



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

FRODI NELLE SOCIETA' QUOTATE: QUANDO I SISTEMI DI
CONTROLLO NON FUNZIONANO

RELATORE:

CH. MO PROF. SILVIA PILONATO

LAUREANDA: NICOLE SABBADIN

MATRICOLA N. 1136068

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nelle sezioni finali 'Bibliografia' e 'Sitografia' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: 9800 parole
(escluse references)

INDICE:

INTRODUZIONE	5
1. LA FRODE CONTABILE	
1.1 Definizioni	7
1.2 Fraud Triangle Model	8
2. IL SISTEMA ANTIFRODE	
2.1 Gli standard internazionali e le leggi nazionali	11
2.1.1 La Norma ISO 37001	11
2.1.2 U.S. Sarbanes-Oxley Act	13
2.2 Prevenzione a livello esterno	14
2.2.1 Gli External auditors	14
2.2.2 I Whistleblowers	16
2.3 I Sistemi di controllo interni	17
2.3.1 I Codici Aziendali	18
2.3.2 Gli Internal Auditors	19
3. I DIFETTI DEL SISTEMA ANTI FRODE	
3.1 Discordanze tra legge e applicazione	22
3.2 Le maggiori problematiche riscontrate nei sistemi di controllo esterni	23
3.2.1 Le difficoltà degli External Auditors	23
3.2.2 Le difficoltà dei Whistleblowers	24
3.3 Le maggiori problematiche riscontrate nei sistemi di controllo interni	25
3.3.1 Le difficoltà nei Codici aziendali	25
3.3.2 Le difficoltà degli Internal Auditors	26
3.4 Il caso WorldCom: analisi di una frode contabile	27
3.4.1 I fatti accaduti	27
3.4.2 Le lacune sfruttate nel commettere la frode	29
CONCLUSIONI	30
BIBLIOGRAFIA	31
SITOGRAFIA	33
RINGRAZIAMENTI	37

INTRODUZIONE

Alla base di questa relazione vi è la volontà di approfondire il tema legato alla diffusione dei casi di frode contabile nelle grandi corporations. Gli avvenimenti fraudolenti che la cronaca ha portato alla ribalta sono numerosi, come il caso Enron (Benston & Hartgraves, 2002), Parmalat (Anand, Ashforth, & Joshi, 2004) e WorldCom (Kaplan & Kiron, 2007). Queste notizie ci fanno riflettere su alcuni problemi di etica comportamentale e management in senso stretto (Dematté, 2002) che sfociano nella corruzione, e soprattutto ci fanno chiedere come sia possibile che l'interesse personale riesca a penetrare oggi in molti settori, nonostante la tecnologia e le molte disposizioni normative emanate nel tempo.

Ciò che vedremo nel capitolo 1 ci aiuterà nel rispondere a questa domanda attraverso le varie definizioni di corruzione, intesa come abuso di potere al fine di ottenerne vantaggi privati (Finlombarda, 2018) e, attraverso il Fraud Triangle Model, considereremo i motivi, le opportunità e le giustificazioni che possono spingere una persona o un'azienda ad avere comportamenti disonesti (Aguilera & Vadera, 2008; Albrecht, Wernz & Williams, 1995).

Nel secondo capitolo invece daremo rilevanza ad un lato che spesso non viene considerato immediatamente come parte del sistema mal funzionante: i sistemi di prevenzione e controllo. Riguardo ad essi, analizzeremo quali sono i principi internazionali utilizzati dalle società quotate nell'attività di audit e quali organi sono preposti a tale funzione distinguendoli tra sistemi interni ed esterni. In questo capitolo sarà presente anche la figura del "Whistleblower", ossia il segnalatore di condotte illecite, introdotta anche nell'ordinamento italiano dalla legge n. 190 del 6 novembre 2012 (Parlamento italiano, 2012).

Nel capitolo 3 riprenderemo l'argomento del capitolo precedente, analizzandolo però da un punto di vista diverso, ossia spiegando quali punti deboli (evidenti o possibili) dei sistemi di prevenzione potrebbero essere sfruttati da un ipotetico soggetto nel commettere una frode all'interno di un'azienda.

Infine, in conclusione della relazione, faremo una breve sintesi del caso WorldCom, spiegandone la storia, i soggetti e quali punti deboli e lacune dei sistemi di controllo sono stati sfruttati per riuscire nell'intento di creare una frode.

CAPITOLO UNO – LA FRODE CONTABILE

In questo primo capitolo, nella prima parte prenderemo in esame la definizione di frode, creando una base a partire dalla quale affrontare l'argomento e traendone una principale classificazione. Nello stesso paragrafo, troveremo anche un brevissimo excursus sulla lotta per la distinzione tra i vocaboli frode e corruzione, in quanto, avendo definizioni molto simili, spesso vengono utilizzate come sinonimi, mentre altrettanto spesso come termini ben diversi. Continuando nel secondo paragrafo invece, approfondiremo il modello introdotto da D. R. Cressey, il Fraud Triangle Model, il quale ci aiuterà a capire se una frode viene attuata solo dalla volontà di un soggetto, o se ci sono dei fattori concomitanti che lo aiutano o addirittura lo spingono ad avere determinati comportamenti.

1.1 Definizioni

Prima di cominciare ad analizzare i vari sistemi di prevenzione e controllo della frode, bisogna chiarire innanzitutto cosa significa il termine “frode”. Questo termine non ha una definizione universalmente riconosciuta, tuttavia possiamo spiegarla come un'insieme di attività volontariamente ingannevoli, volte ad arrecare un danno economico ad un business, a vantaggio proprio o altrui (Soccio & Giani, 2007).

Come di definizioni ce ne son moltissime, tali sono anche le tipologie di frode. Ormai è un fenomeno che permea tutti i settori, partendo da quello alimentare a quello informatico, passando per il ramo assicurativo e fiscale. La sua attuazione può avvenire in due modi: attraverso i libri contabili oppure al di fuori (Soccio & Giani, 2007). Ovviamente la categoria che ci interessa è quella delle frodi contabili, ossia gli atti fraudolenti che utilizzano il sistema contabile, come ad esempio il falso in bilancio, attuato attraverso la sopravvalutazione degli assets e ricavi o, al contrario, sottostimando il passivo (Fiori, 2019).

Parlando del significato di frode, questo concetto risulta molto combattuto con la definizione di corruzione, la quale risulta essere tuttavia molto simile. Ci sono due schieramenti ben distinti: c'è chi segue la definizione di frode dell'ACFE¹, definendo la corruzione come una delle tre categorie consistenti la frode (Jeppesen, 2018; Wells, 2014), e chi ha deciso di escludere la corruzione dalla definizione di frode, come l'IFAC² e gli external auditors (Jeppesen, 2018). Per questi ultimi, la corruzione si riferisce a un evento non direttamente riferibile alla frode dato che, nella definizione di quest'ultimo termine, vediamo la suddivisione unicamente nelle categorie di appropriazione indebita e falso in bilancio (ISA

¹ Association of Certified Fraud Examiners.

² International Federation of Accountants.

Italia, 2013), inducendoci a credere che la corruption sia inusuale nel settore privato (Jeppesen, 2018). In questa relazione accoglieremo la proposta data dall'ACFE, in quanto assumeremo principalmente il punto di vista degli auditors interni.

Dopo aver definito cos'è la frode, passiamo all'analisi della stessa da un altro punto di vista, ossia l'influenza dell'ambiente sui soggetti che stanno per attuare una frode ai danni dell'azienda: ci aiuteremo con il Fraud Triangle Model.

1.2 Fraud Triangle Model

Nel 1953, il criminologo Donald Ray Cressey introdusse un modello innovativo di analisi della frode, chiamato Fraud Triangle Model (Cressey, 1953), trovando, attraverso lo studio del comportamento di 250 managers disonesti, delle ipotesi dal quale capire come l'ambiente possa influenzare i soggetti inducendoli ad avere atteggiamenti fraudolenti.

Come dice il nome stesso, si tratta di tre ipotesi, le quali, coesistendo nello stesso ambiente, formano un triangolo che permette di creare un approccio favorevole a condotte disoneste. Le tre ipotesi sono: motivo, opportunità e razionalizzazione [v. figura 1 – The Fraud Triangle (Nodon Consulting, n.d.)].

Il motivo (Motivation) è un calcolo mentale che ogni individuo pone in essere, valutando i costi e i benefici percepiti nel commettere un atto (in questo caso la frode); con il passare del tempo può cambiare o addirittura scomparire, facendo tornare quindi il soggetto in una posizione di

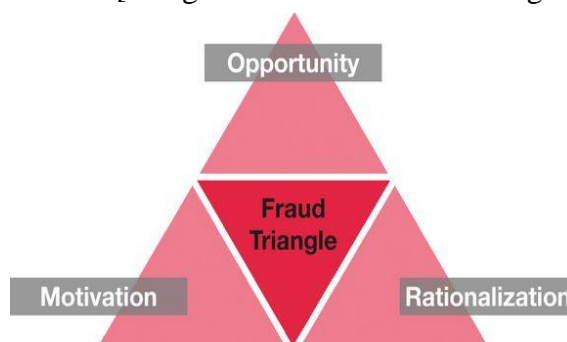


Figura 1 - The Fraud Triangle (Nodon Consulting, n.d.)

onestà (Davis & Pesch, 2013). I motivi sono vari e soggettivi, raggruppati in tre filoni principali: motivi *individuali*, il cui scopo è un benefit del quale può usufruire solo il soggetto, per esempio un avanzamento molto rapido nella scala gerarchica aziendale; *collettivi*, dove il benefit può giovare all'azienda nel suo complesso, per esempio la sua immagine e reputazione nel mercato; e infine *relazionali*, cioè legati all'interesse di un particolare gruppo all'interno della società (Aguilera & Vadera, 2008).

Per quanto riguarda invece l'opportunità (Opportunity), in questo caso viene intesa come presenza di una combinazione favorevole di circostanze che rendono possibile un determinato corso delle azioni, senza timore di possibili punizioni (McKendall & Wagner, 1997).

Anche qui vediamo due principali distinzioni: esistono infatti opportunità a livello macro-fattoriale e micro-fattoriale. I *macro fattori* includono le caratteristiche e la struttura del settore economico in cui l'organizzazione è incorporata e le sue variazioni a livello normativo. I *micro fattori* riguardano invece le caratteristiche della singola azienda, di come

l'azienda si occupi di possibili trasgressori e che genere di trasgressioni sia possibile attuare (Aguilera & Vadera, 2008).

Nel terzo angolo del Fraud Triangle Model troviamo la razionalizzazione (o anche giustificazione), ossia una ragione socialmente accettata al fine di poter scusare un atto disonesto. Tali scuse si dividono in due principali filoni: uno legato all'ordine cronologico e uno legato al motivo per cui vengono assunte. Le giustificazioni divise secondo l'ordine cronologico possono essere: *prospettive*, ossia vengono esposte prima di compiere l'atto, come una sorta di incentivo, oppure *retrospettive*, le quali risultano più difensive rispetto alle precedenti in quanto adottate post-hoc (Ashforth & Anand, 2003). Guardando invece alla divisione in base al motivo, vediamo tre categorie differenti in cui inquadrare le giustificazioni: *razionalizzazione*, *socializzazione* e *ritualismo*. La *rationalization* in generale giustifica gli atti fraudolenti dichiarando che se l'atto non ha causato danni diretti alle persone, allora non può essere considerato come reato, dando la colpa anche alle norme che dichiarano gli atti commessi come illegali, additandole come datate o mal formulate, senza una corretta e chiara applicazione (Aguilera & Vadera, 2008). La *socialization* si può individuare nella scusa che il comportamento è servito al miglioramento della situazione o alla sopravvivenza di un gruppo, anche se ciò ha comportato effetti negativi per un altro aggregato o all'intera azienda (Aguilera & Vadera, 2008). Infine il *ritualismo*, il quale giustifica gli atti disonesti come assolutamente normali all'interno dell'ambito aziendale, o addirittura come un atto dovuto anche se non conforme con i propri valori (Crossman, 2019). Le prime due variabili (*rationalization* e *socialization*) devono essere considerate attentamente, in quanto processi chiave nell'infiltrazione e nel sostenimento della frode. Se entrambe sono presenti in un ambito aziendale, si crea una micro cultura, o "social cocoon" (Anand et al., 2004), in cui i membri sono barricati all'interno, e nel loro bozzolo credono di agire per il bene dell'azienda, senza danneggiare altre persone. Ciò è molto dannoso nell'azienda, in quanto le persone all'interno si danno forza l'un l'altra e si proteggono a vicenda, creando molte difficoltà all'individuazione ed estirpazione di comportamenti non meritevoli (Anand et al., 2004) una base di partenza nel capire il perché della frode, infatti l'argomento è stato studiato e rivisitato nel corso degli anni e variamente applicato anche nei casi di frodi aziendali (Benston & Hartgraves, 2002; Gabbioneta, Greenwood, Mazzola, & Minoja, 2013). Una delle rivisitazioni più accreditate e recenti è quella del Fraud Diamond Model [v. Figura 2 – Fraud Diamond (Lederman, 2018)] la quale, oltre ai tre elementi base (Motivation, Opportunity, Razionalization), introduce una quarta variabile: le capacità del soggetto, ossia le skills necessarie ad attuare la frode e ad agire indisturbato (Schuchter & Levi, 2016).

Entrambi i modelli richiedono la presenza di tutte le variabili congiuntamente al fine di avere un ambiente che può portare a una possibile frode.

Purtroppo questi fattori non sono facilmente visibili: le skills disoneste o le motivazioni di un manager non sono conosciute a livello aziendale, ma anzi possono essere ben nascoste da comportamenti meritevoli. Ciò che risulta essere un po' più visibile son sicuramente le opportunità, ma anche queste spesso, essendo viste dall'interno e ritenute come positive, non vengono viste con possibili risvolti negativi.

L'unico modo per poter evitare una frode, o quantomeno limitarne i danni, sono i sistemi di controllo, che vedremo nel prossimo capitolo.



Figura 2 - The Fraud Diamond (Lederman, 2018)

CAPITOLO 2 – IL SISTEMA ANTI FRODE

Come anticipato alla fine del primo capitolo, in questa seconda parte della relazione analizzeremo i principali metodi di prevenzione della frode. Partendo dal paragrafo uno, troveremo un approfondimento riguardante gli standard internazionali su cui si fonda il settore Auditing (Norma ISO 37001) ed esamineremo una legge statunitense rivoluzionaria, la U.S. Sarbanes-Oxley Act.

Nel secondo paragrafo analizzeremo l'argomento a livello esterno, ossia come metodi di prevenzione che derivano da soggetti esterni all'ambiente aziendale, come il lavoro degli External Auditors e dei whistleblowers. I segnalatori di illeciti vengono inseriti in questo punto perché possono essere esterni all'azienda o interni ma che hanno ricevuto una segnalazione dall'esterno (Stolowy, Gendron, Moll, & Paugam, 2019). Verranno utilizzati come collegamento al terzo paragrafo, nel quale entreremo maggiormente nello specifico con i metodi anti frode applicabili dalle aziende all'interno dell'ambito lavorativo, dai Codici aziendali al lavoro degli Internal Auditors.

2.1 Gli standard internazionali e le leggi nazionali

Come tutti i fenomeni economici ed aziendali, anche la prevenzione alla frode contabile è basata su degli standard di settore e delle leggi nazionali.

Inizialmente, ogni governo era indipendente nell'emissione del controllo degli atti fraudolenti: dalla Loi Sapin francese del 1993 alle riforme italiane dei primi anni '90, con l'inizio della privatizzazione ogni Paese stava cominciando a proteggere se stesso e le proprie aziende (Ferrari, 2019).

Tuttavia la situazione normativa si è evoluta rapidamente a partire dagli anni 2000: a seguito degli scandali del 2002 di Enron e WorldCom, gli Stati hanno accelerato le pressioni sulla necessità di standardizzazione, sulla trasparenza delle informazioni trasmesse dalle aziende e sul controllo da attuare nelle grandi società quotate.

Vediamo quindi di seguito due soluzioni a queste necessità: lo standard di settore ISO 37001 e la norma U.S. Sarbanes-Oxley Act.

2.1.1 La Norma ISO 37001

Uno standard del settore Auditing contro la frode è la Norma ISO 37001 - Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione, emessa dall'International Organization for Standardization nel 2016 (Conforma & UNI, 2018).

L'International Organization for Standardization è un'associazione indipendente non governativa che, come dice il nome stesso, ha lo scopo di formulare parametri e criteri uniformi e coerenti per le aziende appartenenti ai 164 Paesi Membri, creando degli standard a livello internazionale che aiutino le aziende a riconoscere e creare beni e servizi di qualità eccellente in tutti i settori in un mondo sempre più unito e globalizzato (International Organization for Standardization, n.d.).

Le Norme ISO non sono obbligatorie, tuttavia se il bene o servizio di un'azienda viene contraddistinto dalla Certificazione ISO, abbiamo solidi motivi di credere di avere un prodotto ottenuto da un'azienda controllata e garantita sotto ogni punto di vista (Kenton, 2019).

Le normative ISO riguardano i settori più disparati: dalla qualità delle materie prime e delle tecnologie utilizzate all'organizzazione delle funzioni aziendali (International Organization for Standardization, n.d.). La Norma ISO 37001 si concentra nel campo dell'etica aziendale, fornendoci uno standard generale certificabile anti-bribery applicabile a qualsiasi organizzazione pubblica o privata (Conforma & UNI, 2018). Essa richiama dei principi generali, concetti e requisiti fondamentali da mettere in atto per “pianificare, attuare e mantenere un sistema di gestione e controllo dei rischi di corruzione” (Conforma & UNI, 2018), e può essere utilizzata anche contro la frode.

Il suo sistema di controllo si articola in quattro fasi principali:

1. L'analisi e la valutazione dei rischi: attuata attraverso la determinazione dei fattori interni ed esterni rilevanti ai fini di un piano attuato secondo il risk-based approach, come per esempio il modello commerciale dell'azienda, gli stakeholders, le relazioni con l'ambiente esterno, gli obblighi di legge a cui si deve sottostare, assegnando una scala di priorità dei possibili rischi e valutando se i sistemi attualmente vigenti sono in grado di prevedere una possibile frode (Conforma & UNI, 2018);
2. L'investimento e pianificazione di misure anti corruzione: dai software gestionali all'abbassamento delle soglie dove è necessaria la doppia autorizzazione, la riorganizzazione del sistema pay-for-performance, il quale potrebbe indurre i managers ad atti disonesti pur di ottenere dei premi (Conforma & UNI, 2018);
3. La sorveglianza sull'applicazione dei sistemi di controllo: attraverso il processo di audit effettuato dalle società certificatrici, che provvedono anche al rinnovo della Certificazione (Conforma & UNI, 2018);
4. Il riesame periodico dell'efficacia ed adeguatezza delle misure adottate: al fine di controllare che i sistemi siano in grado di affrontare adeguatamente i rischi anche a distanza di tempo ed eventuali miglioramenti da apportare (Conforma & UNI, 2018).

Tale schema è obbligatorio solo in caso si volesse ottenere la relativa certificazione, tuttavia è un'ottima base di partenza per pianificare un adeguato sistema anti frode. Molto importante risulta il quarto punto, perché se l'ambiente è dinamico e sempre in fase di cambiamento, anche i sistemi per contenerlo devono essere in grado di seguirne i mutamenti.

Ora, dopo aver analizzato questo standard internazionale più recente, passiamo a una legge discretamente più lontana nel tempo, emanata infatti appena dopo gli scandali del 2002, la U.S. Sarbanes-Oxley Act.

2.1.2 U.S Sarbanes-Oxley Act

Al contrario della norma ISO, la Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002, conosciuta anche come Sarbanes-Oxley Act, è coattiva, in quanto legge federale emanata il 30 luglio 2002 dal governo USA, a seguito degli scandali contabili causati da alcune grandi società quotate nello stesso anno (Treccani, 2012). Prende il nome dai due principali sostenitori di questa norma: Paul Sarbanes e Michael Oxley, i quali avevano proposto due disegni di legge differenti in piccole parti e poi riuniti in un unico testo legislativo dal SEC³ (Amadeo, 2019). Questa norma viene applicata all'interno del territorio statunitense alle società quotate registrate e alle persone ad essa associate (Congress Assembled of the United States of America, 2002).

La norma ha lo scopo di combattere le frodi contabili attraverso una serie di novità nel campo del controllo: dall'istituzione del Public Company Accounting Oversight Board alla responsabilità del CEO nel caso di errori contabili, questa legge federale ha posto un limite ben preciso alla possibilità di defraudare una corporation (Amadeo, 2019). Ma vediamo meglio quali nuove figure e cambiamenti sono stati introdotti a partire da luglio 2002.

Uno dei punti principali, come già anticipato, è stata l'introduzione di un nuovo Comitato di sorveglianza: il Public Company Accounting Oversight Board, il quale, come dice il nome stesso, ha il compito di sorvegliare sulla contabilità delle società quotate. Il Comitato deve essere composto da cinque membri indipendenti e può assolvere le proprie funzioni attraverso la redazione di standard di controllo, la conduzione di ispezioni, ricerche approfondite e provvedimenti disciplinari con relative sanzioni se esiste una giustificazione valida. Il suo scopo è di proteggere gli interessi degli investitori e favorire l'interesse pubblico preparando report accurati e indipendenti, mettendo in atto tutti i doveri o funzioni necessari al fine di raggiungere i più alti livelli di standard professionali (Congress Assembled of the United States of America, 2002).

³ Security Exchange Commission.

Un altro punto molto importante sancisce la responsabilità del CEO e del CFO nella revisione e nell'approvazione dei report annuali o trimestrali. Con la loro firma, i due soggetti dichiarano di aver visto il report, di ritenerlo corretto e veritiero e di non aver trovato eventuali inefficienze o frodi di qualunque tipo (Congress Assembled of the United States of America, 2002).

Oltre a ciò, il Sarbanes-Oxley Act ha introdotto anche il divieto di prestiti personali agli executives, una richiesta di maggiore trasparenza e accuratezza nel bilancio e una maggiore regolazione in caso di conflitto di interessi (Congress Assembled of the United States of America, 2002). Importanti sono anche le riforme riguardanti gli external auditors e la maggiore protezione data ai whistleblowers, ma questi punti verranno approfonditi più dettagliatamente nei paragrafi 2.2.1 e 2.2.2.

La Sarbanes – Oxley viene percepita come l'iniziatrice delle leggi anti frode e, assieme alla Norma ISO 37001, pone delle basi solide che partono dai principi a cui ogni azienda dovrebbe ispirarsi, fino ad arrivare a veri e propri sistemi di controllo da poter mettere in atto. Vediamo nel paragrafo successivo quali sono questi metodi di prevenzione.

2.2 Prevenzione a livello esterno

Come anticipato nel paragrafo precedente, i prossimi paragrafi riguarderanno due argomenti toccati dal Sarbanes-Oxley Act.: External Auditors e whistleblowers. Entrambe sono figure di prevenzione e lotta alla frode, in quanto il primo, attraverso la sua attività di revisione, esprime con imparzialità il proprio giudizio riguardante i documenti contabili redatti dall'azienda, mentre il secondo entra in gioco in un momento successivo, al riscontro di un vero e proprio caso di frode. Andiamo quindi ad approfondire chi sono questi soggetti.

2.2.1 Gli External Auditors (EA)

La parola inglese “auditing” sta ad indicare un'attività di revisione contabile, che può essere attuata da professionisti interni all'azienda, o Internal Auditors, oppure esterni organizzati in società specializzate, gli External Auditors (Treccani, 2019).

Tra il lavoro di un Internal Auditor (IA) e quello di un External Auditor (EA) esiste una differenza principale: l'IA ha compiti che devono essere svolti perennemente all'interno dell'azienda, dal controllo direzionale alla valutazione di eventuali inefficienze nel regolare funzionamento dei specifici settori aziendali, garantendo l'affidabilità dei dati amministrativi; l'EA ha principalmente la funzione di verificare i risultati emergenti dal bilancio di esercizio, attestandone la veridicità basandosi sugli standard e principi internazionali (Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Palermo, n.d.).

Al momento, il mercato mondiale dell'auditing è dominato dalle Big Four (KPMG; PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young e Deloitte), le quali gestiscono le attività di revisione contabile per il 99% delle società appartenenti all'indice Standard & Poor 500, ossia il più importante indice azionario americano, contenente le 500 aziende con maggiore capitalizzazione nel mercato USA (Scialò, 2018; Marriage & Ford, 2018).

L'attività di audit, soprattutto quella esterna, è uno dei pilastri fondamentali nella lotta alla frode, e la presenza di un accurato controllo è stato verificato che abbassi notevolmente il livello percepito di corruzione (Jeppesen, 2018). Vediamo quali sono le regole che devono seguire questi organismi indipendenti.

Partiamo innanzitutto con il Sarbanes-Oxley Act che, come già anticipato, nomina anche questa tipologia di auditors: in questa legge federale si dichiara che gli EA devono essere scelti e successivamente controllati dal management (Congress Assembled of the United States of America, 2002). Oltre a ciò, insieme al Chief Executive Officer e al Chief Financial Officer, devono sottostare alla Section 404, la quale li obbliga all'accurata e onesta revisione dei conti, attraverso una relazione di controllo interno che dichiari la responsabilità della direzione e una valutazione dell'efficacia della struttura di controllo interno (Congress Assembled of the United States of America, 2002).

Un'altra normativa che ne sancisce i principi è la norma ISO 19011 - Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o ambientale, la quale descrive esattamente le regole base che deve avere un revisore, grazie alla quale l'adesione permette che "auditors diversi, operando indipendentemente l'uno dall'altro, giungano a risultati simili in circostanze simili" (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002). Ma vediamo quali sono questi principi.

Per quanto riguarda gli auditor stessi, secondo l'ISO 19011 ci son tre caratteristiche fondamentali che il soggetto deve avere:

- il comportamento etico: ossia la fiducia, l'integrità morale e la discrezione;
- l'imparzialità: devono essere riportati gli ostacoli significativi riscontrati ed eventuali opinioni diverse o divergenze con i redattori del bilancio;
- adeguata professionalità: tramite l'accuratezza e il possesso delle competenze necessarie (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002).

Per quanto riguarda invece i principi da seguire nel processo di audit, nello stesso standard internazionale vengono elencati due punti fondamentali:

- indipendenza: il processo deve essere effettuato sull'unica base dell'evidenza, senza conflitto d'interessi o pregiudizi;
- evidenza: basata su campioni di informazioni disponibili che permettono la riproduzione esatta di risultati identici (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002).

L'ISO 19011 non si limita ad elencare una serie di principi, ma fornisce anche uno schema da seguire nell'attività di audit, che approfondiremo però più tardi nella sezione dedicata agli Internal Auditors.

Dopo aver approfondito il lavoro degli External Auditors, andiamo ora a sviluppare uno strumento che nel corso degli anni e con le nuove riforme si è rivelato molto utile nel svelare delle frodi contabili, anche se purtroppo è ancora poco utilizzato: il Whistleblowing.

2.2.2 I Whistleblowers

Lo strumento del Whistleblowing sta diventando sempre più importante nella prevenzione e nella scoperta delle frodi. Andiamo a definire meglio il concetto attraverso la sua definizione.

Il whistleblower è la persona che, nel corso del suo lavoro, si ritrova ad essere testimone di un comportamento disonesto e potenzialmente dannoso per la collettività e decide di portarlo all'attenzione del pubblico (Accademia della Crusca, 2014). Il fatto può essere reso noto attraverso una segnalazione all'azienda, all'autorità giudiziaria, ai media o attraverso gli appositi software che son stati creati negli ultimi anni (Stolowy et al., 2019).

Dalla definizione si può evincere che il soggetto testimone è sottoposto a una grande pressione, considerando che deve scegliere se smascherare l'azienda o garantire il bene della comunità. La pressione potrebbe rivelarsi non solo interna al soggetto, ma anche esterna: attraverso minacce, possibili rappresaglie, esclusione sociale o ostracismo (Stolowy et al., 2019). Come vedremo nel prossimo capitolo, tutto ciò disincentiva l'onestà di una persona, portandola ad assumere anch'essa comportamenti fraudolenti.

Con gli anni 2000 e gli scandali successi in quel periodo, gli Stati e le maggiori Organizzazioni Economiche hanno voluto dare un aiuto ai whistleblowers, proteggendoli dalle minacce e aiutandoli ad esternare le loro perplessità o i misunderstanding riscontrati nelle loro attività. Vediamo quali sono i principali provvedimenti in ordine cronologico.

Negli Stati Uniti i primi provvedimenti ad introdurre una tutela ai segnalatori sono lo United States Code e la legge che abbiamo già visto come iniziatrice di un nuovo percorso contabile composto da trasparenza e integrità morale: la Sarbanes-Oxley Act.

Nella sezione 1514A dell'U.S. Code vediamo che gli informatori, in caso di minacce, hanno la possibilità di presentare una denuncia presso la Secretary of Labor o intraprendere un'azione legale. In caso invece di torti subiti, intraprendendo le due azioni appena descritte, ci deve essere la completa reintegrazione, il pagamento degli arretrati con interessi annessi e il pagamento di ogni costo accessorio per danni dovuti dai maltrattamenti (United States Department of Labor, n.d.).

Lo U.S. Code viene ripreso dallo Sarbanes – Oxley Act, il quale aggiunge solamente che chiunque intraprenda azioni dannose verso il segnalatore di illeciti deve essere multato o imprigionato, ma per non più di 10 anni (Congress Assembled of the United States of America, 2002).

Tornando nel nostro paese, in Italia la legge che regola e garantisce protezione al segnalatore di illeciti è la Legge n. 190 del 6 novembre 2012, la quale garantisce innanzitutto la possibilità di anonimato al whistleblower. La stessa norma, attraverso varie modifiche attuate nel 2014, introduce anche l'ANAC⁴ come soggetto destinatario delle segnalazioni e dichiara che il dipendente “non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione” (Ministero della Giustizia, 2019).

Come abbiamo visto quindi la segnalazione di un illecito viene resa più importante e garantita grazie a queste leggi, che ne tutelano i fautori. Assumendo maggior tutela, il whistleblowing diventa ora più accessibile anche a chi è interno all'azienda, permettendogli di sventare possibili frodi rimanendo però protetto.

Dopo aver visto queste figura esterne di lotta alla frode, passiamo ora ai metodi interni di controllo oggettivo che possono essere attivati dall'azienda stessa.

2.3 I sistemi di controllo interni

I metodi applicati che abbiamo visto finora rientrano nella categoria della lotta alla frode, quindi in un momento contiguo o successivo al compimento dell'atto fraudolento. Risulta quindi sempre più evidente il fatto che la prevenzione della corruption in un ambito aziendale deve porre le basi all'interno dell'azienda stessa (Martinazzo & Migliorini, 2012; Prontoprofessionista.it, 2019).

In questo paragrafo analizzeremo come la corporation può procedere per fare dell'onestà una delle caratteristiche principali che contraddistingue la propria immagine e come può essere certa che il sistema implementato funzioni realmente. Cominciamo quindi con l'illustrazione dei principali Codici aziendali, dalla Best Practice al Codice di Autodisciplina, passando per i principi del Codice Etico, proseguiamo poi verso l'organo che controlla che i sistemi in atto siano effettivamente adottati: l'Internal Auditing.

⁴ Autorità Nazionale Anti Corruzione.

2.3.1 I Codici aziendali

Nel pianificare un sistema anti-frode è ovviamente difficile capire ex ante quali possono essere i punti più deboli che possono essere sfruttati, dato che un comportamento disonesto è imprevedibile, e imprevedibili sono le sue conseguenze (Holzmilller, 2009).

Si deve quindi partire da una base di azioni anti frode, il cui insieme viene comunemente denominato *Best Practice*, la quale si compone di cinque fasi principali.

Il primo punto consiste nell'analisi e la valutazione dei rischi di frode. Riprendendo ciò che abbiamo visto anche nella norma ISO 37001, andiamo a valutare quali potrebbero essere le casistiche di frodi più comuni nel nostro settore, attraverso le "lessons to be learnt", ossia i casi alla cronaca. Altra considerazione molto utile è la profilazione degli incarichi, ossia ruoli ben definiti a determinate persone (Conforma & UNI, 2018; Holzmilller, 2009).

La seconda fase riguarda l'elaborazione di procedure adatte ai risultati emersi dalla prima fase (Holzmilller, 2009). Un esempio può essere in caso trovassimo eccessive svalutazioni di crediti verso clienti dell'azienda aventi metodi di pagamento non certificabili, come denaro contante o assegno bancario. Qui possiamo avere un rischio di sottrazione di fondi alla società, che si potrebbe risolvere attraverso accurati controlli nel momento della svalutazione del credito e nell'utilizzo obbligatorio di altri metodi di pagamento, come l'assegno circolare (Soccio & Giani, 2007).

Altro pilastro della Best Practice è la formazione del personale: attraverso la preparazione al riconoscimento delle frodi e all'utilizzo degli strumenti di prevenzione, la quale individuazione costituisce il quarto punto di questa tipologia di condotta.

L'ultimo punto infine riguarda lo sviluppo di verifiche dell'efficienza del sistema di controllo, effettuato dal Consiglio di Amministrazione dell'azienda (Holzmilller, 2009).

Un Codice saliente per l'implementazione del primo punto della Best Practice è il *Codice di Autodisciplina*, il quale, nel caso delle società quotate in Italia, ci permette di attuare una precisa suddivisione delle funzioni e dei ruoli del Consiglio di Amministrazione, degli azionisti e del Collegio Sindacale. Viene redatto da un Comitato istituito appositamente dalla Borsa Italiana, l'adesione è volontaria e permette di applicarne anche solo una parte, con relativa spiegazione del perché le altre parti sono disapplicate (Borsa Italiana - Comitato per la Corporate Governance, 2018).

Un'altra base comune da stabilire è il *Codice Etico*, il quale racchiude appunto i principi e valori etici e morali dell'azienda. In genere viene basato sui principi dell'eguaglianza, della riservatezza, della trasparenza e dell'onestà. È molto importante attenersi ad esso in quanto contiene una serie di regole morali e sociali a cui ci si deve attenere per adempiere alle proprie responsabilità (Randstad Italia, 2018).

Queste linee di condotta servono a chiarire al dipendente o al responsabile che comportamento adottare al fine di essere compatibile con la mission etica dell'azienda, e che se queste regole non verranno seguite ci saranno delle conseguenze. Il responsabile al controllo e alla supervisione dell'applicazione di queste regole è l'Internal Auditor, il cui compito tuttavia non si limita solo a questo, come vedremo nella prossima sezione.

2.3.2 L'Internal Auditor

La miglior definizione che possa farci capire qual è il lavoro dell'auditor è fornita dalla norma ISO 19001, la quale precisa che l'audit è un “processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze degli audit [registrazioni, dichiarazioni di fatti o altre informazioni] e valutarle con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri di audit [insieme di politiche, procedure o requisiti utilizzati come riferimento] sono stati soddisfatti” (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002).

In sostanza, il lavoro dell'internal auditor consiste in un continuo controllo dell'operato altrui: dall'attuazione delle regole di condotta all'applicazione dei principi contabili. L'auditor interno deve verificare che il sistema implementato sia adatto a ridurre i rischi accettabili, che tali processi funzionino effettivamente e deve monitorare la risoluzione delle debolezze evidenziate, fornendo report adeguati agli organi sociali e alle funzioni interessate (Bignami, 2015). Tuttavia, la funzione di Internal Auditing non consiste esclusivamente nel mero controllo delle procedure: infatti esso deve aiutare nella creazione di una cultura del controllo, deve supportare i programmi d'istruzione interna e seguirli egli stesso, in modo da avere una formazione continuamente rinnovata e innovativa (Bignami, 2015). Tutte queste funzioni, come nel caso degli External Auditors, devono essere svolte secondo i principi dichiarati dall'ISO 19011 che, come abbiamo visto precedentemente, consistono nel comportamento etico, nell'imparzialità, nell'adeguata professionalità, nell'indipendenza e nell'evidenza (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002). Oltre a ciò, nel suo lavoro, l'IA deve considerare anche le percezioni delle altre parti, quali le altre funzioni aziendali, il management e deve tener conto dell'esperienza pregressa e delle informazioni esterne (Bignami, 2015). Il lavoro può essere gestito in modo autonomo dagli Internal Auditors, attraverso piani annuali personalizzati, tuttavia vediamo che l'ISO 19011, oltre a fornire i principi del lavoro di auditing, ne ha fornito anche uno schema principale, chiamato Plan-Do-Check-Act, che vediamo raffigurato nella figura alla pagina successiva [v. Fig. 3 - Ciclo Plan-Do-Check-Act (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002)]. In questo schema che, come tutti i suggerimenti dati dalle varie norme ISO, è ad applicazione volontaria, vediamo come primo punto la definizione del programma, ossia una serie di decisioni che diano più precisione alla

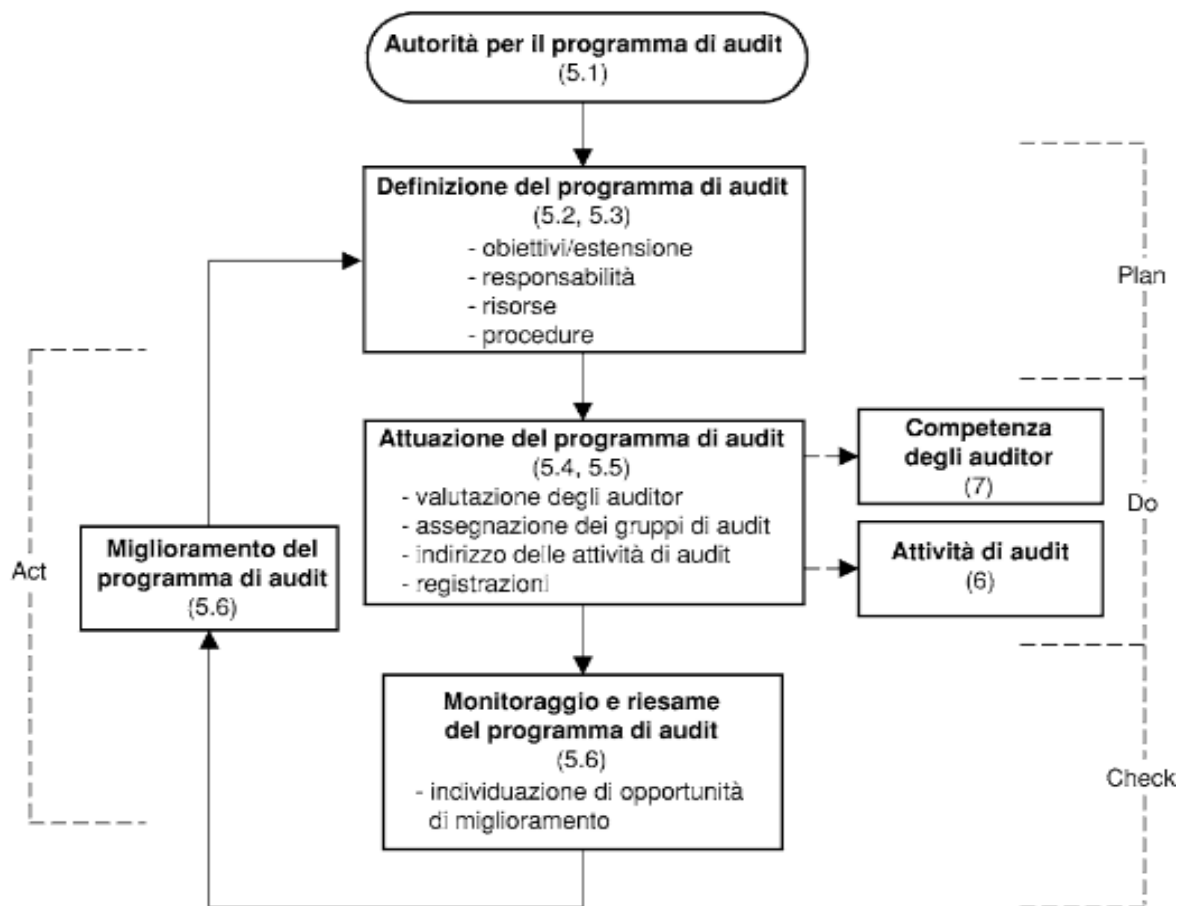


Fig. 3 - Ciclo Plan-Do-Check-Act (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002)

pianificazione del programma: la durata del piano, che obiettivi si vogliono raggiungere, chi ne è il responsabile, quali sono le risorse e con quali procedure si vuole mettere in atto il piano.

Il secondo punto è l'attuazione del piano di audit, attraverso la comunicazione del programma, l'inizio delle procedure, la fornitura delle risorse necessarie e le registrazioni previste, soprattutto nel caso in cui risultassero delle non conformità. In questa fase comincia la vera e propria attività sul campo, che ci permette di vedere se il piano implementato è adatto alla nostra corporation e se è stato preparato da auditor competenti.

Si passa poi alla fase del monitoraggio, in cui si riesamina il piano in modo da capire che modifiche si possono apportare ad eventuali errori o omissioni. In caso ci siano delle alterazioni da apporre, si passa al miglioramento del piano di audit, in cui si mettono in atto le correzioni necessarie (UNI - Ente Nazionale di Unificazione, 2002). La verifica dell'operatività e dell'idoneità del sistema di controllo interno deve essere svolta in via continuativa, riportando tutto in un prospetto che verrà poi consegnato al consiglio di amministrazione, che darà l'approvazione in caso di verifica superata (Gasparri, 2013).

In Italia i vari ruoli sono stati dibattuti tra gli organi societari: attraverso molte leggi si è giunti all'equilibrio attuale, il quale prevede l'affidamento della vigilanza sull'adeguatezza del controllo interno al collegio sindacale, come da D. Lgs. n. 58 del 1998, mentre un ruolo di monitoring sull'attività amministrativa degli executives è tenuto dal Consiglio di Amministrazione, in base al D. Lgs n. 06 del 2003 (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, 2019; Gasparri, 2013).

In U.S.A. invece, come abbiamo visto dal Sarbanes – Oxley Act, risultano responsabili del piano di auditing anche il CEO e il CFO, soprattutto per quanto riguarda la parte contabile (Congress Assembled of the United States of America, 2002).

Nel corso del capitolo abbiamo visto quindi che esistono più norme e più sistemi per il controllo dell'azienda e dei suoi componenti. Ognuno di essi ha i suoi pregi, ma soprattutto i suoi difetti, i quali saranno l'argomento della prossima sezione.

CAPITOLO 3 – I DIFETTI DEL SISTEMA ANTIFRODE

I sistemi antifrode, come anticipato nel capitolo precedente, devono essere flessibili e, già al momento della loro creazione, devono prefigurare dello spazio per un futuro cambiamento. I settori in cui vengono implementati sono sempre più evoluti e dinamici, e così devono essere anche i relativi sistemi di controllo (Alvaro, Ciccaglioni & Siciliano, 2013). Tuttavia, nonostante la loro continua evoluzione e a causa della continua dinamicità dei settori, spesso i piani implementati presentano dei difetti.

Questo capitolo analizza quindi i principali difetti o lacune presenti nel sistema anti frode: riprenderemo la struttura utilizzata nella sezione precedente, ossia partendo dalle leggi e dagli standard internazionali, proseguendo con i sistemi di prevenzione esterni e terminando con le metodologie di prevenzione interna. Analizzeremo punto per punto ciascun paragrafo del capitolo due attraverso una visione differente del sistema, ossia i punti più deboli che potremmo sfruttare nell'introduzione di una frode nella corporation.

Nell'ultimo paragrafo infine vedremo il caso reale di una corporation che ha saputo sfruttare alcune delle lacune analizzate: WorldCom, la compagnia telefonica americana che ha creato una frode contabile da quasi 4 miliardi di dollari (Ognissante, 2016).

3.1 Discordanze tra legge e applicazione

Il primo punto da affrontare per quanto riguarda le lacune dei vari sistemi sono gli standard internazionali, i quali descrivono efficacemente i principi e le funzioni degli auditor, tuttavia essendo volontari, vengono applicate a discrezione dell'azienda (Conforma & UNI, 2018).

Per quanto riguarda le leggi, come tutti sappiamo, negli anni vengono aggiornate e modificate, tentando di raggiungere la massima copertura possibile, ma spesso ciò da origine a una stratificazione di leggi, creando confusione in chi le deve applicare e grandi opportunità di trascendere la norma (Minoretti, 2016). Questa eccessiva pesantezza delle leggi e dell'apparato burocratico non fa altro che rallentare il lavoro del personale il quale, a causa dei continui cambiamenti, ha pensato più alla redazione di documenti di esenzione dalla responsabilità che ad una vera e propria applicazione delle norme, considerando le molte leggi che impediscono di svolgere le proprie mansioni in modo fluido (Sidone, 2019).

Un altro punto da affrontare è l'effettiva incisività delle pene, la quale è diminuita a causa delle continue modifiche nelle quali si è visto una tendenza a “parificare” la responsabilità, ossia a condannare allo stesso identico modo una microimpresa, la quale frode può danneggiare poche persone, e grandi società che hanno recato danno a un intero stato o addirittura una macroregione. Ovviamente le due condanne vengono affrontate in modi

diversi: la piccola impresa non ha molti piani di prevenzione per affrontare processi e condanne, mentre per la grande impresa, la quale ha a disposizione molti più strumenti, potrà ricorrere a pene più lievi grazie al patteggiamento e alla maggiore copertura legale che ha alle spalle (Ferrari, 2019).

Vediamo quindi che la minore incisività delle leggi, assieme al depotenziamento del potere statale, ha portato al credere che avere comportamenti disonesti nei confronti dell'azienda sia diventato normale [v. *ritualism*, paragrafo 1.2] (Ferrari, 2019). Questa "normalità", se amplificata, viene chiamata Anomia, dalla teoria elaborata dal sociologo francese Émile Durkheim, il quale sostiene che la discordanza tra standard sociali ed etici sia alla base della predisposizione alla corruzione (Martin, Cullen, Johnson & Parboteeah, 2007).

Questi tre difetti (eccessiva stratificazione, perdita incisività e depotenziamento statale) portano ad avere delle leggi che sono dinamiche ed aggiornate, ma che spesso vengono aggirate o disapplicate in quanto considerate deboli (Ferrari, 2019).

Ma ovviamente i punti deboli non riguardano solo le leggi e la loro applicazione: vediamo quali sono i difetti che affliggono i sistemi esterni all'azienda.

3.2 Le maggiori problematiche riscontrate nei sistemi di controllo esterni

I sistemi di controllo esterni dovrebbero essere i primi in grado di avere una panoramica imparziale dell'azienda, in grado di rilevare problemi e incertezze senza avere influenze interne. Tuttavia vediamo che spesso non è così: andiamo quindi ad analizzare i due principali soggetti esterni, gli External Auditors e i whistleblowers.

3.2.1 Le difficoltà degli External Auditors

In prima battuta troviamo gli External Auditors che, come già spiegato, hanno il compito di revisionare il bilancio dell'azienda, trovando eventuali discrepanze. Devono svolgere il loro lavoro in piena indipendenza e imparzialità, avendo un comportamento etico e l'adeguata professionalità richiesta dal compito, traendo i loro risultati dall'evidenza dei fatti, senza influenze esterne. Deduciamo quindi che le principali problematiche possono sorgere proprio nel rispettare questi principi: nei maggiori casi balzati alla cronaca, si è scoperto un ruolo di omertà da parte dell'agenzia di external audit che seguiva l'azienda fraudolenta. Famoso il caso di una delle Big Five, diventate ora Big Four: la Arthur Andersen, che, a causa dello scandalo Enron e del suo coinvolgimento tramite la distruzione di documenti contabili che attestavano una frode nel bilancio, dovette chiudere i battenti nel 2002 (Balzarotti & Miccolupi, 2016).

Ci sono vari motivi per cui un external auditor può andare contro i suoi principi e contro le leggi nazionali o internazionali: dalla possibilità di perdere un cliente molto importante ad un coinvolgimento personale, spesso chi dovrebbe essere più imparziale nelle decisioni non lo è. Un interrogativo può rimanere sul perché nessun altro external auditor segnala i fatti: innanzitutto, spesso le grandi corporations hanno un unico referente che lavora esclusivamente sul loro bilancio, quindi solo il referente può sapere come giustificare determinate cifre, come nel caso di David Duncan, che era il referente di Enron in Arthur Andersen (Balzarotti & Miccolupi, 2016) e in secondo luogo testimoniare potrebbe significare arrecare un danno a se stessi, come nel caso dei whistleblowers i quali, come vedremo, vengono sottoposti a grandi pressioni.

3.2.2 Le difficoltà dei Whistleblowers

Spesso ciò che non funziona nel whistleblowing è proprio il fattore pressione: dopo aver fatto uscire allo scoperto degli inganni, spesso non è unicamente l'azienda a risentirne, ma è anche il segnalatore stesso, che diventa vittima di ripercussioni anche gravi e minacce. Esempi di minacce a segnalatori di illeciti sono facilmente riscontrabili in molti casi famosi alla cronaca: da Sherron Watkins (ex vice presidente di Enron) a Harry Markopolos (ex EA di Bernie Madoff), da Michael Christopher Woodford (ex COO e CEO di Olympus) a Richard Bowen (banchiere americano, fece una soffiata sulla frode dei mutui subprime di Citigroup), tutti loro hanno sofferto di ostracismo, derisione pubblica ed anche limitazioni al lavoro, soffrendo addirittura di malesseri fisici dovuti allo stress o finendo in prigione (Stolowy et al., 2019).

Tutto ciò ovviamente non rende conveniente testimoniare contro la propria azienda. A peggiorare la situazione si aggiunge il fatto che, perlomeno in Italia, una volta fatta la segnalazione anonima e avvenute le relative verifiche, nel caso in cui la società quotata risulti colpevole, si deve andare in sentenza con l'obbligo di testimonianza. Considerando che il nostro sistema giudiziario è garantista, l'accusatore, in questo caso il whistleblower, è costretto a testimoniare "a viso aperto", togliendo quindi ogni garanzia data dall'anonimato. Oltre a ciò, in caso il giudizio dovesse essere in favore della società, già dalla sentenza di primo grado vediamo che il segnalatore perde ogni tutela, ricorrendo anche nei reati di calunnia e diffamazione (Maurizi, 2016).

Altro punto debole dei sistemi di tutela del whistleblowing sono i nuovi software messi a disposizione per la segnalazione degli illeciti: più siti non utilizzano strumenti di crittografia che garantiscano al segnalatore la tutela dell'anonimato, permettendo di essere tracciato tramite il proprio computer (Maurizi, 2016). Addirittura il sito dell'Anac, quindi il più autorevole strumento italiano di lotta alla frode non presenta un accesso con connessione

sicura, come segnalato in rosso nella figura seguente [v. Fig. 4 – Screenshot del 09/12/2019 ore 23.48 effettuato da Nicole Sabbadin].



Figura 3 - Screenshot del 09/12/2019 ore 23.48 effettuato da Nicole Sabbadin

La mancanza di una connessione sicura indica che i dati che vengono immessi nel sito possono essere intercettati da chiunque. In questo caso la connessione utilizzata è http, mentre il minimo che si dovrebbe utilizzare è l'https, il quale permette comunque di vedere che sito web sta utilizzando il dipendente, ma almeno non ne rintraccia le mosse (Maurizi, 2016).

Il whistleblowing è un valido strumento di lotta alla frode, considerando che parte da una persona che ha individuato dei comportamenti ingannevoli ed è il primo a volerli portare alla luce, tuttavia i punti che abbiamo visto precedentemente costituiscono un deterrente ad esternare una denuncia, facendo quindi decadere anche questo sistema di identificazione.

Come abbiamo già visto, i whistleblowers ci consentono di ricollegarci ai sistemi di prevenzione interni, che analizzeremo ulteriormente in base ai loro difetti.

3.3 Le maggiori problematiche riscontrate nei sistemi di controllo interni

Nonostante la dinamicità, la personalizzazione e la continua evoluzione dei sistemi interni di prevenzione, anche questi presentano molti difetti, che li rendono inefficaci, in tutto o in parte, nel loro compito. Vediamo quali sono e da cosa sono dati.

3.3.1 Le difficoltà nei Codici Aziendali

I Codici costituiscono la disciplina morale ed etica dell'azienda, e non rispettarli significherebbe contravvenire non solo alle regole, ma anche ai principi e fondamenti stessi dell'azienda (Randstad Italia, 2018).

Anche questi, di anno in anno vengono modificati, anche se non vengono sostituiti completamente, correndo quindi il rischio di sovra stratificazione e creando confusione (Sidone, 2019). Oltre a ciò, tutti gli articoli dei codici e le relative modifiche necessitano di un'interpretazione univoca e ben chiara a tutti, altrimenti si rischia che il Codice venga applicato nell'azienda, ma nel modo sbagliato (Lippi et al., 2015). A questo problema della libera interpretazione si aggiunge anche il fatto che il Codice di Autodisciplina è ad applicazione volontaria e parziale, dove l'azienda deve comunicare le parti che non segue e per quale motivo per il principio "comply or explain" (Borsa Italiana - Comitato per la

Corporate Governance, 2018). Questo principio può essere un problema, perché talvolta non viene seguito in modo corretto, infatti spesso le motivazioni date risultano futili o senza una reale spiegazione (Alvaro et al., 2013). A questa difficoltà stanno pensando molti Paesi che tentano di assimilare il loro disciplinare al Codice di Autodisciplina svedese, visto come un modello di ispirazione per la sua richiesta di assoluta precisione nella descrizione degli articoli non implementati e del motivo di questa scelta (Alvaro et al., 2013).

Creandosi confusione nell'applicazione della legge, le leggi verranno implementate nel modo sbagliato, andando a creare un susseguirsi di errori che difficilmente verranno riconosciuti come tali all'interno dell'azienda, in quanto ritenuti la normalità (Crossman, 2019). Sempre parlando del ritualismo, in molti casi le aziende ritengono che emanare un Codice Etico all'interno dell'azienda sia un metodo automatico di lotta alla frode, ma in realtà è necessario adottare delle specifiche misure per verificarne effettivamente l'efficacia (Anand et al., 2004). La persona addetta a tale controllo è l'Internal Auditor, il quale essendo interno all'azienda dovrebbe essere il primo ad accorgersi se qualcosa non va, ma vediamo perché non è così.

3.3.2 Le difficoltà dell'Internal Auditor

Anche qui si ripetono le difficoltà principali dell'external auditor: dalla riluttanza a testimoniare per le possibili conseguenze nell'ambito sociale e lavorativo alla volontaria mancanza di rispetto dei principi fondamentali dell'auditing per conflitto di interesse (Conforma & UNI, 2018; Jeppesen, 2018). Quest'ultima difficoltà risulta ancora più evidente in questi soggetti, in quanto strettamente legati all'azienda.

Ma le difficoltà che un Internal Auditor può trovare nello svolgimento del proprio lavoro non consistono solo ed esclusivamente in fattori soggettivi come i due ostacoli appena citati. Infatti, già dalla programmazione del lavoro vediamo che sorgono dei problemi: uno dei principali documenti che bisognerebbe redigere è il piano di audit interno a lungo termine, ossia oltre i 3 anni. Molte corporations oramai non lo adottano più perché, considerando che l'economia nazionale e internazionale è sempre in fermento, la previsione del futuro a lungo termine risulta pressoché impossibile. Per lo stesso motivo, anche il piano di audit a medio termine sta cadendo sempre più in disuso, andando quindi a focalizzare il lavoro dei revisori interni nel piano annuale di audit (Selim et al., 2014). Anche qui, sono stati riscontrati dei problemi: non in tutti i paesi le corporations adottano un piano annuale specifico per l'audit. In tali Stati l'audit, pur essendo ritenuta una funzione molto importante, non ha un piano predisposto di ispezione e controllo, ma viene semplicemente inclusa nel piano predisposto con altre funzioni (Selim et al., 2014). Nei Paesi in cui il piano annuale è adottato abitualmente, invece, si riscontra il fatto che non tutte le risorse disponibili vengono allocate:

molte infatti vengono utilizzate per poter rispondere prontamente alle richieste dei managers nel miglior modo possibile (Selim et al., 2014). Se queste risorse non allocate come dovuto fossero invece utilizzate come da programma, si verrebbero a creare dei documenti sempre aggiornati che possono rispondere in maniera adeguata a qualsiasi domanda da parte del management, il quale come sappiamo è coinvolto nel controllo interno della società (Selim et al., 2014). Questo controllo sull'Internal Audit costituisce la soluzione ad uno dei principali problemi che fino a qualche anno fa affliggeva le aziende italiane: il sovraccarico di lavoro del collegio sindacale, il quale era indicato come esclusivo responsabile del controllo interno e della tenuta della contabilità. Ovviamente questo eccesso di responsabilità ha portato a risultati molto deludenti dal punto di vista operativo e gestionale dell'organo, il quale è stato risolto grazie al D. Lgs. n. 06 del 2003, introducendo nel nostro caso il Consiglio di Amministrazione nella funzione di controllo (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, 2019; Gasparri, 2013).

Abbiamo visto quindi che, nonostante le nuove leggi e gli aiuti forniti dagli schemi presenti negli standard internazionali, i problemi riguardanti le procedure di controllo possono essere sia oggettivi, come la presenza o meno di piani adeguati, sia soggettivi, come nel caso della personalità degli auditors. Da ciò possiamo dedurre che l'argomento del controllo interno sarà sempre problematico, considerando i molti fattori variabili che lo compongono.

3.4 Il caso WorldCom: analisi di una frode contabile

Passiamo ora ad un'azienda che ha saputo sfruttare ed è riuscita a speculare sulle lacune viste finora: quali punti deboli è stata in grado di sfruttare la società WorldCom, che fino a prima dello scoppio dello scandalo era la società di telecomunicazioni più quotata degli United States, la perfetta incarnazione del sogno e della potenza americana, al pari di Enron.

3.4.1 I fatti accaduti

WorldCom, inizialmente conosciuta con l'acronimo LDDS⁵, nacque nel 1984 grazie al fallimento del leader di settore AT&T, il quale permise l'accesso delle linee a lungo raggio a prezzi minori. Dopo un iniziale periodo di indebitamento alle stelle, al comando arrivò Bernard J. Ebbers il quale, pur non avendo competenze tecnologiche, possedeva un notevole background ricco di carriere molto diverse tra loro. Riunendo tutte le caratteristiche sviluppate nei suoi precedenti lavori, riuscì a rendere profittevole LDDS in meno di un anno (Kaplan & Kiron, 2007). La tecnica di Ebbers per fare di WorldCom un gigante era molto semplice: acquisire nuove aziende, il quale portò però ad un costante fabbisogno di capitale (Ognissante,

⁵ Long Distance Discount Services.

2016). Nel 1999 le acquisizioni molto ravvicinate nel tempo portarono a una crisi, in quanto tra un'acquisizione e l'altra l'azienda non aveva avuto modo di stabilizzarsi. Tuttavia anche in questo caso Ebbers riuscì a far riprendere quota alla corporation, grazie all'apprezzamento delle proprie azioni, le quali arrivarono a valere fino a 60 dollari l'una (Ognissante, 2016). Nello stesso anno sorse un'altra difficoltà: la fusione con Sprint, altro leader nel settore delle telecomunicazioni, non venne approvata dal Dipartimento di Giustizia statunitense, il quale giudicò la fusione come contraria alle regole dell'antitrust. Questo improvviso blocco della crescita di WorldCom arrestò anche lo spirito propositivo di Ebbers, il quale cominciò a dimostrare una mancanza di senso strategico delle azioni (Kaplan & Kiron, 2007).

Oltre ai cambiamenti relativi all'azienda, cominciò a cambiare anche il settore a livello generale: un abbassamento dei prezzi delle telecomunicazioni portò all'attenzione di analisti e osservatori l'E/R ratio di WorldCom, che risentì pesantemente delle pressioni a cui era sottoposto. Per dare una parvenza di normalità alla situazione e non far trapelare che la corporation era in grave crisi, il CFO Sullivan ricorse a due principali meccanismi: l'earnings management dei costi per gli assets e la capitalizzazione di costi operativi come investimenti (Kaplan & Kiron, 2007). Questi due espedienti contabili permisero all'azienda di spalmare i costi in più anni e quindi avere profitti più alti.

La floridità dei profitti di WorldCom in tempo di crisi per il settore in generale però fece insospettire la Security Exchange Commission, la quale chiese spiegazioni a Cynthia Cooper, a capo della funzione Internal Audit. Venne aperta quindi un'inchiesta all'insaputa di Sullivan, dal quale si scoprirono che le manovre di earnings management attuate superavano di gran lunga i limiti legali ed etici: quasi 4 miliardi di dollari in costi contestabili, di cui 500 milioni non documentati, il tutto riferito successivamente all'Audit Committee. Il 25 giugno 2002 WorldCom annunciò di aver gonfiato i propri ricavi nei precedenti bilanci, le sue azioni non vennero più commerciate al Nasdaq e Standard and Poor's declassificò il suo rating da B+ a CCC- (Kaplan & Kiron, 2007).

La responsabilità ricadde principalmente su Ebbers e la sua azienda, ma insieme a WorldCom venne incriminata anche la società che si occupava del suo auditing: Arthur Andersen, la quale, già dichiarata colpevole per il caso Enron, fu colpita fatalmente anche da questa corporation, che veniva considerata come uno dei suoi clienti più importanti. Inizialmente dichiaratasi innocente e all'oscuro di tali manovre, la vicenda si è conclusa tramite conciliazione tra le parti, con il pagamento di 65 milioni di dollari come risoluzione della class action intentata dagli investitori di WorldCom contro la società di auditing (Williams, 2005).

3.4.2 Le lacune sfruttate nel commettere la frode

Andando ad analizzare la frode, vediamo che le tecniche attuate per incrementare in modo fraudolento i profitti in bilancio sono spesso molto semplici, ad esempio classificare i costi operativi come investimenti, ripartendoli in più voci di capitale (Ognissante, 2016). Questo singolo accorgimento, tuttavia, non è sufficiente per ingannare gli investitori: entrano quindi in gioco i due fattori principali che hanno permesso a WorldCom di attuare la frode, ossia la mancanza di regole interne e la moltitudine di soggetti coinvolti (Kaplan & Kiron, 2007).

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, l'implementazione di regole scritte è importante nel chiarire quali siano i ruoli e le mansioni di ogni ufficio aziendale, nel caso del Codice di Autodisciplina, e quali siano i principi dell'azienda, nel caso del Codice Etico. In WorldCom, i due Codici risultano essere ancora più rilevanti, in quanto azienda multinazionale con più sedi distaccate e poco comunicanti tra loro. Tuttavia, per il volere del CEO Ebbers e per la natura volontaria dei due Codici nominati, all'interno di WorldCom non esistevano regole scritte, in quanto ritenute "una colossale perdita di tempo" (Kaplan & Kiron, 2007). Da ciò derivarono delle conseguenze: innanzitutto, la gestione delle sedi risultava autonoma; inoltre, come testimoniato da ex dipendenti, esistevano dei premi speciali nelle retribuzioni, soprattutto nel settore Financial & Accounting. Tutto ciò aiutò il lavoro di quei managers determinati a ottenere i loro premi ad ogni costo, anche tramite comportamenti disonesti (Kaplan & Kiron, 2007).

Un'altra lacuna è stata la poca formazione del personale e la sfiducia nei confronti della funzione di Internal Auditing. Molti dipendenti attestarono di non sapere dell'esistenza di questo dipartimento e chi invece sapeva dell'esistenza di tale funzione, non poteva farne affidamento dato che era presieduta da Scott Sullivan, CFO coinvolto nella frode e fautore di molte delle minacce che permisero all'azienda di non essere scoperta (Kaplan & Kiron, 2007). Le minacce erano dirette principalmente al personale dipendente, ma indirettamente anche ad Arthur Andersen, la società di revisione esterna la quale, considerando WorldCom uno dei suoi clienti più importanti, decise di coprirne le tracce (Kaplan & Kiron, 2007).

Dalle minacce a possibili whistleblowers, alla mancanza di regole interne e di leggi efficaci che stabiliscano un limite alla corruzione⁶, WorldCom ha utilizzato un mix delle lacune dei sistemi di controllo visti in precedenza, rappresentando un buon esempio per questa relazione.

⁶Il Sarbanes-Oxley Act e gli Standard ISO sono nati grazie a questi scandali.

CONCLUSIONI

Questa relazione è nata con lo scopo di approfondire l'argomento dei sistemi di prevenzione e controllo della frode contabile, analizzandoli anche da un punto di vista critico, al fine di trovare quali siano i loro punti deboli.

Partendo dalla definizione di frode, siamo andati ad approfondire quali siano i concetti alla base di un atteggiamento disonesto. Tra le varie proposte teoriche riguardanti gli elementi rilevanti di una frode, ho scelto il Fraud Triangle Model, il quale ci ha aiutato a capire per quali possibili motivi, in che modo e grazie a quali opportunità può essere perpetrato questo atto. Questa parte ci è stata fondamentale nel dare un'inquadratura più specifica al vero fulcro della relazione: quali sono i sistemi che permettono di prevenire un possibile atteggiamento doloso verso l'azienda.

Abbiamo iniziato con i principi su cui si basa l'Auditing, attraverso lo standard di settore ISO 37001, proseguendo poi con una delle leggi che ha rivoluzionato il sistema antifrode: la Sarbanes-Oxley Act, la quale dispone provvedimenti rivoluzionari come la responsabilità di CEO e CFO sull'approvazione dei report annuali, assieme all'introduzione di un comitato non profit per la sorveglianza delle società quotate.

In seguito, nell'analisi dei sistemi di controllo abbiamo attuato una distinzione principale: i sistemi esterni, come gli external auditors e i whistleblowers, e i sistemi interni come gli internal auditors e i Codici aziendali. In particolare modo abbiamo visto il loro scopo e le loro caratteristiche, trovando che i difetti e le lacune principali sono:

- l'inefficienza delle leggi, che causa un'applicazione non corretta dei sistemi, come nel principio *comply or explain* per gli articoli del Codice di Autodisciplina;
- la mancanza di controllo sull'imparzialità dei soggetti coinvolti nelle attività di audit, in caso di conflitti d'interesse;
- la mancanza di tutele adeguate che possano aiutare le persone a far prevalere l'onestà e a denunciare, senza incorrere in minacce o spiacevoli conseguenze.

La frode WorldCom è stata scelta appositamente perchè, oltre che ad essere basata su escamotages contabili, ripete particolarmente bene quali siano i punti deboli dei sistemi di controllo, permettendo al CEO Ebbers ed al CFO Sullivan di creare una delle più grandi frodi nelle società quotate, con un ammanco di oltre 9 miliardi di dollari nell'economia statunitense (Ognissante, 2016).

In conclusione, possiamo dire che i sistemi di controllo sono fondamentali per poter controllare adeguatamente la corporation, tuttavia, oltre alla loro implementazione, bisogna attuare un continuo monitoraggio critico, che possa individuare le lacune presenti al fine di poterle colmare in modo consono.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, R. V., & Vadera, A. K. (2008). The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 431–449.
- Albrecht, W. S., Wernz, G. W., & Williams, T. (1995). *Fraud: Bringing Light to the Dark Side of Business*. Irwin Professional Pub.
- Alvaro, S., Ciccaglioni, P., & Siciliano, G. (2013). *L'autodisciplina in materia di corporate governance*. Roma.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18(2), 39–53.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25.
- Balzarotti, L., & Miccolupi, B. (2016). La truffa di Enron 15 anni fa. Le tappe del default nelle pagine d'Archivio. Il Corriere della Sera. Ultimo accesso: 30 Dicembre 2019. Sito web: <https://www.corriere.it/extra-per-voi/2016/12/02/truffa-enron-15-anni-fa-tappe-default-pagine-d-archivio-7b487b7a-b7f6-11e6-a82f-f4dafb547583.shtml>
- Benston, G. J., & Hartgraves, A. L. (2002). Enron: What happened and what we can learn from it. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21, 105–127.
- Borsa Italiana - Comitato per la Corporate Governance. (2018). *Codice di Autodisciplina*.
- Commissione Nazionale per le Società e la Borsa. (2019). *Testo Unico della Finanza* (p. 393). p. 393.
- Conforma, & UNI. (2018). Guideline ISO37001. *La Linea Guida Applicativa Sulla Norma UNI ISO 37001:2016 per La Prevenzione Della Corruzione*, 64.
- Congress Assembled of the United States of America. *Public Law 107–204 — July 30, 2002.* , (2002).
- Cressey, D. R. (1953). *Other People's Money*. Montclair, NJ: Patterson Smith.
- Davis, J. S., & Pesch, H. L. (2013). Fraud dynamics and controls in organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 469–483.
- Dematté, C. (2002). Il caso Enron: una lezione per tutti. *Economia & Management - Editoriale Aprile 2002*.
- Gabbioneta, C., Greenwood, R., Mazzola, P., & Minoja, M. (2013). The influence of the institutional context on corporate illegality. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6–7), 484–504.
- Gasparri, G. (2013). I controlli interni nelle società quotate: gli assetti della disciplina italiana

- e i problemi aperti. In *Quaderni Giuridici CONSOB*, n. 4, Settembre 2013.
- Holzmueller, E. (2009). Soluzioni operative: la prevenzione delle frodi. *Il Sole 24 Ore*, (1), 87–92.
- ISA Italia. (2013). *Principio di revisione internazionale ISA 240 - Le responsabilità del revisore relativamente alle frodi nella revisione contabile del bilancio*.
- Jeppesen, K. K. (2018). The role of auditing in the fight against corruption. *British Accounting Review*, 51(5).
- Kaplan, R., & Kiron, D. (2007). Accounting Fraud at WorldCom. *Business*, (January), 1–18.
- Lippi, A., Di Battista, M. L., Vella, F., Guglielmetti, R., Aliberti Amidani, L., Cervellione, R., ... Gozzi, G. (2015). Il punto sugli amministratori indipendenti. In *La Voce Degli Indipendenti*. <https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.91.038301>
- Marriage, M., & Ford, J. (2018). Revisione contabile: quasi l'intero mercato è nelle mani delle «Big Four». E qualcosa non funziona. *Il Sole 24 ore*. Ultimo accesso: 25 Novembre 2019. Sito web: <https://www.ilsole24ore.com/art/revisione-contabile-quasi-l-intero-mercato-e-mani-big-four-e-qualcosa-non-funziona-AESXQwZF>
- Martin, K. D., Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Parboteeah, K. P. (2007). Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1401–1422. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28179462>
- Martinazzo, S., & Migliorini, S. (2012). Sistemi antifrode: i pilastri fondamentali. *Diritto24 - Il Sole 24 Ore*. Ultimo accesso: 30 Dicembre 2019. Sito web: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/professioneLegale/2012/02/sistemi-antifrode-i-pilastri-fondamentali.php>
- Maurizi, S. (2016). Luci e ombre della legge italiana sul whistleblowing. *L'Espresso*. Ultimo accesso: 28 Novembre 2019. Sito web: <http://espresso.repubblica.it/attualita/2016/01/25/news/luci-e-ombre-della-legge-italiana-sul-whistleblowing-1.247656>
- McKendall, M. A., & Wagner, J. A. I. (1997). Motive, Opportunity, Choice, and Corporate Illegality. *Organization Science*, 8, 624–647.
- Ognissante, L. (2016). WorldCom Scandal. Ultimo accesso: 23 Gennaio 2020. Sito web: <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/worldcom-scandal/>
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Palermo. (n.d.). *Che cos'è la revisione contabile e a cosa serve*. Palermo.
- Parlamento italiano. (2012). Legge 6 novembre 2012 n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.” *Gazzetta Ufficiale Della Repubblica Italiana*, 265(1).

- Schuchter, A., & Levi, M. (2016). The fraud triangle revisited. *Security Journal*, 29(2), 107–121.
- Selim, G., Melville, R., D’Onza, G., Pelligrini, M., & Koutoupis, A. G. (2014). *Internal Audit Around the World - A Perspective on Global Regions*. Florida.
- Soccio, P., & Giani, S. (2007). *Seminario di studio: Frodi aziendali ed Internal Auditing*. 1–4.
- Stolowy, H., Gendron, Y., Moll, J., & Paugam, L. (2019). Building the Legitimacy of Whistleblowers: A Multi-Case Discourse Analysis. *Contemporary Accounting Research*, 36(1), 7–49.
- UNI - Ente Nazionale di Unificazione. (2002). *Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e / o ambientale*.
- Wells, J. T. (2014). *Principles of fraud examination (4th ed.)* (4th ed.; John Wiley & Sons Inc., Ed.). Hoboken.
- Williams, T. (2005). Andersen to Settle WorldCom Lawsuit. The New York Times. Ultimo accesso: 29 Dicembre 2019. Sito web:
<https://www.nytimes.com/2005/04/25/business/andersen-to-settle-worldcom-lawsuit.html>

SITOGRAFIA

- Accademia della Crusca. (2014). Che cosa indica e come si traduce la parola inglese whistleblower? Ultimo accesso: 27 Novembre 2019
<https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/che-cosa-indica-e-come-si-traduce-la-parola-inglese-whistleblower/918>
- Amadeo, K. (2019). Sarbanes-Oxley Summary. Ultimo accesso: 19 Novembre 2019. Sito web: <https://www.thebalance.com/sarbanes-oxley-act-of-2002-3306254>
- Bignami, E. M. (2015). Il sistema dei controlli nelle società quotate. Ultimo accesso: 7 Novembre 2019. Sito Web: www.bignamiassociati.com
- Crossman, A. (2019). Definition of Ritualism in Sociology. Ultimo accesso: 31 Ottobre 2019. Sito web: <https://www.thoughtco.com/ritualism-3026527>
- Ferrari, G. F. (2019). Corruzione e anticorruzione: lineamenti generali e luoghi comuni. DPCE Online, v.38. Ultimo accesso: 8 Ottobre 2019. Sito web:
<http://www.dpceonline.it/index.php/dpceonline/article/view/648>
- Finlombarda. (2018). Whistleblowing. Società trasparente. Ultimo accesso: 9 Ottobre 2019. Sito web: <http://www.finlombarda.it/societatrasparente/altricontenuti/whistleblowing>
- Fiori, A. (2019). Le frodi aziendali. Ultimo accesso: 6 Novembre 2019. Sito web:
<https://www.filodiritto.com/le-frodi-aziendali>

- International Organization for Standardization. (n.d.). ISO - About Us. Ultimo accesso: 18 Novembre 2019. Sito web: <https://www.iso.org/about-us.html>
- Kenton, W. (2019). Investopedia - International Organization for Standardization (ISO). Ultimo accesso: 18 Novembre 2019. Sito web: <https://www.investopedia.com/terms/i/international-organization-for-standardization-iso.asp>
- Lederman, L. (2018). Tax Evasion and the Fraud Diamond. Ultimo accesso: 6 Novembre 2019. Sito web: <https://surlysubgroup.com/2018/12/18/tax-evasion-and-the-fraud-diamond/>
- Ministero della Giustizia. (2019). Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti - Whistleblowing. Ultimo accesso: 28 Novembre 2019. Sito web: https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_29_21_5.page
- Minoretti, A. (2016). A cosa servono le leggi. CNI scintille. Ultimo accesso: 8 Dicembre 2019. Sito web: <https://www.cniscintille.it/cosa-servono-le-leggi/>
- Nodon Consulting. (n.d.). The Fraud Triangle. Ultimo accesso: 7 Novembre 2019. Sito web: <https://nodon.ch/en/company/background-to-economic-crime/fraud-triangle/>
- Prontoprofessionista.it. (2019). Il sistema di controllo interno e le procedure di fraud auditing. Ultimo accesso: 1 Dicembre 2019. Sito web: <https://www.prontoprofessionista.it/articoli/il-sistema-di-controllo-interno-e-le-procedure-di-fraud-auditing.html>
- Randstad Italia. (2018). Ecco cos'è il codice etico aziendale. Ultimo accesso: 2 Dicembre 2019. Sito web: <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/ecco-cose-il-codice-etico-aziendale/>
- Scialò, L. (2018). S&P 500: indice: cos'è, come funziona, storia, come fare trading. Ultimo accesso: 23 Gennaio 2020. Sito Web: <https://www.webeconomia.it/sp-500-indice-cose-come-funziona-storia-come-fare-trading/17253/>
- Sidone, G. (2019). Il Contrasto della Corruzione in Italia: l'Obiettivo dell'Integrità nel Sistema Valoriale di Riferimento. DPCE Online. Ultimo accesso: 6 Dicembre 2019. Sito web: <http://www.dpceonline.it/index.php/dpceonline/article/view/671>
- Treccani. (2012). Sarbanes-Oxley Act. Dizionario di Economia e Finanza. Ultimo accesso: 30 Dicembre 2019. Sito web: http://www.treccani.it/enciclopedia/sarbanes-oxley-act_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- Treccani. (2019). Auditing. Ultimo accesso: 20 Novembre 2019. Sito web: <http://www.treccani.it/vocabolario/auditing/>
- United States Department of Labor. (n.d.). Sarbanes Oxley Act (SOX) 18 U.S.C. §1514A.

Ultimo accesso: 28 Novembre 2019. Sito web:

https://www.whistleblowers.gov/statutes/sox_amended

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare innanzitutto la prof.essa Pilonato, per la disponibilità nel correggere questa relazione e il supporto che ha saputo darmi con grande professionalità.

Un grande grazie va alla mia famiglia: mamma, papà e Giulia, mi avete sempre sostenuta in tutto e per tutto, sapendomi consigliare al meglio nei momenti di indecisione.

Grazie a Marco, per farmi vedere tutto con obiettività, per aver portato tanta pazienza e per avermi fatta ridere anche nei momenti più bui. Un grazie agli amici per i momenti passati insieme e in particolare grazie a Michela, Martina, Tommaso e Matteo per i viaggi in treno, i caffè e le risate.

Grazie allo staff Birra Ingross per questi fantastici anni di lavoro insieme, e soprattutto grazie a Dario, Sara, Matteo e Cristina per essere sempre stati concilianti e di supporto nei miei studi. Cristina, meriti un ringraziamento particolare per essere, oltre che collega di lavoro, un'amica sincera e premurosa.

E infine un grazie a me stessa, perché nonostante tutti gli ostacoli son riuscita a concludere questo percorso, che mi ha fatto crescere e diventare la persona che sono oggi. Provehito in Altum.