



# Le indagini interne: presupposti, finalità e aspetti operativi

Relatore: Antonio Cattaneo - Partner Deloitte, Responsabile *Forensic*

Convegno AODV231 – "*L'Organismo di Vigilanza tra Indagini Interne e Investigazioni Processuali* "

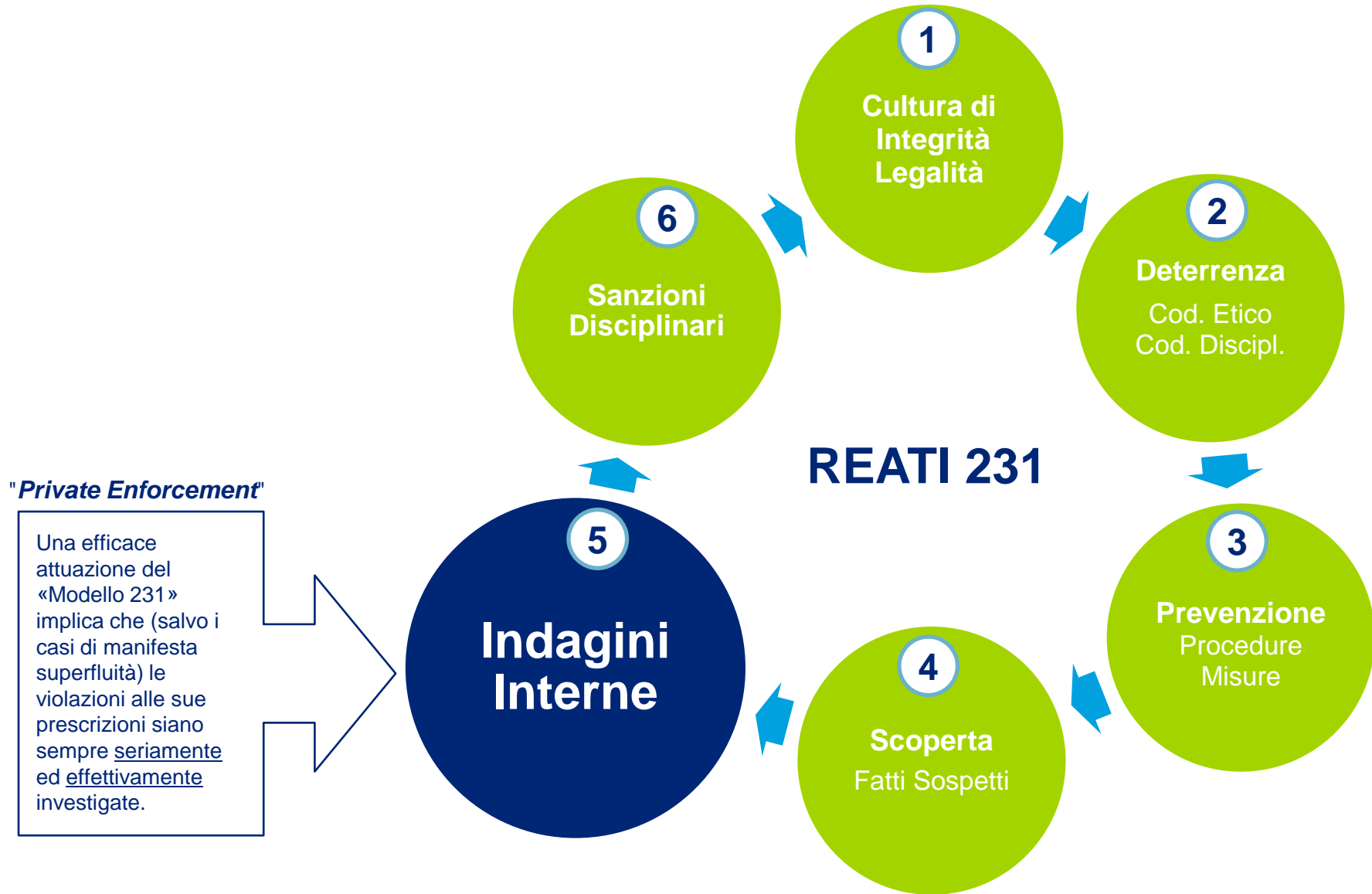
**Milano, 17 giugno 2013**

# Indice

Inquadramento introduttivo delle Indagini Interne in ambito 231	3
Bipartizione tipologica delle Indagini Interne	6
Presupposti di avvio delle Indagini Interne	8
Finalità delle Indagini Interne	10
Aspetti operativi delle Indagini Interne	11
Fattori di successo delle Indagini Interne	25

# Inquadramento introduttivo delle Indagini Interne in ambito 231 – 1 di 3

Nel "Processo Circolare 231" di prevenzione/riduzione dei "Rischi-reato"



# Inquadramento introduttivo delle Indagini Interne in ambito 231 – 2 di 3

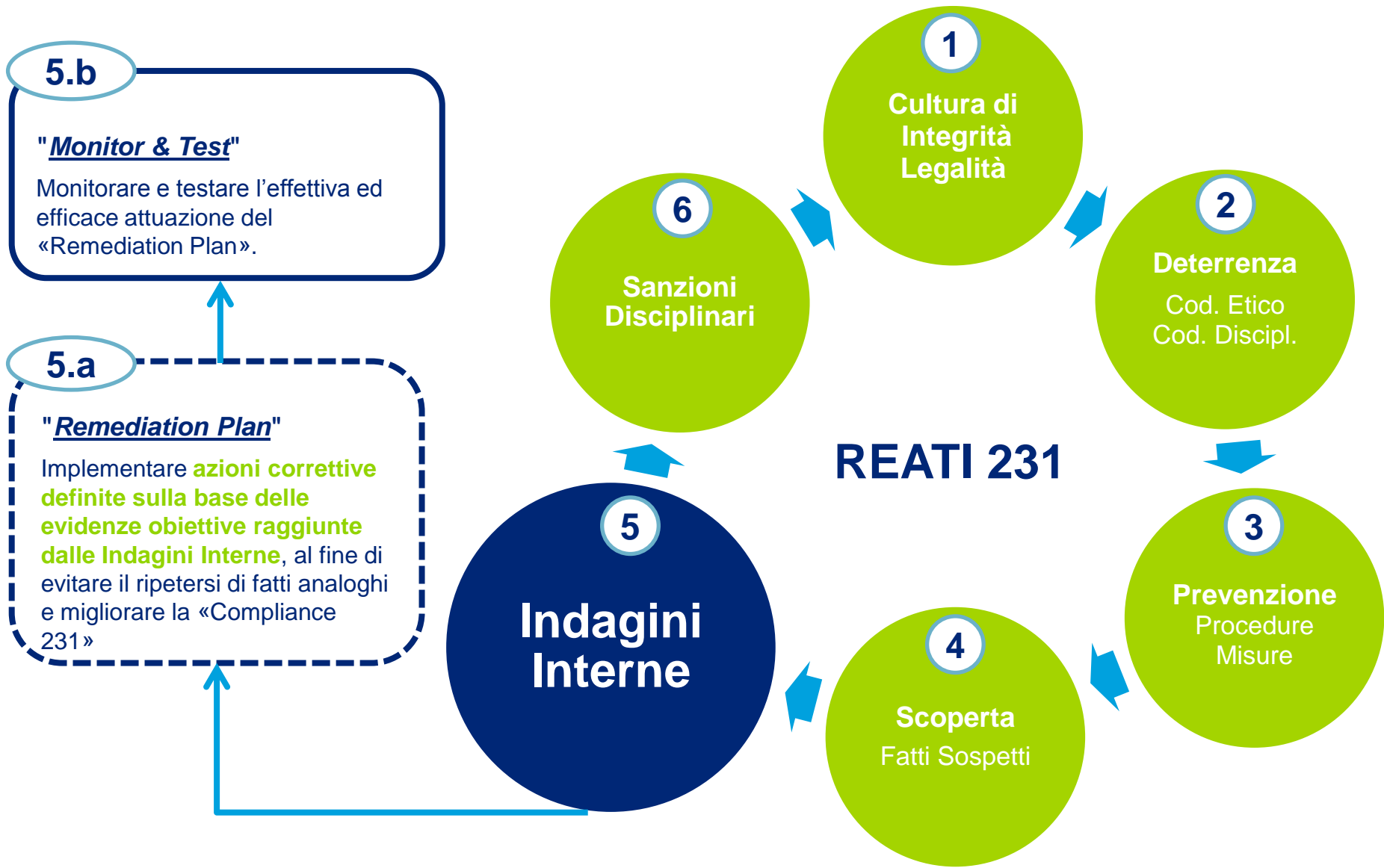
Nell'assetto dei poteri-doveri dell'OdV quale "*Garante della Legalità*"



1. Poteri-doveri generali di iniziativa e di controllo interno a fini di prevenzione/riduzione dei "*Rischi-reato 231*".
2. Potere-dovere di vigilare sulla osservanza del "*Modello 231*" e sul funzionamento del "*Processo Circolare 231*" (anche adottando i c.d. "*Piani di Vigilanza*" su base annua).
3. Potere-dovere di conoscere tempestivamente ogni segnalazione interna o esterna all'ente, anche anonima, di fatti sospetti suscettibili di integrare "*Reati 231*" (flussi informativi).
4. Potere-dovere di richiedere Indagini Interne su fatti sospetti suscettibili di integrare "*Reati 231*", e di: **(i)** verificarne l'attivazione tempestiva ed effettiva; **(ii)** conoscerne e valutarne gli esiti anche a fini di revisione/rafforzamento del "*Modello 231*" e del "*Processo Circolare 231*" (follow-up).
5. Facoltà di avvalersi - in pendenza delle Indagini Interne ed a spese dell'ente - di consulenti indipendenti (es., esperti di indagini forensic).

# Inquadramento introduttivo delle Indagini Interne in ambito 231 – 3 di 3

In funzione complementare di supporto orientativo alla "Compliance 231"



# Bipartizione tipologica delle Indagini Interne – 1 di 2

## Definizioni

### (1) Indagini Interne Aziendali

Affidate esclusivamente al personale interno dell'ente, di norma alla Funzione «Internal Audit» (eventualmente supportata dalle Funzioni «Compliance», «Legal», «Security»).

### (2) Indagini Interne Indipendenti

Affidate a consulenti esterni indipendenti, esperti di indagini forensic, che intervengono a supporto degli organi di amministrazione e di controllo dell'ente (nonché delle Funzioni «Internal Audit», «Compliance», «Legal», «Security»).

L'indipendenza va verificata mediante procedura di «conflict checks».

L'attività professionale del consulente: (i) è coperta da un «confidentiality agreement»; (ii) e, se l'ente è quotato, è soggetta alle restrizioni normative sulle informazioni privilegiate.

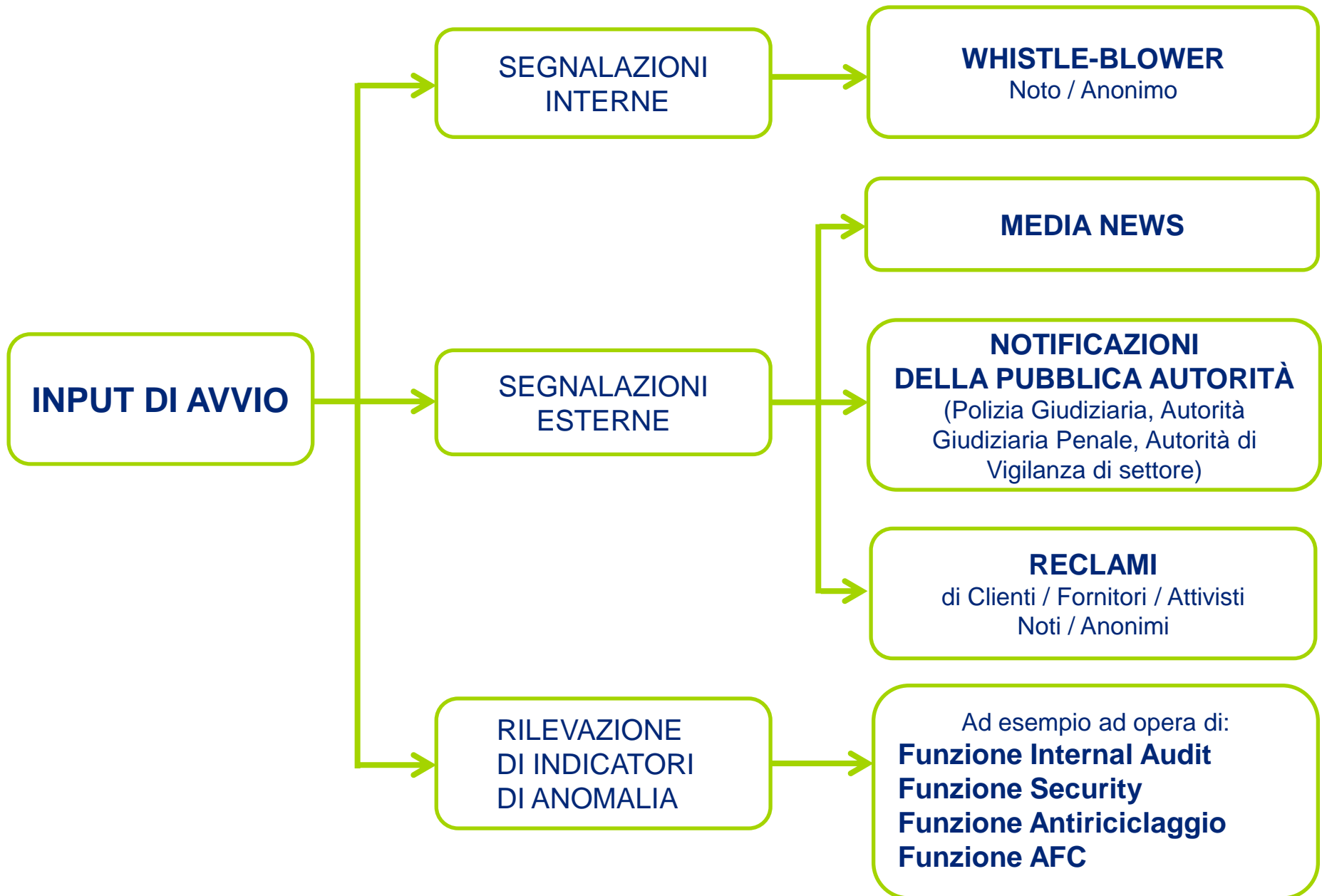
# Bipartizione tipologica delle Indagini Interne – 2 di 2

## I "Pro" e i "Contra"

Indagini Interne Aziendali		Indagini Interne Indipendenti	
"Pro"	"Contra"	"Pro"	"Contra"
Migliore conoscenza della realtà aziendale e delle persone	Minore disponibilità di risorse con competenze professionali specifiche	Maggiore disponibilità di risorse con specifiche competenze professionali in indagini forensic	Minore conoscenza della realtà aziendale e delle persone
Minori costi	Minore disponibilità di tempo	Maggiore disponibilità di tempo	Maggiori costi
	Minore esperienza di casistica di «Reati 231»	Specifica esperienza professionale in casistica di «Reati 231»	
	Minore indipendenza in quanto le risorse sono parte dell'organizzazione	Maggiore indipendenza rispetto all'organizzazione e quindi maggiore credibilità delle risultanze	
	Possibile "imbarazzo" nei confronti dei colleghi		

# Presupposti di avvio delle Indagini Interne – 1 di 2

Ricognizione dei maggiori "input di avvio"





# Presupposti di avvio delle Indagini Interne – 2 di 2

## Casistica di "Reati 231" nell'attuale contesto della c.d. "Grande Recessione"

LEVE DEL PROFITTO DA "REATI 231"	PIU CREDITO	<p><b>Bilanci:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falsi in bilancio e in altre comunicazioni sociali per occultare lo stato di grave crisi dell'impresa alle banche ed agli investitori ed ottenere linee di credito, raccogliere capitale di rischio, sostenere il valore delle azioni.</li> <li>➤ Falsi in bilancio e in altre comunicazioni sociali per occultare la generazione di «fondi neri» destinati a pagamenti corruttivi (incluse le transazioni estero su estero), utilizzabili anche per "facilitare" la concessione di crediti in deroga ai vincoli di sana/prudente gestione bancaria</li> </ul>	Art. 25-ter Art. 25-sexies
		<p><b>Appalti pubblici/privati:</b> Corruzione pubblica, anche internazionale, e corruzione privata per l'acquisizione di appalti di lavori, servizi, forniture da enti pubblici e privati.</p>	Art. 25 Art. 25-ter
	PIU RICAVI	<p><b>Infiltrazioni mafiose:</b> Collusioni con la criminalità organizzata sia per condizionare l'aggiudicazione di appalti pubblici sia per imporre con il metodo mafioso monopoli di fornitura di beni e di servizi (nei c.d. settori "low tech").</p>	Art. 24-ter
		<p><b>Sanità Pubblica:</b> Frodi in danno di enti pubblici (ASL) nelle procedure di rimborso di prestazioni sanitarie rese da enti privati (strutture sanitarie accreditate).</p>	Art. 24
		<p><b>Fondi Strutturali UE:</b> Frodi in danno di enti pubblici (Stato, Regioni, UE) nelle erogazioni di contributi finanziati con i Fondi Strutturali Europei (inclusi i contributi per le energie rinnovabili).</p>	Art. 24
		<p><b>Riciclaggio:</b> Flussi finanziari di provenienza delittuosa riciclati nel circuito bancario, nel circuito "money transfer", e nel circuito del "digital cash".</p>	Art. 25-octies
	MENO COSTI	<p><b>Lavoro nero degradante:</b> Reclutamento e sfruttamento di lavoratori clandestini in condizioni degradanti nei settori agricolo, edile e manifatturiero.</p>	Art. 25-duodecies
		<p><b>Sicurezza dei luoghi di lavoro:</b> Gravi carenze nelle cautele antinfortunistiche nei cantieri edili con conseguenti gravi infortuni sul lavoro.</p>	Art. 25-septies
		<p><b>Gestione dei rifiuti:</b> Smaltimenti illeciti dei rifiuti di risulta dai lavori nei cantieri e dei rifiuti dei processi produttivi industriali.</p>	Art. 25-undecies

# Finalità delle Indagini Interne

1

PERIMETRARE il fenomeno per comprenderne l'estensione e la pervasività

2

IDENTIFICARE le anomalie e i soggetti coinvolti, ricostruendone i ruoli

3

SEPARARE le responsabilità gestionali (per periodi di carica/deleghe/funzioni)

4

RACCOGLIERE/ANALIZZARE le prove documentali (di natura cartacea/informatica)

5

QUANTIFICARE gli effetti economici, finanziari e patrimoniali delle anomalie rilevate

6

SUPPORTARE i legali per le eventuali azioni da intraprendere

7

INDIRIZZARE le opportune azioni correttive («Remediation Plan»)

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 1 di 14

## (A) Rilevazione degli indicatori di anomalia

### (A.1) INDICATORI DI ANOMALIA DOCUMENTALI

- Con riferimento alle modalità esecutive delle operazioni:
  - Transazioni rilevanti a chiusura dell'esercizio
  - Transazioni occasionali/straordinarie
  - Transazioni non coerenti con il business aziendale
  - Transazioni senza informativa agli organi sociali o con informativa vaga e/o imprecisa
  - Transazioni con prezzi non in linea con il mercato o con altre transazioni analoghe
  - Transazioni realizzate con intermediari per i quali non è chiaro il ruolo e il coinvolgimento
  - Transazioni realizzate al di fuori di poteri e deleghe
  - Transazioni con criticità a livello di modalità di selezione della controparte
- Con riferimento alla tracciabilità documentale delle operazioni:
  - Lacunosità documentale attestante l'effettività della prestazione resa
  - Incongruenze di date a livello documentale ovvero documentazione senza "data certa"
  - Lacunosità a livello di tracciabilità dei valori/prezzi a cui sono realizzate le transazioni
- Altro:
  - Eccessivo ricorso a dettagli extracontabili (anziché "evidenze contabili")
  - Documentazione che attesta differenze quantitative tra Co.Ge. e Co.An.
  - Incongruenze tra documentazione commerciale ed evidenze contabili

## Aspetti operativi delle Indagini Interne – 2 di 14

### (A) Rilevazione degli indicatori di anomalia

#### (A.2) INDICATORI DI ANOMALIA COMPORTAMENTALI

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

#### (A.3) INDICATORI DI ANOMALIA QUANTITATIVI

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

## Aspetti operativi delle Indagini Interne – 3 di 14

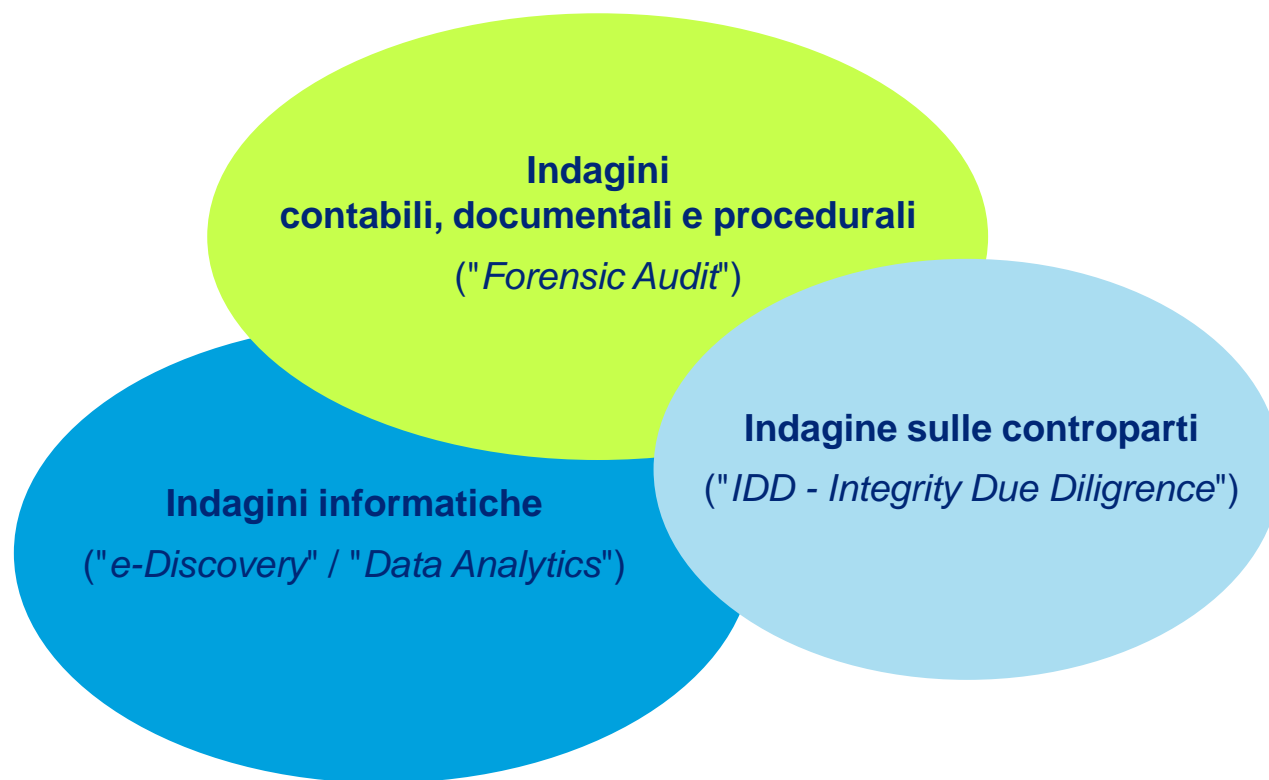
### (B) Sviluppo investigativo degli indicatori di anomalia

Gli indicatori di anomalia, rilevati nella fase iniziale delle Indagini Interne, devono quindi essere:

- **Approfonditi** adeguatamente nella loro specifica natura e nell'origine.
- **Incrociati** con altri elementi probatori a disposizione.
- **Inseriti** nel contesto aziendale (*governance* e situazione economico-finanziaria).
- **Attribuiti** a dei soggetti attori.
- **Misurati** in tema di effetti quantitativi.
- **Valutati** sotto il profilo delle potenziali implicazioni lesive.

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 4 di 14

## (C) Le Aree Investigative



Il grado di complessità tecnica di alcune Aree Investigative e le circostanze specifiche potrebbero richiedere necessariamente il supporto professionale di un esperto indipendente, in possesso di competenze professionali *forensic*.

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 5 di 14

## (D) Il Piano Investigativo

Nella fase iniziale delle Indagini Interne, si deve provvedere alla **pianificazione del lavoro investigativo**, normalmente declinato nei seguenti **"5 step procedurali"**:

1. comprensione del contesto di riferimento;
2. analisi preliminari e definizione dei tempi e delle risorse, attività, competenze necessarie;
3. identificazione delle fonti di prova e raccolta delle evidenze preservandone l'integrità (soprattutto nel caso di dati informatici);
4. analisi delle informazioni probatorie raccolte attraverso le diverse tipologie di indagine attivate (documentale, contabile, procedurale, informatica, etc.);
5. presentazione delle risultanze.

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

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

L'**efficacia delle Indagini Interne** dipende cioè dalla capacità di assicurare un **approccio investigativo integrato**.

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 6 di 14

## (E) Le "3 Fasi" di attuazione del Piano Investigativo

### 1. COMPRESIONE DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Con particolare *focus* sulla *corporate governance*, mediante:

- ricostruzione delle cariche societarie nel periodo di riferimento (CdA, Collegio sindacale, revisori dei conti, eventuale Comitato esecutivo, eventuali Direttori Generali);
- analisi dell'organigramma funzionale e della sua evoluzione nel periodo di riferimento;
- identificazione delle deleghe e poteri attribuiti ai soggetti e alle funzioni coinvolte;
- comprensione delle politiche di premi e incentivi riconosciute ai manager, dirigenti e amministratori;
- lettura dei verbali contenuti nei libri sociali al fine della comprensione dei processi decisionali e delle informative preliminari rese in sede di Consigli di Amministrazione o di Comitati Esecutivi;
- identificazione e comprensione delle procedure aziendali, incluse quelle che disciplinano l'uso dei sistemi informatici (per esempio, per comprendere i privilegi di accesso ai dati aziendali, eventuali privilegi di modifica diretta/forzatura dei dati, ecc.).



# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 7 di 14

## (E) Le "3 Fasi" di attuazione del Piano Investigativo

### 2. RICOSTRUZIONE E ANALISI

- Identificazione e raccolta delle fonti di prova
- Identificazione dei soggetti e delle funzioni aziendali coinvolte ↔ **Indagine informatica**
- Comprensione delle logiche economiche sottostanti le operazioni/transazioni in esame
- Approfondimenti sulle controparti ↔ **IDD**
- Verifiche sull'effettività delle prestazioni/attività svolte
- Verifiche di congruità dei valori/prezzi
- Verifica di *compliance* alle procedure in vigore (anche rispetto al sistema dei controlli)
- Verifiche sui movimenti finanziari correlati ↔ **Indagine informatica**
- Verifiche sugli effetti quantitativi

## Aspetti operativi delle Indagini Interne – 8 di 14

(E) Le "3 Fasi" di attuazione del Piano Investigativo

### 3. RACCOLTA DI INFORMAZIONI E ATTIVITA' DI RISCONTRO MEDIANTE INTERVISTE:

- Identificazione dei soggetti chiave da intervistare → **Indagine informatica**
- Preparazione dell'intervista (identificazione del ruolo dei soggetti da intervistare, preparazione delle domande, ecc.)
- Stesura del verbale al termine dell'intervista
- Riscontro documentale delle informazioni fornite in sede di intervista → **Indagine informatica e contabile/documentale**

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 9 di 14

## (F) Le indagini di "IDD - Integrity Due Diligence"

Oggetto di approfondimento specifico è dato dai **soggetti coinvolti** (in particolare, le controparti in transazioni/operazioni sospette).

Lo **scopo** è l'identificazione di:

- "**beneficial owner**" (assetto proprietario effettivo, al di là di "schermature" societarie), diversi da soggetti che risultano formalmente;
- **catene societarie** e titolari effettivi;
- **esistenza di parti correlate**;
- **profilo reputazionale**.

Trattasi di **ricerca "organizzata" di informazioni**, principalmente desunte da:

- agenzie e data-base specializzati nella raccolta di informazioni aggiornate, anche su società estere ("visure" e altre informazioni disponibili);
- pubblici registri italiani (Registro Imprese, Registro Falliti, Bollettino di Protesti, etc.);
- internet/articoli di stampa (nazionale e internazionale: c.d. «open sources»).

Ulteriori fonti informative sono le **Agenzie Investigative** specializzate in Italia e all'estero che forniscono **informazioni integrative e confidenziali** mediante specifiche indagini sul campo e attraverso interviste.

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 10 di 14

## (G) Le indagini informatiche: premessa metodologica

Le **indagini informatiche**:

- sono finalizzate alla **individuazione, acquisizione ed analisi di evidenze probatorie**, utili anche per una completa e corretta ricostruzione delle operazioni sospette;
- richiedono che: (i) sia impiegato **personale esperto in IT Forensic**; (ii) siano rigorosamente osservati i **protocolli tecnici**; (iii) siano utilizzati **strumenti certificati** da terze parti indipendenti o governative (come il *National Institute of Standards and Technology-NIST*), a garanzia della salvaguardia dell'integrità dei dati originali;
- devono prevedere **alti profili di rischio connessi a possibili violazioni del Codice della Privacy** (specie in occasione dell'esame di e-mail); per tale motivo, prima di procedere avventatamente, è bene considerarne gli aspetti legali (la Legge italiana impone infatti limiti e condizioni per l'accesso e l'uso dei dati personali di cui si può venire in possesso durante un'investigazione informatica).

Le investigazioni informatiche sono inquadrare in **DUE MACRO AREE**:

**e-Discovery**

**Data Analytics**

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 11 di 14

## (G/1) e-Discovery in estrema sintesi...

Le attività di **e-Discovery** sono così articolate:

1. **IT Assessment**
2. **Taking Ownership;**
3. **Data Collection;**
4. **Analisi documentale;**
5. **Reporting.**

---

1. **IT Assessment** : raccolta di informazioni preliminari riguardo l'infrastruttura tecnologica e le misure di sicurezza presenti, in particolare: (i) infrastruttura di rete e dei sistemi informativi; (ii) struttura organizzativa IT e persone di riferimento; (iii) perimetro dell'indagine.

L'obiettivo di questa fase preliminare è di:

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

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 12 di 14

(G/1) e-Discovery in estrema sintesi...

2. **Taking Ownership**: dopo la «*fotografia*» ottenuta con l'IT assessment, gli investigatori IT sviluppano la strategia per l'acquisizione dei dati.

La strategia ipotizzata deve considerare i seguenti elementi:

- garanzia della continuità del business;
- garanzia dell'isolamento dell'ambiente di indagine;
- recepimento dei principi di *governance* dei sistemi informativi e dell'impianto dei controlli.

3. **Data Collection**: fase di acquisizione dei dati, o '*imaging*', che prevede la creazione, su supporti informatici esterni, di una copia esatta dei dati presenti sul sistema. Per ogni dato acquisito, tramite algoritmi matematici vengono generati e conservati dei codici identificativi univoci. Tale processo consente infatti di preservare gli elementi probatori validi ai fini processuali e, al contempo, di creare una copia di lavoro dei dati acquisiti, garantendo la continuità dell'operatività.

4. **Analisi Documentale**: ricerca delle evidenze. In questa fase, per far fronte a numerosissimi documenti, gli investigatori adottano tecniche informatiche avanzate di indicizzazione, filtraggio e de-duplica per ridurre la mole informativa. L'analisi può avvenire con ricerche mirate, utilizzando parole chiave; le risultanze vengono valutate congiuntamente con gli altri soggetti coinvolti nelle investigazioni contabili e documentali.

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

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 13 di 14

## (G/2) Data Analytics in estrema sintesi...

Metodologia di analisi avanzata che, prendendo in considerazione le informazioni disponibili, **individua "comportamenti" anomali ed eccezioni/deviazioni all'interno di una "popolazione" in esame.**

### 1. Le attività di Data Analytics prevedono:

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

### 2. Aree di possibile applicazione del Data Analytics sono:

- Acquisti, vendite e movimenti di carico/scarico di magazzino
- Crediti/debiti commerciali e condizioni di pagamento
- Revocatorie fallimentari: movimenti finanziari anomali
- Scritture contabili anomale
- Valorizzazioni delle giacenze di magazzino
- Deleghe/poteri rispetto all'operatività funzionale
- Transazioni in violazione di leggi e regolamenti (es. corruzione: FATCA, FCPA, UK Bribery Act 2010)
- Tax e regimi IVA applicati

# Aspetti operativi delle Indagini Interne – 14 di 14

## (H) La Relazione

Al termine delle Indagini Interne viene predisposta la **Relazione** che:

- è corredata della relativa documentazione di supporto;
- ha carattere ricostruttivo e descrittivo;
- **riporta obiettivamente le attività svolte e le evidenze emerse;**
- **costituisce una adeguata base probatoria** in sede di procedimenti disciplinari e/o giudiziari.

La relazione (unitamente alla documentazione di supporto) è oggetto di valutazione interna al fine di:

- quantificare i **danni subiti;**
- definire - congiuntamente ai Legali - **le azioni più opportune verso i soggetti responsabili;**
- valutare le **azioni correttive più idonee affinché fatti analoghi non si ripetano.**



# Fattori di successo delle Indagini Interne

Focus sulle Indagini Interne Indipendenti

## "Learnt Lessons"

L'esperienza insegna che ...

## "Memo"

Le c.d. «*Indagini Foglia di Fico*» sono un inutile spreco di tempo e di denaro, con effetto boomerang sulla reputazione dell'ente.



**Grazie per l'attenzione.**

**Deloitte.**