto del contesto esterno e della materialità della società/ processo. Tali *driver* sono anche utilizzati da Fiat S.p.A. i per il *Risk Assessment* ai fini dell' *Audit plan* annuale



SCHEMI DI FRODE (framework)

Frodi in Bilancio

- Improprio riconoscimento dei ricavi
- Improprio riconoscimento di costi e/o sovrastima di asset
- Frodi fiscali
- False comunicazioni sociali ed improprie classificazioni in bilancio
- Alterazioni di report società consolidate

Appropriazione indebita di asset

- Furto di denaro
- Distrazione di fondi aziendali
- Furto di assegni
- Vendite non registrate
- Vendite sottostimate
- Manipolazione pagamenti
- Manomissione assegni
- Manipolazione rimborsi spese
- Manipolazione stipendi
- Falsificazione fatture
- Furto di asset
- Furto di proprietà intellettuali

Corruzione

- Corruzione
- Conflitto di interessi

FATTORI QUALITATIVI

I principali “fattori qualitativi” che vengono utilizzati quale supporto alla valutazione della probabilità di accadimento della frode sono:

- tipologia di processo interessato allo schema di frode (se lo specifico processo è per sua natura relativo ad attività ad alto o basso rischio frode)
- livello di automatizzazione del processo (gestito manualmente o in modo automatizzato)
- livello di centralizzazione del processo (delocalizzato/centralizzato)
- soggettività dei parametri e delle assunzioni utilizzate per le stime e valutazioni
- complessità dei modelli e delle formule di calcolo utilizzate
- numerosità delle transazioni
- tensioni/aspettative sulle performance del management
- dipendenza dello sviluppo aziendale da rapporti con soggetti terzi
- numero dei dipendenti che opera sul processo

FRAUD RISK ASSESSMENT – esempio di risultato

Processo: Market X Purchase



Fraud Risks										
Risk Tree Category	Detailed Risk Category	Natura attività ad alto rischio di frode	Attività gestita manualmente	Pochi dipendenti coinvolti	Attività decentrata / delocalizzata	Alta numerosità transazioni	Alta soggettività nelle stime - modelli di calcolo complessi	Clima Interno - Forti pressioni su performances del mngt	Forte dipendenza da enti e istituzioni pubbliche	TOTAL RATE probabilita' SCALA PENTENARIA
		40%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	100%
Fraudulent Financial Statements	Improper expense recognition and/or asset overstatement	3	3	3	3	5	3	5	1	3,200
Fraudulent Financial Statements	TOTAL	3	3	3	3	5	3	5	1	3,200
Asset Misappropriation	Theft of cash on hand	1	5	5	5	1	1	1	1	2,200
Asset Misappropriation	Theft from the deposit	3	5	5	5	1	1	1	1	3,000
Asset Misappropriation	Fraudulent register disbursements	5	5	5	5	3	1	5	1	4,200
Asset Misappropriation	False billing	3	3	3	5	3	1	5	1	3,000
Asset Misappropriation	TOTAL	12	18	18	20	8	4	12	4	3,100
Corruption	Bribery	5	5	5	5	5	3	5	3	4,700
Corruption	Conflict of interest	5	5	5	5	5	3	5	3	4,700
Corruption	TOTAL	10	10	10	10	10	6	10	6	4,700

FRAUD RISK ASSESSMENT - risultati per processo

COMPANY	Company Type	PROCESS	Fraudulent Financial Statements	Asset Misappr.	Corruption	TOTALE FRAUD
			17%	17%	17%	
CARTELLA A	A	GENERAL	3,280	2,983	2,700	2,988
CARTELLA B	B	GENERAL	3,140	2,517	4,100	3,252
CARTELLA C	C	GENERAL	2,800	2,133	4,850	3,261
CARTELLA D (company X - Y - Z)	D	GENERAL	2,440	2,017	3,500	2,652
CARTELLA E	E	GENERAL	2,640	2,342	3,400	2,794
MARKET X	F1	PURCHASE	3,200	3,100	4,700	3,667
MARKET X	F2	SALES	3,850	4,100	4,200	4,050
MARKET X	F3	PLANT/MAGAZZINI	3,200	3,900	3,300	3,467
MARKET X	F4	FIXED ASSETS	2,600	3,067	3,450	3,039
MARKET X	F6	OTHER	4,100	2,686	4,000	3,595

FRAUD RISK ASSESSMENT : risultato per Rischio Totale

likelihood & materiality											
COMPANY	Company Type	PROCESS	Fraudulent Financial Statements	Asset Misappr.	Corruption	TOTALE FRAUD	Country Risk	I.A evaluation + Whistleblowing	ERM	Materiality	TOTAL RISK
			17%	17%	17%		15%	10%	5%	19%	100%
CARTELLA C	C	GENERAL	2,800	2,133	4,850	3,261	2,000	3,000	4,000	4,000	3,223
CARTELLA D (company X - Y - Z)	D	GENERAL	2,440	2,017	3,500	2,652	2,000	3,000	4,000	4,000	2,913
MARKET X	F1	PURCHASE	3,200	3,100	4,700	3,667	2,000	3,000	4,000	4,000	3,430



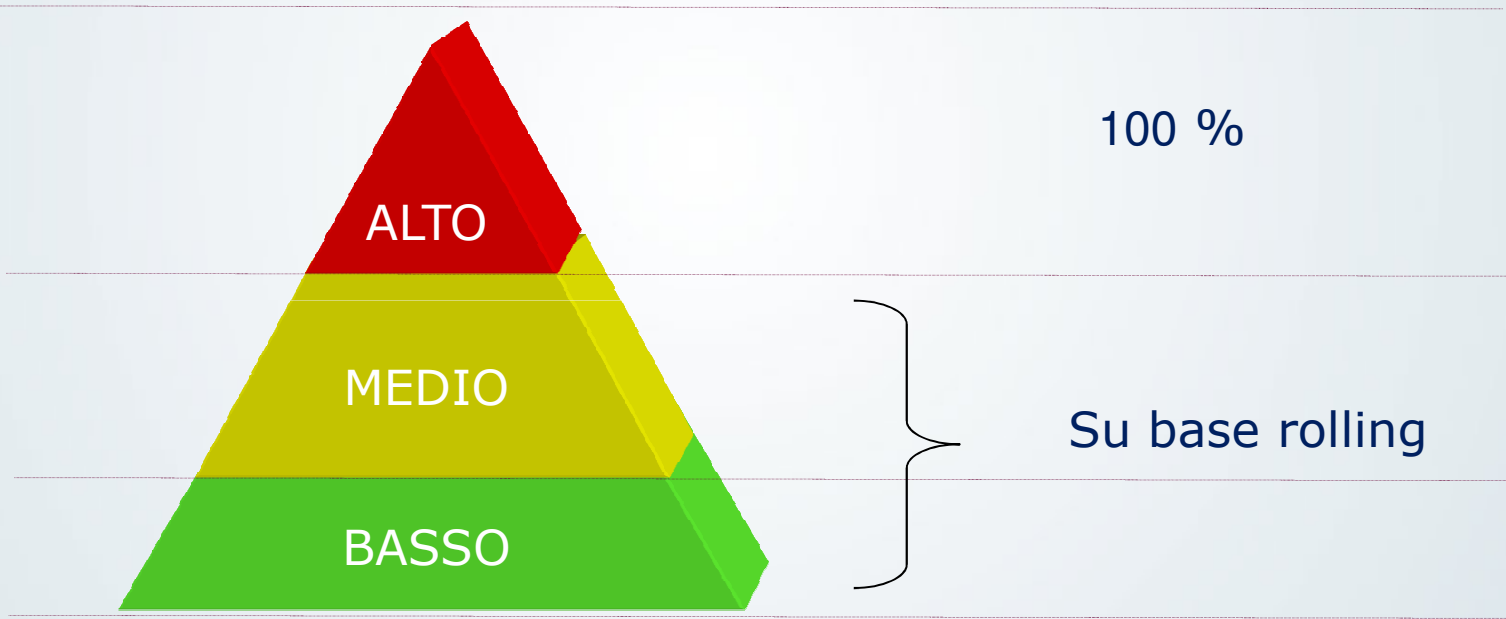
Esempio di grado di Rischio:

- ▶ **ALTO:** Total Score ≥ 3,40
- ▶ **MEDIO:** Total Score compreso tra 3,39 and 2,00
- ▶ **BASSO:** Total Score < 2,00

GRADO DI RISCHIO E COPERTURA

Livello di Rischio Frode

Copertura nel Piano Audit



WHISTLEBLOWING - normativa di riferimento esterna

La gestione del Whistleblowing è un requisito SOX – Sarbanes Oxley act

One Hundred Seventh Congress
of the
United States of America

AT THE SECOND SESSION

*Began and held at the City of Washington on Wednesday,
the twenty-third day of January, two thousand and two*

An Act

To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes.

*Be it enacted by the Senate and House of Representatives of
the United States of America in Congress assembled,*

SECTION 1. SHORT TITLE; TABLE OF CONTENTS.

(a) SHORT TITLE.—This Act may be cited as the “Sarbanes-Oxley Act of 2002”.

(b) TABLE OF CONTENTS.

- **Section 301.** “L’Audit Committee deve dotarsi di specifiche procedure per ricevere, conservare e trattare le denunce riguardanti il Sistema di Controllo contabile e gli argomenti di audit”
- **Section 302.** “Ogni frode conosciuta indipendentemente dalla materialità deve essere comunicata all’Audit Committee”
- **Section 806.** “I denuncianti devono essere tutelati contro ogni forma di ritorsione, garantendo riservatezza e anonimato”

WHISTLEBLOWING - normativa di riferimento interna

Il **Codice di Condotta** stabilisce che se un dipendente (o una terza parte) desidera segnalare una violazione (o presunta violazione) del Codice lo stesso deve contattare:

- il suo diretto superiore e/o
- Internal Audit

Le violazioni del Codice possono determinare la cessazione del rapporto fiduciario tra il Gruppo e il dipendente, con le conseguenze contrattuali e di legge previste dalle norme vigenti.

Whistleblowing Management policy (all'interno del Annual Report on Corporate Governance).

Fornisce le indicazioni procedurali per la gestione delle singole segnalazioni di illecito.

WHISTLEBLOWING POLICY - Principi Fondamentali

Segnalazioni di illecito che non derivano dalla consueta attività Operativa di controllo.

- L'Internal Audit ha la responsabilità di coordinamento delle attività di verifica e dei relativi interventi disciplinari/procedurali.
- Il Comitato denunce ha la responsabilità collegiale di decisione, dovendo riferire al Collegio sindacale e Comitato di Controllo Interno.
- Il denunciante in buona fede è tutelato contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione, assicurando la riservatezza dell'identità del segnalante (fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della società).
- Tutte le segnalazioni sono conservate in un apposito registro elettronico.

Ogni segnalazione di illecito è gestita coerentemente con la Policy e le leggi locali.

WHISTLEBLOWING SYSTEM – Applicazione

STATO:

- Meno di un centinaio l'anno (da gennaio 2005)
- 30% significative (20% riferibili a carenze procedurali – 10% disciplinari)
- Non si sono riscontrati casi di diffamazione gratuita

AMBITI DI RISCONTRO:

- Gestione acquisti e Fornitori
- Spese di trasferta
- Contratti di consulenza
- Gestione del personale

CONCLUSIONI

Nessun Sistema di Controllo Interno può fornire una sicurezza assoluta contro le frodi

Approccio proattivo è l'unico modo per mitigare il rischio

La completa eliminazione del rischio frodi è probabilmente impossibile

Grazie