

Cattiva condotta aziendale – conseguenze per i soggetti coinvolti

L'applicazione della normativa a livello internazionale si focalizza sull'integrità del management

14th Global Fraud Survey

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow triangle is positioned to the right of the 'Y', pointing towards the top right corner of the page. The background of the entire page features a stylized globe with grid lines and a blue-toned line graph with a white highlight and a bar chart at the bottom.

Building a better
working world

Indice

Premessa	3
Sintesi	4
Combattere la corruzione come priorità globale	6
Giustificare il comportamento non etico e la cattiva condotta	12
CFO sotto i riflettori	14
Incrementare le difese	20
Punti di vista regionali	28
Africa	30
Brasile	32
Cina	34
Europa Orientale	36
India	38
Conclusione	41
L'approccio del sondaggio	42
I risultati in dettaglio	44
Contatti	46

Premessa

All'indomani dei recenti gravi attacchi terroristici e le rivelazioni su un possibile abuso diffuso delle giurisdizioni offshore, e in un ambiente in cui le tensioni geopolitiche hanno raggiunto livelli mai visti sin dalla Guerra Fredda, i governi di tutto il mondo sono soggetti a una maggiore pressione per affrontare le immense sfide globali del finanziamento di atti terroristici, migrazione e corruzione. Al tempo stesso, alcuni eventi positivi, come l'accordo del gruppo P5+1 (Cina, Francia, Russia, Regno Unito, Stati Uniti più Germania) con l'Iran per limitare le attività nucleari sensibili dell'Iran costituiscono dei fondamenti per un cauto ottimismo.

Tali questioni contribuiscono alla volatilità nei mercati finanziari. Il settore bancario resta oggetto di una significativa attenzione normativa, in cui permangono importanti punti di stress. I governi nel frattempo stanno attuando approcci sempre più coordinati nelle indagini sulla cattiva condotta, tra cui il recupero dei proventi della corruzione. Il motivo è chiaro. Concussione e corruzione continuano a rappresentare una minaccia importante per l'inerte crescita globale e i fragili mercati finanziari.

Le autorità responsabili per l'applicazione della legge, tra cui il Department of Justice degli Stati Uniti e la Security Exchange Commission (SEC) stanno concentrando sempre più la loro attenzione sulla cattiva condotta individuale nell'ambito delle indagini sulle irregolarità. In questo contesto, consigli di amministrazione e dirigenti devono poter nutrire fiducia nel fatto che le loro aziende rispettano le leggi e le normative in rapido cambiamento ovunque operano.

Per questo motivo, per il nostro 14th Global Fraud Survey, EY ha intervistato dirigenti senior aventi la responsabilità di affrontare situazioni di frode, concussione e corruzione. Queste persone comprendono direttori finanziari, responsabili della conformità, direttori dei reparti di internal audit e direttori dei reparti legali. Ricoprono posizioni ideali per fornire informazioni sull'impatto che la frode e la corruzione stanno avendo sulle aziende a livello globale.

Nonostante l'intensificazione dell'attività normativa, la nostra ricerca ha rilevato che i consigli di amministrazione potrebbero fare molto di più per tutelare sia se stessi, sia le loro aziende.

Molte aziende non hanno messo in atto i programmi anti-corruzione al fine di ridurre proattivamente il rischio di corruzione. Analogamente, sono molte le aziende che non si stanno ancora avvantaggiando dei ricchi canali d'informazione che le

aiuterebbero a identificare e mitigare problemi di frode, concussione e corruzione in tempi più brevi.

Tra l'ottobre 2015 e il gennaio 2016 abbiamo intervistato 2.825 persone provenienti da 62 Paesi e territori. Le interviste hanno identificato tendenze, contraddizioni evidenti e problemi di cui i consigli di amministrazione dovrebbero essere a conoscenza.

I partner dei nostri Fraud Investigation & Dispute Services hanno successivamente integrato la ricerca Ipsos MORI con discussioni dettagliate con i dirigenti senior di aziende multinazionali. In queste interviste abbiamo preso in esame l'esperienza dei dirigenti nell'operare in certi ambienti aziendali chiave che si percepisce espongano le aziende a maggiori rischi di frode e corruzione. Le nostre conversazioni ci hanno fornito informazioni aggiuntive sull'impatto che la legislazione in cambiamento, i livelli di applicazione e i comportamenti culturali stanno avendo sulle loro aziende. Le nostre discussioni ci hanno anche dato l'opportunità di esplorare i passi pragmatici che le società leader stanno compiendo per affrontare questi rischi.

I dirigenti con cui abbiamo parlato hanno evidenziato numerose questioni con cui le aziende devono confrontarsi quando operano a livello transfrontaliero: per esempio, come adattare le strategie di accesso al mercato nei Paesi in cui potrebbero sussistere diverse aspettative culturali sui comportamenti accettabili; come analizzare una struttura aziendale per comprendere la vera titolarità di terzi; il potenziale effetto negativo che una retribuzione altamente variabile può avere sugli incentivi a commettere frode e come incoraggiare gli informatori a parlare nonostante le norme sociali locali contrarie.

Il nostro sondaggio rileva che molti intervistati continuano a ritenere che la frode, la concussione e la corruzione siano problemi che interessano altri, nonostante riconoscano la prevalenza

del problema nei loro Paesi. Resta una preoccupante elevata tolleranza o errata comprensione della condotta che può essere ritenuta inappropriata – in particolare tra gli intervistati che ricoprono funzioni finanziarie. Anche se le aziende sono generalmente a conoscenza dei rischi storici, sono meno attente a quelli emergenti, per esempio il potenziale impatto del cybercrime sulla reputazione e sul valore aziendale, anche se ora ampiamente pubblicizzato, resta un problema di priorità variabile per i nostri intervistati. In questo contesto, le aziende devono incrementare le loro difese. Devono mettere in pratica programmi di compliance anti-corruzione, adottare la due diligence appropriata nei confronti delle terze parti con cui fanno affari e incoraggiare e sostenere gli informatori a farsi avanti con fiducia. Soprattutto, con una maggiore attenzione sulla responsabilità dell'individuo, la leadership aziendale deve dare il buon esempio. È solo attuando tali passi che i consigli di amministrazione saranno in grado di mitigare l'impatto se dovesse verificarsi il peggio.

Questo sondaggio intende porre domande complesse per i consigli di amministrazione. Promuoverà, ci auguriamo, migliori conversazioni e un dialogo continuo con i portatori di interessi su quelli che sono davvero problemi globali di grande importanza.

Riconosciamo e ringraziamo tutti i dirigenti e i leader aziendali che hanno preso parte al nostro sondaggio, partecipando alle interviste di Ipsos MORI o incontrandoci di persona, per i loro contributi e opinioni.

Cordialmente,



David L. Stulb
Global Leader
Fraud Investigation & Dispute Services

Sintesi

L'impegno globale a combattere la corruzione e la maggiore cooperazione da parte delle autorità internazionali responsabili dell'applicazione della legge hanno aumentato la pressione sulle aziende a mitigare i rischi di frode, concussione e corruzione. Anche se molte aziende hanno registrato progressi significativi nell'affrontare tali problemi, resta un livello persistente di condotta non etica.

I consigli di amministrazione devono essere consapevoli che gli enti normativi stanno applicando la legislazione anti-corruzione in modo severo e stanno rivolgendo sempre più attenzione alla condotta errata individuale. I consigli di amministrazione devono rispondere e confermare che stanno facendo abbastanza per tutelare le loro aziende da questi rischi – altrimenti sia i membri dei consigli di amministrazione, sia i loro dipendenti potrebbero essere ritenuti personalmente responsabili per la condotta errata avvenuta sotto la loro supervisione.

Combattere la corruzione come priorità globale

È presente un livello senza precedenti di supporto nel combattere concussione e corruzione, da parte sia di governi, sia di istituti multilaterali.

Tale cooperazione ha portato a una maggiore collaborazione tra le autorità responsabili per l'applicazione della legge nel 2016, con numerosi procedimenti penali di alto profilo nell'anno passato. Vi sono stati inoltre sforzi concertati di applicare standard internazionali sulla trasparenza della proprietà aziendale, anche da parte della Banca mondiale e dal Gruppo dei 20 Stati membri (G20), nell'ambito della più ampia attenzione sulla corruzione durante la presidenza cinese nel 2016.

I risultati del nostro sondaggio dimostrano che tali iniziative godono di vasto supporto:



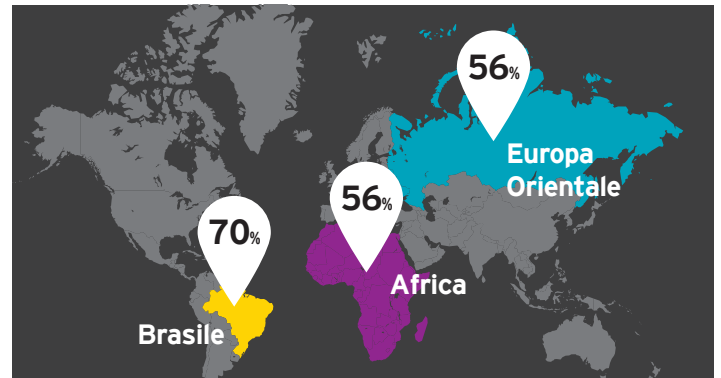
91%

degli intervistati ritiene che sia importante comprendere la proprietà effettiva delle entità con cui intrattengono affari

Concussione e corruzione come sfida continua

Il nostro sondaggio ha identificato nei mercati emergenti la percezione che le persone responsabili della corruzione non siano chiamate a risponderne:

Intervistati che ritengono che i governi si impegnino a perseguire i responsabili, ma non sono efficaci nell'assicurarne la condanna



A livello globale, concussione e corruzione sono ancora percepite come ampiamente diffuse – con una percezione che la corruzione sia peggiorata nei mercati sviluppati rispetto al nostro ultimo sondaggio

39%



degli intervistati ritiene che la concussione e le pratiche corrotte si verificassero ampiamente nel loro Paese, senza alcun miglioramento rispetto al nostro ultimo sondaggio

21%



degli intervistati ha indicato che tali comportamenti sono diffusi nei mercati sviluppati, rispetto al 17% del nostro ultimo sondaggio globale

32%



dei nostri intervistati ha indicato che nutre preoccupazioni personali quando gli è stato richiesto di commentare su concussione e corruzione presso i loro luoghi di lavoro

CFO sotto i riflettori

Il nostro sondaggio, che ha coinvolto 2.825 dirigenti, ha rilevato che un numero significativo di persone è disposto a giustificare il comportamento non etico quando si è soggetti a pressione finanziaria:

Quasi la metà degli intervistati potrebbe giustificare il comportamento non etico per realizzare i target finanziari, una percentuale superiore al 36% potrebbe giustificare tale comportamento per aiutare un'azienda a sopravvivere in caso di congiuntura economica negativa.



42%

potrebbe giustificare il comportamento non etico per soddisfare i target finanziari

Anche se non coerente con le persone con cui lavoriamo – il nostro sondaggio ha rilevato che un numero allarmante di CFO e di membri del team finanziario sarebbe disposto ad attuare comportamenti non etici:

16%



dei membri del team finanziario sottoposti al CFO effettuerebbe un pagamento in contanti per ottenere o mantenere affari – superiore al 13% di tutti gli intervistati

7%



dei membri del team finanziario sottoposti al CFO altererebbero i dati finanziari – quasi il doppio della percentuale di tutti gli intervistati, pari al 4%

La manifesta volontà di alcuni CFO e membri dei team finanziari di giustificare tali comportamenti è preoccupante, data la fiducia che consigli di amministrazione e investitori ripongono nei CFO e membri dei team finanziari per fornire informazioni finanziarie accurate.

Alcuni CFO sembrano inoltre mancare dell'appropriata consapevolezza dei rischi, dato che solo il 41% dei CFO ritiene il cybercrime un tema preoccupante.

Cosa significa tutto ciò per i consigli di amministrazione?

La prevalenza di tali comportamenti mette le aziende a continuo rischio di condotta illegale, il che può portare a una successiva azione di applicazione della legge. Gli enti normativi si stanno concentrando in particolare sulla frode finanziaria, compresa la manipolazione di libri e registri.

Gli enti normativi stanno concentrando sempre più le loro indagini sulla colpevolezza individuale nei casi di cattiva condotta aziendale. Nel settembre 2015, il Dipartimento di Giustizia (DoJ) degli Stati Uniti ha emesso delle linee guida sui procedimenti penali che stabilivano che, nel contesto di un'indagine del DoJ, le società devono fornire al DoJ tutte le prove che implicano i dipendenti nella cattiva condotta.

I consigli di amministrazione devono prestare attenzione ai rischi di frode, concussione e corruzione e rafforzare le aspettative di comportamento accettabile in tutte le loro organizzazioni. Quasi la metà degli intervistati non riteneva che i consigli di amministrazione avessero una comprensione adeguata dei rischi specifici a cui era esposta la loro azienda.



83%

La maggioranza dei nostri intervistati appoggia i procedimenti penali nei confronti dei dirigenti – con l'83% degli intervistati che ritiene l'applicazione della legge nei confronti del management un deterrente efficace

Cosa significa agire bene?

Data l'attenzione globale alla lotta contro frode, concussione e corruzione e il fatto che gli enti normativi analizzano i comportamenti dei dirigenti, le aziende devono fare di più. Le aziende devono adottare misure per minimizzare il rischio di corruzione nelle loro operazioni, in modo che sia identificato rapidamente e mitigato nel caso si verifichi:

- ▶ Assegnare risorse adeguate alle funzioni di compliance e investigation, in modo che possano agire in modo proattivo prima di un'azione delle autorità
- ▶ Stabilire chiari canali e politiche di segnalazione che non solo promuovano la conoscenza dei meccanismi di segnalazione, ma incoraggino anche i dipendenti a segnalare la cattiva condotta
- ▶ Svolgere consuete valutazioni sul rischio di frode, tra cui una valutazione dei potenziali indicatori di frode basata sui dati e/o indicatori di frode risultanti da strumenti di forensic data analytics (FDA)
- ▶ Sviluppare un piano di risposte alle cyber-violazioni, che riunisca tutte le parti dell'azienda nello strutturare una risposta centralizzata
- ▶ Svolgere una robusta due diligence anti-corruzione nei confronti di terzi, prima di avviare un rapporto commerciale
- ▶ Attuare un programma di conformità anti-corruzione esaustivo che comprenda FDA e formazione personalizzata su concussione e corruzione

Le aziende e i loro consigli di amministrazione devono rispettare queste priorità. I rischi affrontati dalle aziende mentre continuano a espandere la loro portata globale si stanno evolvendo e il monitoraggio cui sono soggetti aziende e individui è ora più grande che mai. I consigli di amministrazione devono rispondere in modo proattivo ed essere in grado di dimostrare che sono in grado di affrontare la sfida.

Combattere la corruzione come priorità globale

Mai prima d'ora i governi e gli istituti multinazionali hanno collaborato in modo così esteso alla lotta contro concussione e corruzione. La natura transnazionale del problema ha portato le principali economie del G20 a ritenere concussione e corruzione ostacoli significativi alla crescita economica e l'attenzione del gruppo sulla corruzione è proseguita sotto la presidenza cinese nel 2016.

Il G20 ha illustrato le sue priorità nel "2015-2016 G20 Anti-Corruption Action Plan", in cui identifica i settori chiave in cui economie e organizzazioni multinazionali devono rafforzare la loro cooperazione.



degli intervistati ritiene che sia importante conoscere la proprietà effettiva degli enti con cui fanno affari

Tra i problemi identificati, il G20 ha evidenziato l'abuso di strutture legali e aziendali per nascondere o celare l'attività criminale quale "problema critico nella lotta globale contro la corruzione". Si è impegnato a una maggiore trasparenza sulla proprietà effettiva delle aziende e dei beni attraverso l'applicazione di standard internazionali sulla proprietà diretta delle persone giuridiche e disposizioni stabilite dal corpo intergovernativo, la Financial Action Task Force.

Secondo gli intervistati del nostro sondaggio questa mossa gode del supporto popolare. Il 91% degli intervistati ritiene che sia importante conoscere la proprietà effettiva delle entità con cui svolgono affari.

Anche la Banca Mondiale è allineata all'approccio del G20, attraverso l'emissione di linee guida nel 2015 che impongono una maggiore trasparenza sulla proprietà effettiva nei processi di stipulazione dei contratti. Anche in questo caso, gli intervistati del nostro sondaggio hanno indicato di ritenere che questo livello di trasparenza contribuirà a ridurre il rischio di frode, concussione e corruzione, con l'83% che appoggia la Banca Mondiale.

Figura 1: Supporto alla trasparenza della proprietà aziendale

Globale	91%
Africa	97%
Europa O.	94%
Nord America	94%
Oceania	94%
Sud America	94%
Medio Oriente	91%
Europa Orientale	87%
Giappone	86%
Estremo Oriente	85%
India	84%

D. Quanto ritiene eventualmente importante sapere chi possiede e controlla in ultima analisi le entità con cui fa affari? Proporzioni degli intervistati che risponde abbastanza o molto importante.

Basato su: Globale (2.825); Europa O. (850); Europa Orientale (650); Medio Oriente (175); Africa (150); India (50); N. America (100); S. America (250); Estremo Oriente (500); Oceania (50); Giappone (50)

Applicazione transfrontaliera della normativa SEC



Il G20 si è impegnato verso una maggiore cooperazione internazionale nei settori di particolare esposizione, come l'approvvigionamento pubblico e i controlli doganali. Anche le principali aziende dei membri del G20, riunite tramite il Business 20 (B20), hanno dimostrato il loro supporto verso tali priorità.

Il lavoro del G20, B20 e altre organizzazioni sta avendo effetto. I governi nazionali hanno ascoltato, e la collaborazione transfrontaliera nell'applicazione della legge è passata a un livello senza precedenti. In un esempio recente, la U.S. Security and Exchange Commission (SEC) ha affermato di aver collaborato con altre 13 giurisdizioni nel perseguire un caso che riguardava oltre 100 milioni di dollari USA di presunte tangenti in diversi paradisi fiscali.

Il lavoro del G20 e di altri sta avendo effetto. Vi è stato un livello senza precedenti di collaborazione transfrontaliera nell'applicazione della legge.

“Imporre a tutti gli enti giuridici offerenti di comunicare informazioni sulle persone che li possiedono o controllano realmente precluderebbe uno dei piani di corruzione più comune che consente agli offerenti di nascondere i loro conflitti d'interessi e ai funzionari governativi di arricchirsi illegalmente.”

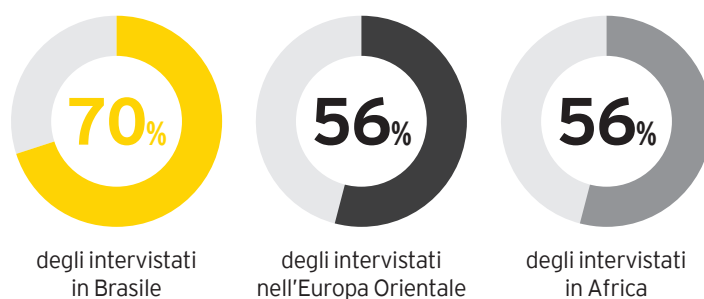
B20 Anti-Corruption Task Force, settembre 2015

Sfide continue contro concussione e corruzione

Nonostante la netta attenzione dei governi alla concussione e alla corruzione, e gli sforzi sempre più concertati per gestirle, l'entità del problema resta significativa. Chiaramente, non tutte le giurisdizioni riscuotono lo stesso successo nell'affrontare la corruzione.



Il nostro sondaggio rivela la percezione di una scarsa efficacia dell'applicazione della legge nei mercati emergenti chiave – con il 70% degli intervistati in Brasile, il 56% nell'Europa Orientale e il 56% in Africa che ritiene che i governi si impegnino a perseguire i responsabili di atti corruttivi, ma non siano efficaci nell'assicurarne la condanna.



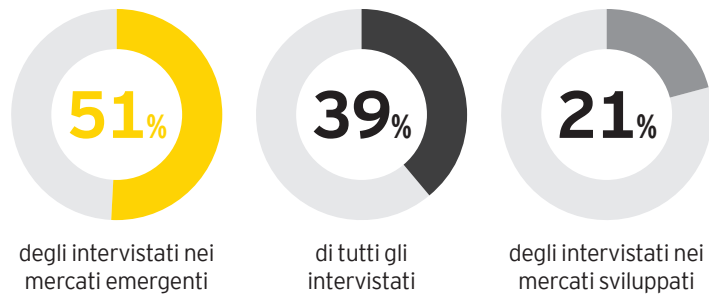
ritiene che i governi si impegnino a perseguire i responsabili, ma che non siano efficaci nell'assicurarne la condanna

Le risposte in Brasile sono sorprendenti, date le recenti azioni di applicazione della legge di alto profilo, come ad esempio l'indagine *Lava Jato*. Anche gli istituti anti-corruzione brasiliani, come il Consiglio per la Difesa Economica, l'agenzia anti-trust brasiliana, hanno ricevuto riconoscimento globale. Ciò può indicare che tali percezioni negative impiegano tempo per mettersi al passo con gli eventi.

A livello globale, concussione e corruzione sono ancora percepite come ampiamente diffuse e i nostri intervistati non ritengono che la situazione sia migliorata rispetto al nostro ultimo sondaggio.

A livello globale, concussione e corruzione sono ancora percepite come ampiamente diffuse e i nostri intervistati non ritengono che la situazione sia migliorata rispetto al nostro ultimo sondaggio nel 2014. Il 39% degli intervistati ritiene che la concussione e le prassi corrotte si verifichino ampiamente nel loro Paese, in linea con il 38% del nostro ultimo sondaggio.

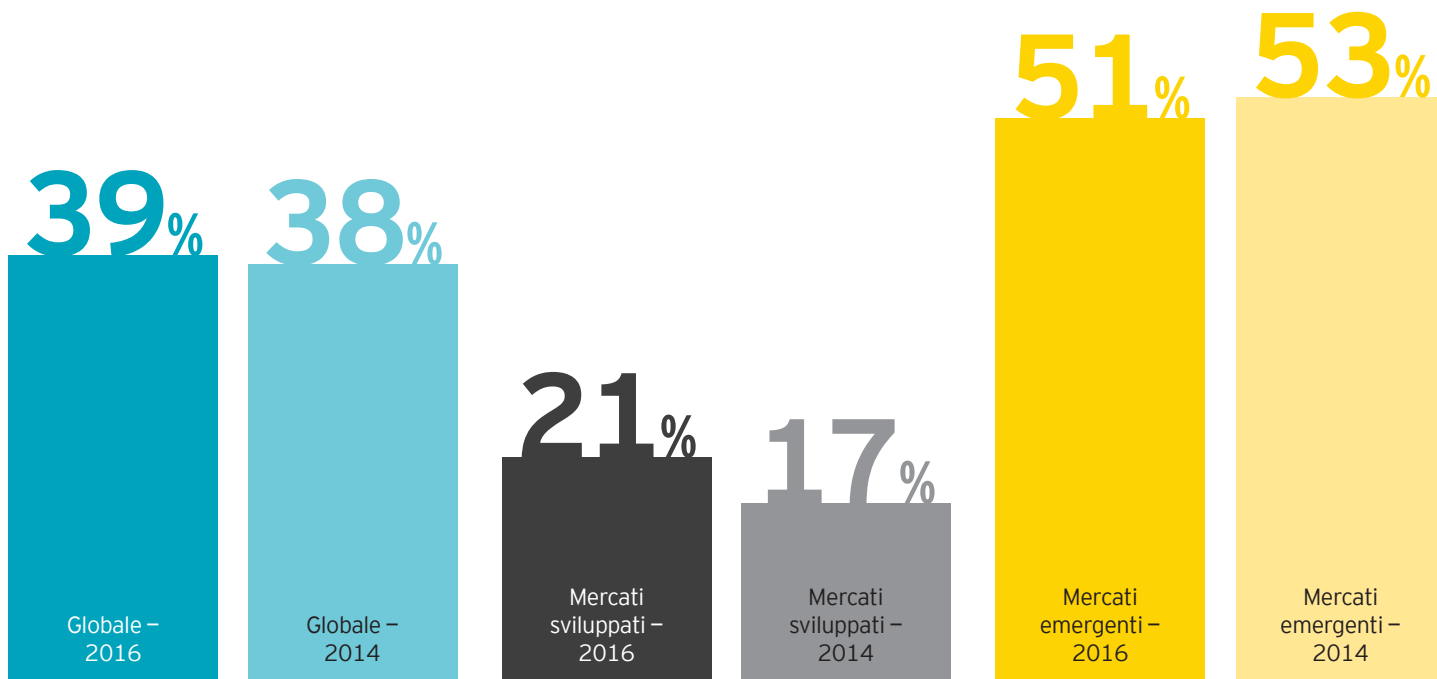
La situazione sembra peggiorata nei mercati sviluppati, in cui il 21% degli intervistati ha indicato che tali comportamenti sono diffusi, un aumento rispetto al 17% del nostro ultimo sondaggio. Ciò è in contrasto con la tendenza vista nei mercati emergenti, in cui i nostri risultati indicano un lieve miglioramento, con la riduzione della prevalenza percepita di concussione e corruzione dal 53% al 51%.



credono che concussione e corruzione siano considerate ancora molto diffuse nei loro Paesi

Il peggioramento nei mercati sviluppati può riflettere una maggiore consapevolezza della concussione e corruzione in questi mercati. Ciò può essere il risultato di numerosi casi di corruzione di alto profilo che interessano le principali imprese statunitensi ed europee.

Figura 2: Concussione e corruzione: una sfida continua



D. Per ciascuna delle seguenti situazioni, si prega di indicare se è applicabile o meno al vostro Paese o al vostro settore.

Pratiche di concussione/corruzione sono molto diffuse nelle aziende di questo Paese.

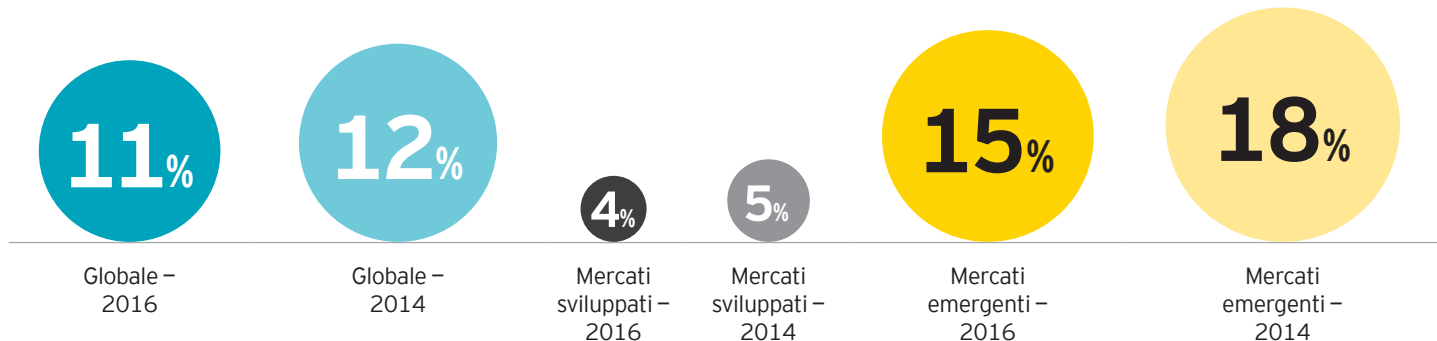
Basato su: 14° globale (2.825); 13° globale (2.719); 14° sviluppato (1.100); 13° sviluppato (1.103); 14° emergente (1.725); 13° emergente (1.616)

Un problema altrui?

Come per gli anni scorsi, i nostri intervistati continuano a ritenere che concussione e corruzione siano meno probabili nel loro settore. Solo l'11% degli intervistati ha dichiarato che corruzione e concussione si verificano nel loro settore, una percentuale di gran lunga inferiore al 39% degli intervistati che ritengono che si siano verificate nel loro Paese.



Figura 3: Concussione: non nel mio settore



D. Per ciascuna delle seguenti situazioni, si prega di indicare se è applicabile o meno al vostro Paese o al vostro settore. Nel nostro settore è prassi comune usare la concussione per aggiudicarsi i contratti.

Basato su: 14° globale (2.825); 13° globale (2.719); 14° sviluppato (1.100); 13° sviluppato (1.103); 14° emergente (1.725); 13° emergente (1.616)

Questa percezione a livello di settore appare anche in contrasto con le osservazioni dei nostri intervistati per quanto riguarda la loro esperienza personale di tali rischi, con il 32% dei soggetti che riconosce di aver nutrito preoccupazioni per episodi di corruzione sul posto di lavoro. Potrebbe essere che alcuni intervistati non sappiano con chiarezza cosa costituisce un comportamento inappropriato o che non riconoscano determinate azioni corrotte come tali?

Il nostro sondaggio indica che una parte minoritaria ma persistente di dirigenti continua a giustificare certi comportamenti, compresi pagamenti corruttivi, per affrontare una crisi economica o nel tentativo di migliorare la percepita performance finanziaria della loro azienda. Evidenziamo gli ambiti di notevole preoccupazione per quanto riguarda i comportamenti di dirigenti che dovrebbero attivare campanelli d'allarme per consigli d'amministrazione e altre parti interessate.



Comprendere e gestire i rischi crescenti associati al finanziamento del terrorismo

Le istituzioni finanziarie e le multinazionali dovrebbero verificare che le loro attività di gestione del rischio e gli sforzi di risanamento tengano conto dei rischi potenziali associati con il finanziamento del terrorismo, che resta una priorità per le indagini sui reati di natura finanziaria.

I dati relativi alla resilienza operativa delle organizzazioni terroristiche straniere hanno accresciuto notevolmente gli sforzi internazionali e le aspettative delle imprese per contrastare gli sforzi delle organizzazioni terroristiche per il finanziamento delle loro operazioni.

La raccolta di fondi da parte dei terroristi – che in precedenza era in gran parte affidata a individui e organizzazioni – ha lasciato il posto a economie di tipo informale che permettono ai gruppi, almeno in parte, di auto-finanziarsi e di sostenere altri gruppi e individui attraverso reti poco trasparenti.

Dato questo panorama in continua evoluzione, i punti di contatto tra le economie formali e informali sono diventati più importanti. Le istituzioni finanziarie e le multinazionali dovrebbero assumere misure proattive non solo per comprendere quali siano i propri rischi legati al finanziamento del terrorismo (internamente e dalla prospettiva dei clienti), ma per agire al fine di mitigare tali rischi.

Alcuni ambiti specifici che le aziende dovrebbero tenere in considerazione nel 2016 alla luce della crescita delle minacce di finanziamento del terrorismo includono, tra gli altri:

- ▶ Intraprendere una valutazione del rischio di finanziamento del terrorismo all'interno della propria organizzazione; contemplare un gruppo di lavoro interno o una task force focalizzati sulla lotta contro il finanziamento del terrorismo
- ▶ Riesaminare i rapporti con le terze parti – molti tipi diversi di terze parti possono servire da tramite per il finanziamento del terrorismo; il problema è più complesso del semplice monitoraggio delle banche sulle loro reti di corrispondenti
- ▶ Avvalersi di competenze per il monitoraggio dei social media e sfruttare i dati interni e delle terze parti per identificare in modo proattivo – e valido legalmente – campanelli d'allarme specifici del finanziamento alle organizzazioni terroristiche

Il rischio che il finanziamento al terrorismo rappresenta per le organizzazioni è aumentato in modo significativo negli ultimi anni. Per far fronte a questa tendenza, la comunità internazionale si sta mobilitando, comprese le Nazioni Unite, la Financial Action Task Force e una serie di altri gruppi di lavoro bilaterali e plurilaterali. Anche il settore privato deve mobilitarsi e il primo passo è quello di guardare all'interno e chiedersi: "Teniamo davvero sotto controllo i rischi specifici di finanziamento al terrorismo?"

Giustificare i comportamenti non etici e la cattiva condotta

La nostra indagine ha rilevato che una minoranza significativa di dirigenti continua a giustificare atti non etici al fine di migliorare le performance di una società. Quando viene offerta una serie di opzioni, più di un terzo sarebbe disposto a giustificare un comportamento inappropriato in caso di una crisi economica, mentre quasi la metà giustificerebbe tale comportamento al fine di realizzare gli obiettivi finanziari.

Mentre i comportamenti che questi intervistati possono motivare razionalmente differiscono tra le varie regioni, dovrebbero tuttavia preoccupare profondamente tutte le aziende.

Più di un terzo sarebbe disposto a giustificare un comportamento inappropriato, mentre quasi la metà giustificerebbe tale comportamento al fine di realizzare gli obiettivi finanziari.



1 su 10

Uno su 10 intervistati effettuerebbe un pagamento in contanti per acquisire o mantenere affari in caso di recessione economica. In alcune giurisdizioni, come in Estremo Oriente, una percentuale significativamente più alta di intervistati agirebbe in questo modo, con 1 dirigente su 4 disposto a giustificare tali pagamenti



4%

Una significativa minoranza di intervistati, il quattro per cento, giustificerebbe le dichiarazioni false sulla performance finanziaria in tempi di crisi economica, con un picco di 1 su 10 in Africa



16%

Il sedici per cento degli intervistati cambierebbe i presupposti che determinano valutazioni e riserve; il numero sale a 1 su 4 in Giappone



11%

L'undici per cento degli intervistati estenderebbe il periodo di riferimento mensile, con un picco del 26% in India



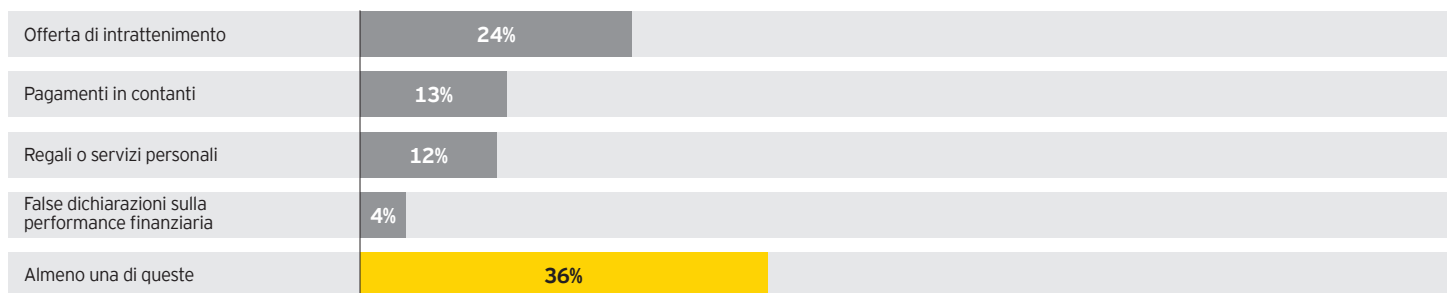
7%

Il sette per cento degli intervistati a livello globale è disposto a retrodatare i contratti, con il 10% degli intervistati in Europa Orientale disponibili a giustificare tale comportamento

“L’ambito relativo al reporting finanziario continuerà a mantenere un’alta priorità nel nostro programma di applicazione della normativa. Gli investitori necessitano un reporting finanziario completo e accurato, e quindi il nostro obiettivo fondamentale è quello di alzare il livello di compliance da parte delle emittenti e dei loro revisori dei conti e useremo tutti i nostri strumenti per farlo.”

Mary Jo White, U.S. Securities and Exchange Commission

Figura 4: Disponibilità ad agire in modo non etico



D. Quale delle azioni seguenti pensa che potrebbe essere giustificata se aiutasse un'azienda a sopravvivere in una congiuntura economica negativa?

Basato su: Tutti gli intervistati (2.825)

La frode finanziaria sotto i riflettori

La continua prevalenza di tale comportamento non etico pone le imprese al rischio di comportamenti illeciti, che potrebbe portare a conseguenti misure di controllo. I membri dei consigli d’amministrazione e dell’internal audit delle società devono essere consapevoli che i regolatori stanno concentrando la loro attenzione su questi comportamenti e sono focalizzati sull’attribuzione della responsabilità ai singoli individui.

Intervistati che ritengono che i consigli di amministrazione stiano dando il giusto livello di attenzione ai rischi di frode, concussione e corruzione, ma che spesso abbiano bisogno di comprendere meglio il loro business.

84%
viene applicato il giusto livello di attenzione

49%
è necessaria una comprensione più dettagliata

Partendo dalla creazione del Financial Reporting and Audit Group nel 2013, la SEC indaga sui casi di reporting finanziario fraudolento o negligente con rinnovato vigore. Tra il 2013 e il 2015 la SEC ha più che raddoppiato il numero di indagini sul reporting finanziario e di azioni di disclosure, aumentando notevolmente il numero di soggetti accusati di reati.

Nel suo intervento presso il Practising Law Institute del febbraio 2016, il presidente Mary Jo White ha confermato che la SEC avrebbe continuato a concentrarsi sui controlli inadeguati e le carenze nel reporting finanziario. La SEC ha messo in chiaro che i responsabili del reporting finanziario, compresi i membri delle commissioni di audit e i revisori esterni, saranno assoggettati a maggiori controlli. Quanti, secondo la SEC, non hanno assolto ragionevolmente alle loro responsabilità saranno probabilmente soggetti a misure legali.

Nonostante l'84% degli intervistati ritenga che i consigli di amministrazione stiano dando il giusto livello di attenzione a frode, corruzione e problemi connessi, quasi la metà reputa che necessitano di una comprensione più dettagliata del business perché sussista una salvaguardia efficace contro tali rischi. In questo contesto, la consapevolezza dei rischi non è sufficiente – le aziende devono adattarsi e rafforzare i controlli esistenti per mitigarli.

Desto preoccupazione il fatto che un’analisi più approfondita dei risultati della nostra indagine rivela che molti intervistati che sono CFO e membri del team finanziario, vale a dire soggetti in ruoli chiave nel proteggere le aziende da rischi, sembrano pronti a giustificare comportamenti non etici.

La volontà apparente di questi intervistati ad agire in modo non etico quando sotto pressione finanziaria è preoccupante. Alcuni accordi di indennizzo potrebbero forse incoraggiare tali comportamenti?

CFO sotto i riflettori

Una percentuale significativa di membri dei team finanziari può comprendere una condotta potenzialmente non etica quando ci si trova sotto pressione.

Circa la metà di tutti i membri dei team finanziari intervistati ha dichiarato che sarebbero disposti a commettere almeno una forma di comportamento non etico per realizzare gli obiettivi finanziari o per proteggere la sopravvivenza economica dell'azienda. Questo rinforza l'imperativo per i consigli di amministrazione di adottare controlli e meccanismi per confermare che il lavoro dei membri dei team finanziari sia monitorato e sottoposto a un livello appropriato di revisione.



Nello specifico, il nostro sondaggio ha rilevato che:



effettuerebbe un pagamento in contanti per acquisire o mantenere affari



sarebbe disposto a retrodatare i contratti



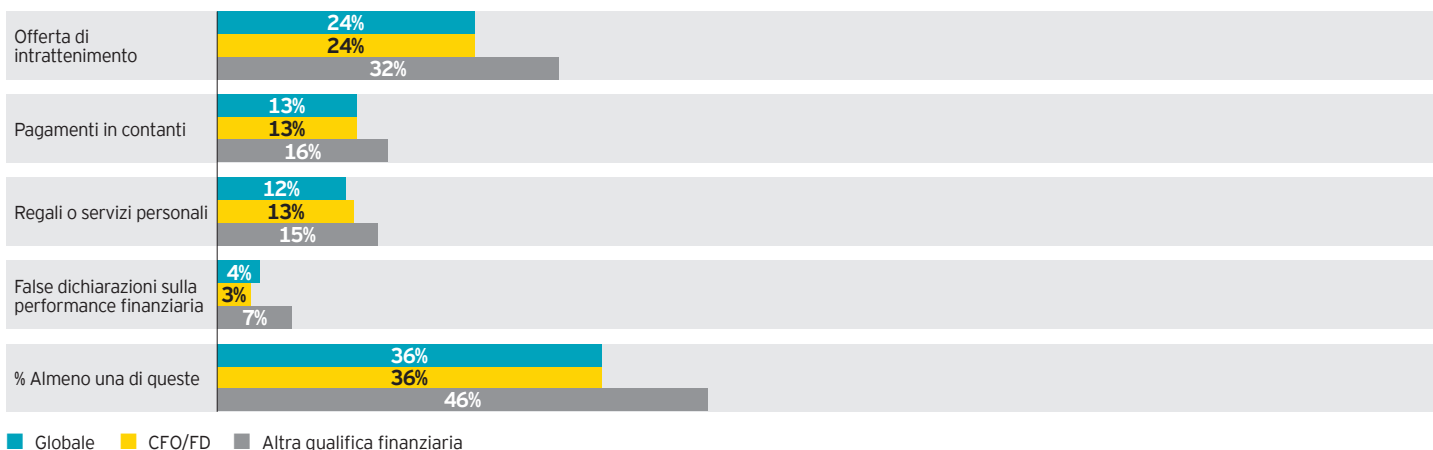
sarebbe disposto a mentire sulla performance finanziaria



potrebbe comprendere una condotta non etica per migliorare la performance finanziaria



Figura 5: Finanza sotto i riflettori



D. Quale delle azioni seguenti pensa che potrebbe essere giustificata se aiutasse un'azienda a sopravvivere in una congiuntura economica negativa?
 Basato su: Globale (2.825); CFO/FD (655); Altro titolo finanziario (769)

Vista la natura soggettiva dei giudizi contabili spesso richiesti quando ci si accinge alla redazione dei report finanziari, potrebbe non sorprendere che i membri dei team finanziari possano considerare alcune azioni che potrebbero aiutare le loro aziende a raggiungere gli obiettivi finanziari come rientranti in una zona "grigia". Tuttavia, visto il potenziale impatto che tali comportamenti potrebbero avere su una società e il fatto che i consigli di amministrazione si affidano ai CFO e ai team finanziari per ottenere informazioni finanziarie precise, questi risultati sono preoccupanti.

Mitigare i rischi di frode

I CFO sono figure influenti in tutte le aziende e svolgono un ruolo chiave nel mettere in atto una gestione efficace del rischio di frode.

Secondo il Principio 8 del COSO Framework 2013, le aziende sono invitate a valutare i rischi di frode, svolgere attività di controllo della frode e preparare delle risposte per mitigare i rischi di frode residui. Si prevede che l'alta dirigenza effettui un severo controllo di questi rischi e chiedi conto dell'efficacia dei programmi di mitigazione delle frodi ai livelli manageriali inferiori, per accertarsi che siano stati identificati i rischi corretti.



41%

La nostra indagine suggerisce anche che i team finanziari non si rendono pienamente conto della portata della minaccia rappresentata dai rischi esterni in evoluzione, come il cybercrime, dato che solo il 41% dei CFO la considera motivo di preoccupazione.



La cattiva condotta dei dirigenti sotto i riflettori

Per farlo in modo efficace, i dirigenti finanziari responsabili e i membri senior dei team finanziari devono dare l'esempio e dimostrare il loro impegno per la prevenzione e individuazione delle frodi.

La nostra indagine suggerisce anche che i team finanziari non si rendono pienamente conto della portata della minaccia rappresentata dai rischi esterni in evoluzione, come il cybercrime, dato che solo il 41% dei CFO la considera motivo di preoccupazione.

Con l'accelerazione degli sviluppi della tecnologia, le aziende devono adeguarsi ai nuovi rischi di cybercrime. Mentre le imprese cominciano ad affrontare i rischi associati al furto informatico di informazioni come la proprietà intellettuale o i dati relativi ai clienti, i team finanziari devono comprendere sempre meglio i rischi associati alle loro informazioni sensibili.

Come descritto nel sondaggio EY's 2015 Global Information Security Survey, "Creating Trust in a Digital World" (Creare fiducia in un mondo digitale), in quanto custodi di dati di vitale valore, i team finanziari devono essere consapevoli dei rischi informatici aziendali, essere vigili di fronte alle minacce ed essere pronti a fare escalation e rispondere prontamente alle violazioni di natura informatica. Senza una comprensione piena della vasta gamma di rischi informatici che potrebbero pregiudicare le loro attività, i team finanziari non sono in grado di gestirli in modo adeguato.

I membri dei consigli d'amministrazione e i senior manager devono essere consapevoli che sia loro che i propri dipendenti sono sottoposti a un crescente controllo individuale relativamente a questioni per cui, in passato, avrebbe potuto essere ritenuta responsabile solo la società.

Un memorandum del 2015 emesso dalla Deputy Attorney General degli Stati Uniti, Sally Yates, (il "Memo Yates") descrive in dettaglio la procedura che i pubblici ministeri intraprenderanno per rafforzare le azioni legali contro i singoli individui.

Considerato da alcuni come una risposta alle critiche circa la penuria di figure dirigenziali ritenute responsabili per la crisi finanziaria, il Memo Yates rende prioritaria l'azione legale nei confronti degli individui. Il memo afferma che perseguire gli individui è uno dei modi più efficaci per combattere la cattiva condotta aziendale.

"Uno dei modi più efficaci per combattere la cattiva condotta aziendale è l'attribuzione dell'onere di responsabilità ai singoli individui che hanno perpetrato il misfatto. Tale attribuzione di responsabilità è importante per diverse ragioni: scoraggia attività illegali future, incentiva cambiamenti nel comportamento aziendale, assicura che siano ritenuti responsabili delle proprie azioni le parti interessate e promuove la fiducia del pubblico nel nostro sistema giudiziario."

Memo Yates, settembre 2015

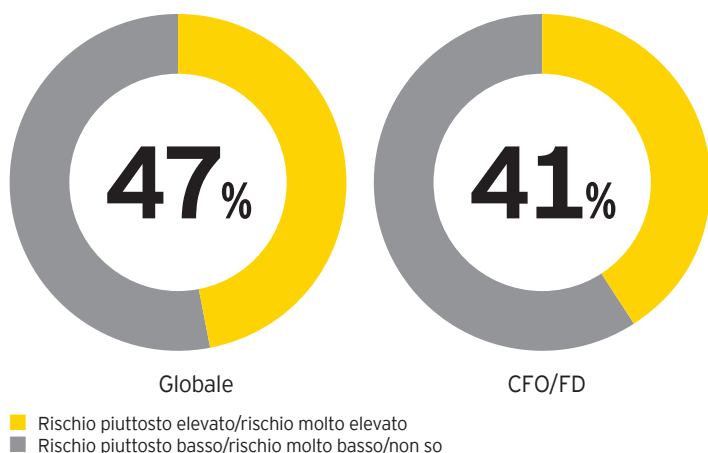
Inoltre, nell'aprile 2016 il DoJ ha annunciato l'introduzione di un programma pilota della durata di un anno che darà diritto a una riduzione del 50% sulle sanzioni e potenzialmente a evitare l'imposizione di un monitoraggio da parte del tribunale alle aziende che si fanno avanti e cooperano pienamente con il Dipartimento, anche per quanto riguarda l'identificazione degli individui responsabili della violazione.

Queste politiche sono coerenti con le recenti tendenze sulle misure di applicazione della legge, con 175 persone accusate dalla SEC di violazioni sul reporting finanziario negli ultimi due anni. Alla luce della crescente attenzione verso l'azione legale contro singoli individui, specialmente in combinazione con lo sforzo continuo della SEC per incentivare le segnalazioni, le aziende si possono aspettare in misura crescente che i propri dirigenti abbiano un evidente incentivo a cooperare con le autorità regolatrici.

La tendenza è globale. Nel gennaio 2015 il Serious Fraud Office (SFO) ha annunciato di aver per la prima volta perseguito con successo un individuo in connessione con la legge del Regno Unito denominata Bribery Act, e sta continuando a investigare singoli dirigenti nei suoi casi tuttora aperti. Molte altre giurisdizioni in Europa, Asia e Sud America stanno adottando simili provvedimenti.

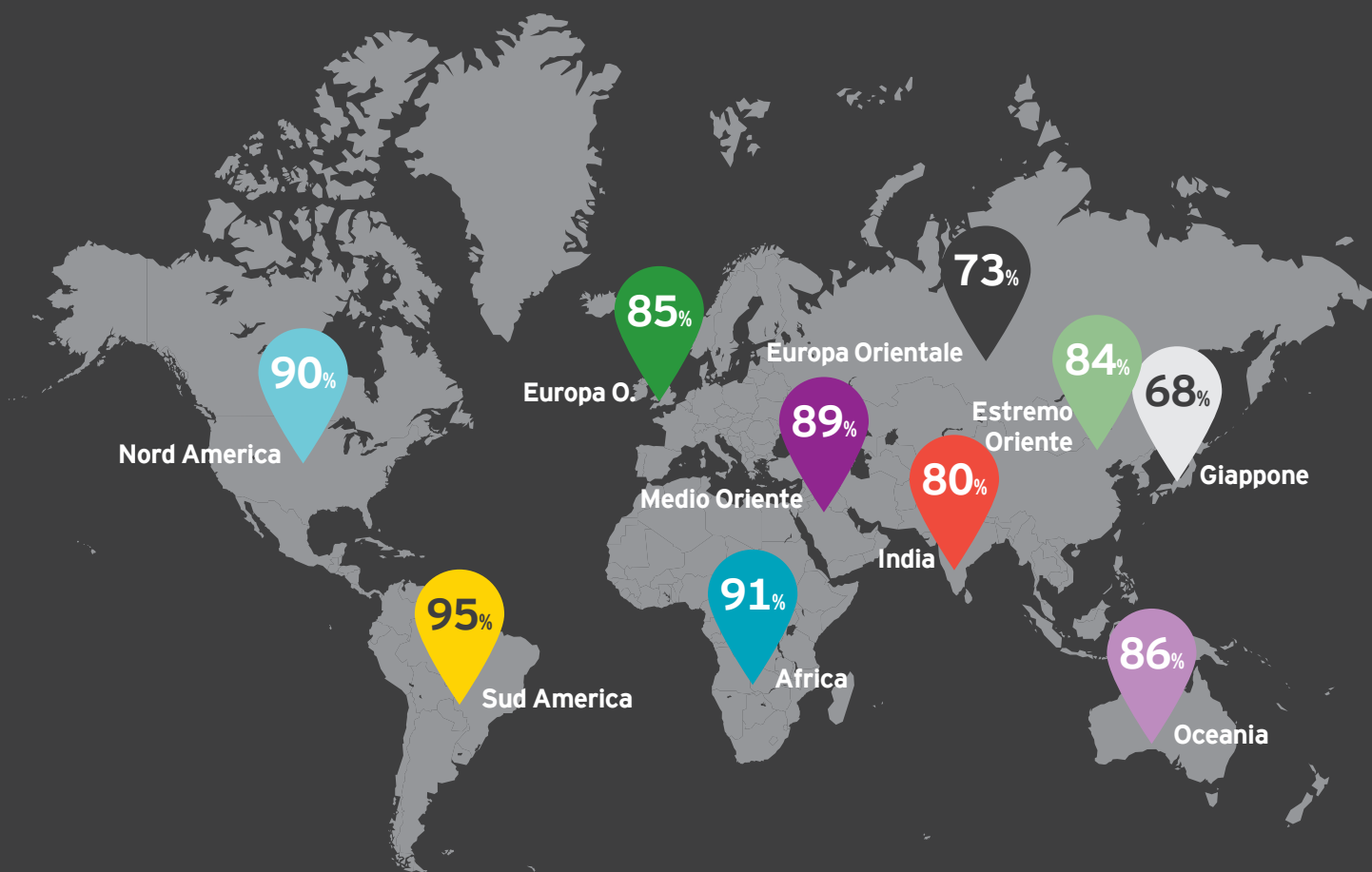
La nostra indagine ha rilevato che la maggior parte dei nostri intervistati appoggia questo tipo di azione, con il 83% degli intervistati che considera l'applicazione della legge nei confronti dei dirigenti un deterrente efficace.

Figura 6: Intervistati appartenenti ai team finanziari che riconoscono il cybercrime come un rischio



D. Secondo lei, qual è il livello di rischio di cybercrime a cui è esposta un'organizzazione come la vostra?
Basato su: Globale (2.825); CFO/FD (655)

Appoggio per le azioni legali contro gli individui



83%

concorda che perseguire i singoli dirigenti fungerà da deterrente contro episodi futuri di frode, concussione e corruzione a opera dei dirigenti

D. In quale misura concorda o meno con il fatto che perseguire i singoli dirigenti fungerà da deterrente contro episodi futuri di frode, concussione e corruzione a opera dei dirigenti?

Basato su: Globale (2.825); Europa O. (850); Europa Orientale (650); Medio Oriente (175); Africa (150); India (50); N. America (100); S. America (250); Estremo Oriente (500); Oceania (50); Giappone (50)

L'attenzione rivolta agli individui pone ulteriore pressione sui consigli di amministrazione. I consigli di amministrazione dovrebbero confermare che le funzioni di compliance e di investigation della propria azienda siano sufficienti e abbastanza indipendenti da gestire tali eventualità e che siano poste in essere procedure adeguate per proteggere l'indipendenza delle funzioni. In caso contrario, le aziende non avrebbero la possibilità di richiedere alcuna riduzione di pena o qualsiasi altro beneficio in sede di accordo con le autorità.

In questo contesto in evoluzione, i membri del consiglio di amministrazione devono riconoscere che potrebbero essere ritenuti responsabili se si verificassero dei casi di frode o improprietà sotto la loro vigilanza. Pertanto devono prestare attenzione ai rischi potenziali a cui sono esposte le loro aziende e a come possono dimostrare di aver risposto in modo appropriato.

Principi chiave del Memo Yates

1



Per aver diritto a un credito per la cooperazione, le aziende devono fornire al DoJ tutti i fatti pertinenti relativi agli individui coinvolti nella condotta scorretta

2



Sia le indagini aziendali penali che quelle civili dovrebbero concentrarsi sugli individui fin dall'inizio dell'indagine

3



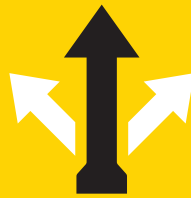
Gli avvocati penali e civili che gestiscono le indagini aziendali dovrebbero aggiornarsi a vicenda e tenersi in contatto

4



In mancanza di circostanze straordinarie o di una politica approvata dal DoJ, il DoJ non assolverà dalla responsabilità civile o penale gli individui colpevoli in occasione della risoluzione di una questione con un'azienda

5



I casi aziendali non dovrebbero essere risolti senza un piano chiaro per risolvere i casi individuali connessi prima della scadenza delle limitazioni dello statuto e le declinazioni per quanto riguarda gli individui in questi casi devono essere rievocate

6



Gli avvocati in sede civile dovrebbero concentrarsi costantemente sugli individui oltre che sulle aziende e valutare se possa essere utile intentare una causa contro un individuo sulla base di considerazioni che vanno al di là dell'abilità di tale individuo di pagare

Incrementare le difese

Con una significativa minoranza di dirigenti globali disposti a giustificare l'attività non etica, e in considerazione dei maggiori sforzi dei regolatori nell'applicazione della legge, i consigli di amministrazione devono valutare continuamente la loro capacità di identificare e mitigare il rischio di frode, concussione e corruzione.

Tali azioni assumono particolare importanza nei casi in cui le aziende entrano in mercati emergenti come l'Africa, il Brasile, la Cina, l'India e l'Europa orientale, dove possono essere esposte a maggiori rischi. Le aziende hanno bisogno di aggiornare continuamente le loro politiche e le loro procedure di gestione del rischio in modo che siano in grado di identificare i nuovi rischi e rispondere alle nuove sfide.



Tra il 2011 e il 2015, la SEC ha messo a disposizione più di



Us\$54 milioni
per



22 segnalatori
di cui



Us\$37 milioni

vennero pagati nel solo 2015

Segnalazioni

Per identificare e mitigare i rischi, le aziende dovrebbero utilizzare strumenti di rilevamento delle frodi sia di tipo tradizionale che di tipo innovativo. La frode, la concussione e la corruzione sono spesso esposte con segnalazioni. Consapevoli di questo, i regolatori stanno adottando nuovi strumenti per sostenere e incoraggiare le persone a farsi avanti. Negli Stati Uniti, per esempio, la legge Dodd Frank Act offre incentivi finanziari ai segnalatori affinché forniscano informazioni. Lo SFO, per esempio, incoraggia attivamente informatori interni alle aziende a fornire informazioni all'inizio di ogni indagine.

Tali sforzi sembrano aver dato frutti – l'anno scorso lo SFO ha ricevuto più segnalazioni dagli informatori che dagli autori della violazione.



55%

Mentre il nostro sondaggio rivela che il 55% delle aziende ha una linea dedicata alle segnalazioni, le aziende non considerano sempre efficaci tali meccanismi.



Negli USA, tra il 2012 e il 2015, le segnalazioni alla SEC sono aumentate del 30%, comprese 61 comunicazioni provenienti da Paesi esterni agli USA.

Nonostante i progressi, rimangono degli ostacoli all'utilizzo dei canali informativi interni. Al di là del timore per la sicurezza personale, gli intervistati hanno evidenziato la loro lealtà verso l'azienda come uno dei principali deterrenti a segnalare un episodio di frode, abuso o corruzione.

A livello globale, il 19% dei nostri intervistati ha indicato la fedeltà alla propria azienda e il 18% ha richiamato la fedeltà ai colleghi come fattori influenzanti. Questi aspetti si sono manifestati più di frequente nei mercati emergenti, con il 24% degli intervistati che richiama la fedeltà alla propria azienda e il 22% che riporta la fedeltà ai propri colleghi come fattore di rilievo.

I consigli d'amministrazione devono riconoscere il ruolo che una fedeltà malriposta può giocare nello scoraggiare le persone dal presentare le proprie preoccupazioni e nascondere un comportamento non etico. Essi devono anche dare l'esempio e adottare gli stessi comportamenti che si aspettano dai propri dipendenti e partner commerciali. I dirigenti devono essere consapevoli che possono sollevare questioni sgradite anche senza essere considerati sleali; la mancanza di tale apertura può causare molto più male che bene.

Tutti gli intervistati



19%

dei nostri intervistati ha citato la lealtà nei confronti della loro azienda



18%

ha citato la lealtà nei confronti dei colleghi come un elemento che li influenza in questo modo

Mercati emergenti



24%

degli intervistati che ha citato la lealtà nei confronti della loro azienda



22%

che ha citato la lealtà nei confronti dei colleghi come fattore

I dati stanno diventando uno strumento di monitoraggio sempre più importante

In un ambiente in cui i dipendenti sono riluttanti a sollevare preoccupazioni, i dati che le società detengono possono essere la chiave per identificare i casi di potenziale scorrettezza.

I regolatori stanno utilizzando strumenti sempre più sofisticati per analizzare i dati e individuare le tendenze che evidenziano eventuali frodi.

Al contrario, la nostra indagine ha rilevato che la metà degli intervistati non crede che la propria azienda stia utilizzando software specializzati per identificare i rischi di frode. Il nostro recente Global Forensic Data Analytics Survey, "Shifting into high gear: mitigating risks and demonstrating returns", ha rilevato che la riluttanza a finanziare le analisi dei dati forensi è stata una difficoltà chiave nell'introduzione di un nuovo software, con solo il 55% degli intervistati convinti che la propria azienda avesse investito abbastanza. Ha inoltre identificato una mancanza di consapevolezza dei benefici della FDA per i programmi anti-frode, con il 68% degli intervistati che indicano un crescente bisogno di consapevolezza nel management (con un incremento dal 62% dell'anno precedente). Le aziende non considerano prioritario investire in queste tecnologie?



degli intervistati sono sicuri che la loro azienda abbia investito abbastanza nel software specializzato



degli intervistati che individuano la necessità di una crescente consapevolezza da parte del management



L'evoluzione delle analisi normative

L'“Audit Quality Model” introdotto dalla SEC nel 2012 si basa principalmente su dati oggettivi a disposizione del pubblico, come ritardi nell'archiviazione, cambio di revisore, transazioni fuori bilancio e divulgazione di prassi e dati contabili, per identificare società anomale che si distinguono dalle loro pari e che vale quindi la pena indagare in modo più approfondito. Tuttavia, se le aziende stanno deliberatamente manipolando i guadagni in modo da non distinguersi dalle altre nel loro gruppo di pari, questo può renderne più difficile l'identificazione.

In vista di tali limitazioni, la SEC sta sviluppando modelli sempre più sofisticati per individuare le irregolarità in modo più accurato. Questi modelli sfruttano i progressi della tecnologia e un'analisi avanzata dei dati. In futuro l'approccio della SEC potrebbe evolvere verso una modalità che incorpora aspetti quali il linguaggio usato dagli amministratori delegati e dai dirigenti quando comunicano con gli investitori, insolite lacune nel reporting (vale a dire, non conta tanto quello che viene detto, quanto quello che non viene detto) e i dati dei social media su reputazione e attività aziendali.

Data l'intenzione dichiarata della SEC di chiedere conto alle commissioni di revisione contabile e ai loro membri, i responsabili delle attività di sorveglianza dei comportamenti aziendali devono essere consapevoli della crescente quantità di informazioni che saranno ora analizzate regolarmente e come tali dati potrebbero essere correlati. Con l'adozione di misure proattive per individuare e analizzare tali dati, i consigli d'amministrazione e le commissioni di revisione potranno essere meglio preparati a rispondere nel caso fossero individuate eventuali scorrettezze.

“Abbiamo tentato negli ultimi anni di essere più proattivi nello sforzo di far applicare le leggi. Tra le altre cose stiamo cercando di sfruttare i dati a nostra disposizione. Le dashboard multiple del CIRA (Corporate Issuer Risk Assessment) consentono al personale di effettuare il confronto tra una specifica società e le sue pari al fine di rilevare risultati relativi atipici, di concentrarsi su particolari anomalie nel reporting finanziario e di generare elenchi di aziende che soddisfano i criteri per ulteriori analisi.”

Andrew Ceresney, Director of Enforcement,
U.S. Securities and Exchange Commission

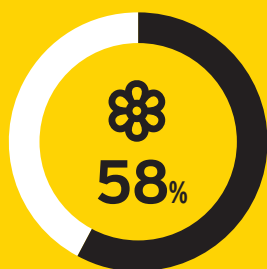
Software specialistico per il monitoraggio: i servizi finanziari sono all'avanguardia?



degli intervistati globali
usa software specialistico



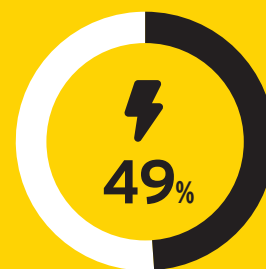
Servizi
finanziari



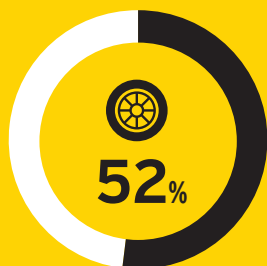
Scienze
biologiche



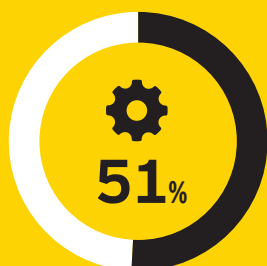
Settore
pubblico



Petrolio, gas e
attività mineraria



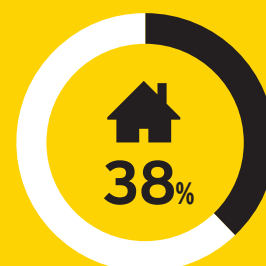
Settore
automobilistico



Tecnologia



Vendite al dettaglio/
vendite all'ingrosso



Settore
immobiliare

Conoscere con chi si intrattengono affari

Nonostante i livelli record di operazioni di M&A toccati negli ultimi anni, il nostro sondaggio rileva anche che gli intervistati non stanno ancora adottando potenziali misure per identificare e mitigare i rischi principali di corruzione prima di entrare in joint venture o partnership locali.

Le aziende devono essere consapevoli che entrare in questo tipo di rapporti può comportare rischi aggiuntivi e che le autorità di regolamentazione intendono ritenere le aziende responsabili della condotta di qualsiasi terzo che agisca per loro conto. Indipendentemente dall'entità a cui si può far risalire la condotta inappropriata, sia questa l'azienda stessa o una terza parte che agisca per suo conto, sussiste una responsabilità potenziale per l'azienda.



“Gli agenti e gli intermediari ci interessano molto. La nostra naturale curiosità viene stimolata ulteriormente se questi agenti o intermediari prendono la forma di aziende basate in una giurisdizione che permette di nascondere l'effettiva proprietà.”

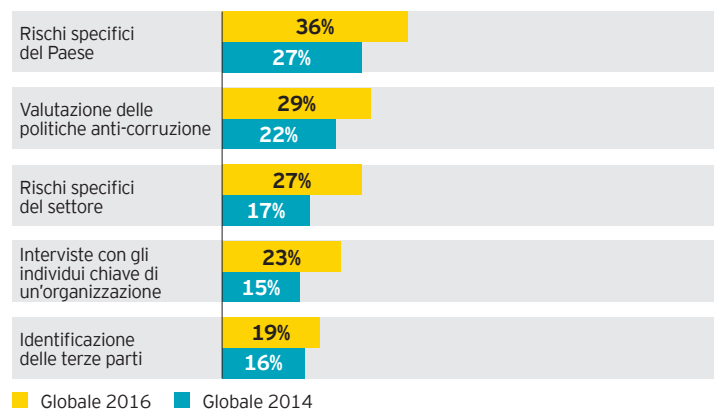
Alun Milford, General Counsel, UK Serious Fraud Office

L'applicazione della legge Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ha continuato a concentrarsi sui rapporti con le terze parti, in particolare l'uso di agenti per procacciare affari nei mercati emergenti. Nel 2015, la SEC e il DoJ hanno rivisto le loro linee guida sul rispetto e l'applicazione della FCPA, fornendo maggiore chiarezza sugli obblighi delle emittenti nei riguardi di joint venture e affiliate con quote di minoranza. Le nuove linee guida hanno chiarito che le emittenti dovrebbero compiere “sforzi in buona fede” per influenzare tali entità a elaborare e mantenere un sistema di controlli contabili interni conformi agli obblighi dell'emittente.

Nonostante l'attenzione posta dal DoJ sul rapporto con le terze parti, quasi 1 su 5 degli intervistati non procede all'identificazione delle terze parti nell'ambito della due diligence per l'anti-corruzione. Una proporzione superiore di intervistati, più di 1 su 3, non procede a una valutazione del rischio specifico del Paese o del settore prima di investire.

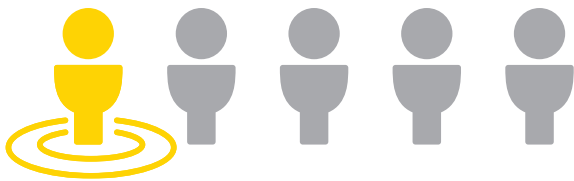
La percentuale complessiva degli intervistati che intraprende una qualsiasi misura di due diligence anti-corruzione è diminuita rispetto al nostro ultimo sondaggio. Questa riduzione è forse dovuta ai vincoli dei costi o piuttosto le aziende stanno diventando noncuranti?

Figura 7: Le aziende eseguono meno procedure di due diligence di prima



D. Quali, eventualmente, delle seguenti azioni non sono incluse nella vostra forensic o anti-corruption due diligence ?

Basato su: Tutti gli intervistati 14° Frode (2.825); 13° Frode (1.067)



1 su 5

intervistati non identifica le terze parti nell'ambito della due diligence per l'anti-corruzione



1 su 3

intervistati non valuta il rischio specifico del Paese o del settore prima di investire

Proteggere il proprio investimento sul lungo periodo

Identificare e ridurre i rischi di frode, abuso d'ufficio e corruzione nella fase preparatoria aiuta le aziende a prendere una decisione informata prima di un'acquisizione o di investimento. Questa valutazione iniziale può anche aiutare la corretta integrazione di una nuova attività nella struttura di una società in seguito a un'acquisizione.



La nostra indagine rileva che le aziende che sono in grado di operare efficacemente in giurisdizioni caratterizzate da un forte challenge hanno messo in atto ulteriori misure di sicurezza per proteggere i loro investimenti.

Quasi due terzi degli intervistati che sono rimasti in giurisdizioni ad alto rischio hanno condotto una rafforzata due diligence o audit più frequenti. La metà dei nostri intervistati ha utilizzato le nuove tecnologie, come gli strumenti di forensic data analytics o operazione di monitoraggio, per identificare e ridurre l'esposizione a tali rischi.

Il nostro sondaggio ha rilevato che poco oltre la metà delle aziende che hanno abbandonato investimenti in Africa, Brasile, Cina, Europa Orientale o India hanno citato frode, concussione e corruzione come fattori che hanno contribuito alla decisione. Ciò è in linea con la nostra esperienza; le aziende che non identificano e non mitigano i rischi nelle fasi iniziali hanno maggiori probabilità di essere esposte a problemi di concussione e corruzione in seguito. Oltre al costoso ritiro da un investimento, questo può portare a perdite di tempo e indagini che danneggiano la reputazione, alla necessità di azioni di bonifica e a sanzioni normative.

La nostra indagine ha dimostrato che la conoscenza del mercato locale è un imperativo e ignorare i rischi di corruzione e frode potrebbe avere significative ramificazioni. Nella parte rimanente di questo rapporto, illustriamo le esperienze delle imprese nel condurre affari nei cinque mercati emergenti principali, i problemi che hanno affrontato e come li hanno gestiti.

Gestione della risposta a una violazione informatica



Un attacco informatico portato a termine può rappresentare una minaccia esistenziale per un'azienda. Attacchi distruttivi possono minare in maniera significativa le operazioni aziendali se i dati vengono persi o le apparecchiature disattivate; il furto di informazioni può essere devastante.

Date le potenziali conseguenze di una violazione informatica, le aziende devono considerare i rischi informatici a cui sono esposte. Un'azienda ben posizionata provvederà a personalizzare il suo ambiente di sicurezza informatica al suo specifico profilo di rischio, così come anche alle motivazioni, alle tattiche, tecniche e procedure dei suoi più probabili aggressori.

Sebbene un solido sistema di sicurezza contro il rischio informatico sia necessario, non è di per sé sufficiente: le aziende devono essere pronte a reagire quando si verifica una violazione. Situazioni che potrebbero apparire inizialmente minori o localizzate potrebbero, infatti, essere rivelatrici di un problema significativo e sistemico.

Poiché la criminalità informatica è un rischio d'impresa, la gestione di una grave violazione deve coinvolgere tutte le parti dell'azienda per una risposta strutturata centralizzata, un programma di risposta a una violazione informatica o cyber breach response program (CBRP). Anche se il personale addetto alla tecnologia informatica e alla sicurezza sta lavorando per contenere, investigare e

rimediare a una violazione, i vertici aziendali devono rimanere coinvolti per dirigere l'interazione con i dipendenti e i consulenti legali, nonché, se necessario, con i regolatori e le forze di polizia. Il CBRP porta tutte queste parti interessate sotto un'unica entità che coordina e supervisiona la totalità degli ambiti di risposta alla violazione. In breve, esso fornisce una guida per tutte le linee aziendali coinvolte nella risposta, stabilisce un livello di comprensione sulle informazioni critiche per l'alta dirigenza, oltre che sulle tempistiche e le modalità adatte ad esprimerla, e permette una reazione continua rapida e precisa nel caso in cui la violazione continui a svolgersi per giorni, settimane o addirittura mesi.

Infine, un CBRP può essere efficace solo se tutte le parti interessate sono consapevoli dei loro ruoli e responsabilità in caso di violazione. Un'azienda non deve attendere l'evento di una reale violazione per verificare se le sue procedure di risposta siano adeguate. Tutti i piani chiave dovrebbero essere testati periodicamente per consentire una risposta efficace e coordinata.

Punti di vista regionali

Cosa sta succedendo e cosa stanno facendo le aziende leader



Riconsiderare continuamente le sfide che si trovano ad affrontare per identificare i rischi di frode, corruzione e criminalità informatica in continua evoluzione



Riconoscere i rischi specifici di ogni mercato, per esempio la normativa locale e l'efficacia dell'azione delle autorità



Considerare che le frodi e la corruzione rappresentano un rischio d'impresa la cui efficace riduzione ha richiesto l'intervento dell'azienda nel suo complesso

Nei mesi di febbraio e marzo 2016, i membri del nostro dipartimento di Fraud Investigation & Dispute Services hanno condotto incontri con consigli d'amministrazione, responsabili della compliance, responsabili dell'internal audit e dirigenti finanziari senior in aziende leader sui risultati dell'indagine, sulla loro esperienza in fatto di frode e corruzione nei diversi mercati e sulla maniera in cui sono riusciti ad affrontare i rischi che si sono presentati.

I nostri incontri sono stati condotti con l'alta dirigenza a livello di sede centrale. Si sono concentrati sulle problematiche in Africa, Brasile, Cina, Europa orientale e India, i mercati a cui si continuano a rivolgere le imprese che cercano di espandersi e che si ritiene presentino rischi più elevati di frode e corruzione.

La nostra indagine globale mostra che il 39% degli intervistati ritiene che la concussione e la corruzione siano diffuse nei loro Paesi, e i punti di vista dei dirigenti chiave che abbiamo incontrato per quanto riguarda la prevalenza della corruzione erano in gran parte in linea con quelli dei partecipanti al nostro sondaggio. Hanno evidenziato, per esempio, alcune tendenze positive che si stanno verificando in Brasile. Alcuni intervistati hanno contestato il livello di rischio assegnato alla Russia e alla Cina dai partecipanti del sondaggio, considerandolo potenzialmente più elevato.

Gli intervistati hanno inoltre osservato sviluppi legislativi degni di nota in tutto il mondo. Essi hanno osservato, tuttavia, un'apparente mancanza di applicazione della legge in molti Paesi.

Nelle sezioni seguenti, abbiamo evidenziato una serie di punti chiave che sono stati visti come particolarmente impegnativi o significativi e le azioni che le aziende possono adottare per ridurre i rischi.

Vorremmo ringraziare i seguenti dirigenti per la loro partecipazione a questo dibattito schietto e illuminante:

Advance Publications – Steve Markovits	Halliburton – Jeffery Spalding	Novartis – Alisa Harbin
AstraZeneca – Katarina Ageborg e Johan Widstrand	The Hershey Company – Adrian Mebane e Sarah Foley	Orange – Pierre-Antoine Badoz
Baker Hughes – Jay Martin	The Interpublic Group of Companies – Julie Connors	Pernod Ricard – Ian Fitzsimons
Bayer – Dr. Rainer Schwarz	Ipsen – Dominique Laymand	SAP – Hanno Hinzmann
Beam Suntory – Kenton Rose	Johnson & Johnson – John Crisan	StatOil – Carine Smith-Ihenacho
Bouygues – Jean-François Guillemin	Kinross Gold Corporation – John Vanderbeek	Telecom Italia – Antonino Cusimano
Continental – Dr. Cordula Fitzpatrick	Marathon Oil Company – Richard Kolencik e Steven Gyszly	Total – Sophie Musso
Del Monte Foods – William Reed Sawyers	Marriott International – Edward Ryan	Tyco International – Matthew Heiman
Deutsche Telekom – Manuela Mackert e Sebastian Scheidt	Merck KGaA – Dr. Friederike Rotsch e Markus Bamberger	Visa – John Black
Fiat Chrysler Automobiles – Alessandro Baldi	Nestlé – Enrique Rueda e Marian Marinov	W.R. Grace – Mark Shelnitz

Africa

Charles de Chermont, Johannesburg

Mentre il recente crollo dei prezzi delle commodity ha creato shock economici in molti Paesi in Africa e ha portato a un rallentamento generale delle attività, gli indicatori sul lungo periodo sembrano offrire qualche motivo di incoraggiamento.

Dal punto di vista politico, lo svolgimento di elezioni pacifiche in Nigeria, Costa d'Avorio e Tanzania nel corso del 2015 ha rivestito un'importanza significativa. Dal punto di vista economico, studi recenti continuano a segnalare la crescita delle quote di investimenti di capitale globale e la creazione di posti di lavoro in Africa.

Un elemento sorprendente che è emerso in elezioni recenti in tutto il continente è l'attenzione che l'elettorato ha rivolto alla corruzione del settore pubblico, che ha visto gli elettori mettere sotto pressione i politici perché si impegnino maggiormente a fermare l'uso improprio di fondi pubblici.

Tuttavia, i progressi in tutto il continente rimangono disomogenei, con il Sudafrica e il Kenya esposti a una continua sorveglianza per i casi di corruzione e per la scarsa crescita economica. In Sudafrica l'OCSE ha riferito che non si è perseguito nessun caso di concussione straniera da quando il Sudafrica ha aderito alla Anti-Bribery Convention nel 2007 e i mercati di capitale hanno risposto negativamente alla nomina di due ministri delle finanze che si sono succeduti nella stessa settimana nel dicembre 2015. In Kenya, un giornalista è stato arrestato nel novembre 2015, qualche giorno dopo aver scritto un articolo che metteva in discussione la spesa dell'amministrazione pubblica. Il ministro per la pianificazione e il decentramento, Anne Waiguru, si è dimesso nello stesso mese. Più recentemente l'attenzione si è concentrata sulle accuse di corruzione alla Federazione di Atletica del Kenya.

Coerentemente con questi eventi di alto profilo, la percezione pubblica dell'azione dei governi contro la corruzione è contrastante, con un terzo degli intervistati in Nigeria che dichiara che il governo è efficace nel perseguire i casi di concussione e corruzione, rispetto a solo uno su dieci in Kenya e Sudafrica. Un quarto degli intervistati in Kenya e il 42% in Sudafrica ritiene che il governo non si impegni a perseguire i responsabili di atti corruttivi.



Conoscere i propri partner commerciali

Gli investimenti in Africa di recente hanno visto una crescita significativa, fino a raggiungere 128 miliardi di dollari americani nel 2014, un aumento del 136% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, mentre le scelte di investimento variano in base al luogo e alle circostanze individuali, riscontriamo costantemente che il rischio di corruzione è citato dagli investitori come una delle barriere più significative a investire in Africa. Quando gli investitori considerano le opportunità in Africa, è essenziale che valutino il rischio di corruzione effettuando una corretta due diligence anti-corruzione sui potenziali partner e intermediari.

In questo contesto, le aziende dovrebbero prendere in considerazione non solo gli obiettivi di acquisizione e i partner commerciali diretti, ma anche i loro rapporti con terze parti, inclusi agenti, distributori e beneficiari delle iniziative benefiche. In un ambiente in cui le operazioni sono meno strutturate, è più probabile che le interazioni che avvengono in nome dell'azienda siano gestite da terze parti.

Le aziende leader che abbiamo intervistato hanno sottolineato di aver notato un rischio crescente imposto dalle regole locali in alcune giurisdizioni. Tali regole erano passate dall'obbligo di utilizzare personale del luogo e fare acquisti da imprese locali all'obbligo di stabilire delle joint venture con le aziende locali. Distinguere tra giusto e sbagliato non è così semplice. Praticamente tutti gli intervistati del nostro sondaggio hanno riferito che le proprie aziende avevano posto in essere politiche, procedure e controlli (per esempio, il 95% degli intervistati in Africa ha dichiarato di avere un codice di condotta anti-concussione e anti-corruzione e di essere sottoposto a frequenti controlli interni). Tuttavia, con un intervistato in Kenya su cinque che afferma nel nostro sondaggio di essere disposto a effettuare pagamenti in contanti per acquisire affari e con il 24% dei nigeriani che sostiene di essere disposto a offrire doni personali, l'esistenza di politiche e procedure non è chiaramente sufficiente a conquistare menti e cuori.

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Confermare che conoscono la proprietà effettiva, la condotta e le azioni passate delle terze parti
- ▶ Mettere in pratica i diritti di revisione
- ▶ Trattare la due diligence come un processo continuo
- ▶ Confermare che la funzione di compliance ha risorse sufficienti

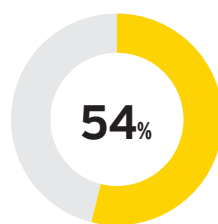


“Eppure, notiamo anche che la maggior parte delle nazioni che hanno raggiunto una rapida crescita economica negli ultimi decenni hanno una cosa in comune: prima hanno affrontato i loro problemi in fatto di governance, hanno dato un giro di vite alla corruzione e hanno dimostrato alla propria gente e a tutto il mondo che era sicuro investire nel loro Paese. Anche noi dobbiamo iniziare da qui.”

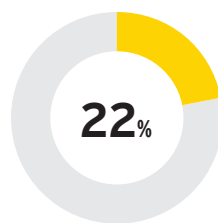
Muhammadu Buhari, Presidente, Repubblica Federale della Nigeria

Segnalazioni

L'identificazione precoce dei problemi è vitale per la capacità di un'azienda di gestire il rischio. Tutto sembra suggerire che le persone che si trovano nella posizione migliore per conoscere i problemi che si devono affrontare in azienda sono i dipendenti dell'azienda stessa. Pertanto, il fatto che quasi uno su quattro degli intervistati kenioti e più del 15% degli intervistati nigeriani ha sostenuto di essere disposto a ignorare una condotta non etica se potesse contribuire a un avanzamento di carriera o a un aumento di stipendio rappresenta un serio motivo di preoccupazione. Altrettanto preoccupante è che quasi uno su dieci intervistati in Nigeria e in Kenya abbia affermato di avvertire una pressione a non segnalare eventuali situazioni anomale per quanto riguarda la condotta aziendale. Allo stesso modo, quasi la metà degli intervistati in Kenya e Nigeria ha detto che temerebbe per la propria sicurezza personale se segnalasse tali situazioni anomale all'interno della propria azienda.



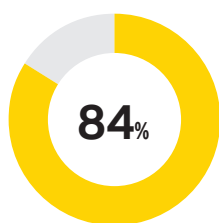
degli intervistati in Nigeria ha dichiarato che la lealtà verso la loro azienda impedirebbe loro di denunciare incidenti di frode, corruzione o concussione



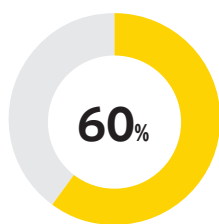
degli intervistati in Kenya presenterebbe false dichiarazioni sulla performance finanziaria della loro azienda in un periodo di flessione economica

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Avere dettagliate politiche e procedure per le segnalazioni
- ▶ Confermare il carattere confidenziale delle segnalazioni
- ▶ Incoraggiare l'uso dei meccanismi di denuncia



degli intervistati in Kenya ritiene che corruzione e concussione siano pratiche diffuse nel proprio Paese



degli intervistati in Sudafrica ha espresso preoccupazioni sulla condotta non etica sul lavoro

Monitoraggio e rilevazione

In un momento in cui molte economie africane operano in contesti sempre più difficili, il fatto che un intervistato su dieci in Sudafrica e uno su cinque in Kenya sia disposto a dichiarare il falso sulle prestazioni della propria azienda dovrebbe costituire un grave motivo di preoccupazione.

In Africa, le aziende dovrebbero comprendere l'incredibile eterogeneità del panorama dei dati, con enormi variazioni nella qualità e nella natura dei dati in possesso sia dell'azienda che delle altre parti. In Africa, la tecnologia (in settori come il mobile banking) sussiste accanto a una grande mole di registrazioni scritte a mano e dati in formato elettronico conservati su diversi sistemi. Questa varietà di dati ha ripercussioni per le aziende che cercano di identificare il modo migliore per monitorare le transazioni.

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Applicare appropriati strumenti di forensic data analytics nell'ambito di un monitoraggio proattivo prestando particolare attenzione alla potenziale assenza di alcuni dati e alla natura degli stessi



Brasile

Jose Compagno, Sao Paulo

Lo scorso anno il Brasile ha affrontato sfide economiche e politiche significative, tra cui una grave recessione.



Inoltre l'economia è stata influenzata negativamente dall'indagine tuttora in corso "Lava Jato" sulle accuse di corruzione e riciclaggio di denaro presso la compagnia petrolifera controllata dallo stato, Petrobras.

Il Brasile è sottoposto a una crescente pressione pubblica per affrontare gli elevati livelli di corruzione del Paese. In questo contesto, il livello delle indagini, procedimenti penali e applicazione della legge è aumentato significativamente nel corso dell'ultimo anno.

Anche se una maggiore regolamentazione per quanto riguarda la corruzione è un traguardo recente in Brasile, essa ha già comportato un aumento significativo nell'applicazione della legge sia sulle aziende locali che su quelle internazionali che a sua volta ha portato agli arresti di alti dirigenti e politici di alto livello, precedentemente considerati intoccabili. Nel contesto della sola operazione *Lava Jato* sono stati emessi un totale di 133 mandati di cattura a partire dalla primavera 2016 e un totale di 84 condanne.

Le autorità brasiliane hanno condotto le indagini in parallelo alla loro controparte statunitense e hanno lavorato a stretto contatto con le autorità di diversi Paesi per rimpatriare i fondi illeciti. In questo contesto, le aziende devono comprendere urgentemente i nuovi scenari di compliance, identificare i rischi e mitigarli nel modo più efficace possibile.



Le autorità brasiliane hanno condotto le indagini in parallelo alla loro controparte statunitense e hanno lavorato a stretto contatto con le autorità di diversi Paesi per rimpatriare i fondi illeciti.

La legislazione locale e la necessità di analisi del rischio indipendenti

Il Brasile ha proseguito un trend in crescita nella regione concentrato sull'istituzione di norme di compliance più severe, in particolare con il passaggio della legge Clean Company Act del 2014. Questa legge è stata successivamente rafforzata da un decreto emesso nel 2015 che ha stabilito chiare linee guida per le aziende che intendono rispettare la legge. Tra le altre cose, questo decreto ha stabilito gli standard per i programmi di compliance anti-corruzione e le modalità per mitigare potenziali violazioni.

Per la prima volta, questa legislazione considera le aziende operanti in Brasile responsabili nei tribunali civili per gli atti criminali dei loro dirigenti, dipendenti e agenti, fatto che ne rende la sua conoscenza essenziale per qualsiasi azienda in Brasile.

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Condurre una valutazione del rischio indipendente, tenendo in considerazione documenti, interviste e informazioni finanziarie e contemplando l'opportunità di utilizzare software di monitoraggio delle transazioni.



Conoscere i propri partner commerciali

Data l'estensione del Brasile e le notevoli differenze geografiche tra le sue regioni e i suoi stati, è inevitabile che un certo numero di settori si affidino a terzi dislocati in tutto il Paese per la distribuzione e la vendita di prodotti o l'esecuzione di progetti. Anche se questo può rappresentare un compito arduo per le aziende, la mancanza di un'applicazione efficace e regolare delle procedure di due diligence potrebbe esporre a significative responsabilità.

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Svolgere analisi basate sul rischio più approfondite nel corso della due diligence



Monitoraggio tecnologico

Incoraggiando le aziende a porre in essere strutture di compliance efficaci, le autorità di regolamentazione intendono anche enfatizzare la necessità di queste strutture per consentire alle aziende di rispondere rapidamente a eventuali segnalazioni di frode interna o corruzione. Con la nuova normativa, la mancata dimostrazione dell'intenzione di trarre vantaggio dalle frodi non costituisce una limitazione alla responsabilità.

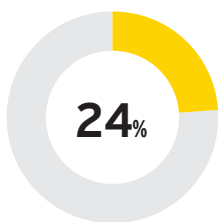
L'introduzione della legge Clean Company Act ha rafforzato la necessità di creare linee dedicate per le segnalazioni come requisito fondamentale nell'ambito di un robusto programma di compliance. Anche se l'86% dei nostri intervistati brasiliani ha confermato l'esistenza di una linea dedicata alle segnalazioni, solo il 32% ritiene che negli ultimi tre anni sia diventato più facile per i dipendenti esprimere le proprie preoccupazioni. Se i canali non sono supportati da indicazioni chiare o dall'appoggio dell'alta dirigenza, questo potrebbe dissuadere i dipendenti dal denunciare una situazione compromessa.

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Valutare l'accessibilità dei canali di segnalazioni
- ▶ Confermare che i loro reparti investigativi abbiano risorse sufficienti per rispondere
- ▶ Usare la tecnologia per monitorare potenziali indicatori di frode
- ▶ Confermare il proprio impegno verso la compliance in tutta l'organizzazione e rinforzare tale impegno



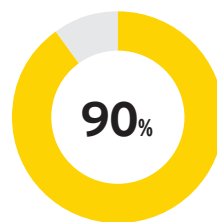
degli intervistati in Brasile concorda che perseguire i singoli esecutivi fungerà come deterrente contro episodi futuri di frode, concussione e corruzione a opera dei dirigenti



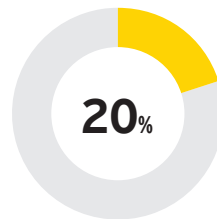
degli intervistati ha espresso preoccupazioni sulla condotta errata sul lavoro

“Affrontare la corruzione sistematica comporta notevoli vantaggi significativi per tutti noi, per le aziende e per l'economia in generale. Il costo della corruzione sistematica è enorme.”

Sergio Moro, Giudice Federale, Brasile



degli intervistati ritiene che corruzione e concussione siano pratiche diffuse nel proprio Paese



degli intervistati ha dichiarato che la paura per la propria sicurezza personale impedirebbe loro di denunciare incidenti di frode, corruzione o concussione

Andando avanti

Anche se il 38% degli intervistati ritiene che gli sforzi da parte dei governi e delle autorità di controllo per la lotta contro la frode, la concussione e la corruzione si siano intensificati, il 70% pensa che, nonostante l'impegno a perseguire i responsabili, le autorità non siano abbastanza efficaci ad assicurarne la condanna.

Tuttavia, gli intervistati brasiliani hanno concordato nel ritenere che le azioni legali contro i singoli dirigenti contribuirà a scoraggiare frodi, concussione e corruzione. Nel contesto dei nuovi scenari di compliance in Brasile e della recente applicazione della legge in un caso di alto profilo, questo sembrerebbe suggerire che il Paese si stia muovendo nella giusta direzione. I recenti sviluppi hanno dimostrato un impegno crescente a livello di consiglio di amministrazione e alta dirigenza per contrastare frodi e corruzione.

Inoltre, le aziende leader ci hanno informato della misurazione delle prestazioni dei propri dipendenti in base a valori e comportamenti anziché in base alle prestazioni di valore puramente finanziario, per “ridurre gli incentivi a imbrogliare e accrescere la motivazione a comportarsi correttamente”.

Cina

Emmanuel Vignal, Shanghai

Negli ultimi quattro anni, lo scenario di compliance in Cina è diventato più complesso: alle attività di applicazione della legge proprie della Cina si sono infatti aggiunte quelle del DoJ statunitense che sta rivolgendo un'attenzione transfrontaliera alle multinazionali straniere.

Sia le aziende domestiche cinesi che quelle straniere sono diventate profondamente consapevoli della campagna proattiva anti-corruzione avviata dal presidente Xi Jinping contro "Tigri e mosche", che prende di mira tutti quanti sono coinvolti nella catena della corruzione. L'impegno del governo cinese di prendere di mira la corruzione ha già portato a diversi procedimenti giudiziari di alto profilo, che hanno interessato tra gli altri anche alti funzionari pubblici, e non vi è alcuna indicazione che la campagna stia perdendo slancio. La nostra indagine ha rilevato che il 74% degli intervistati in Cina ritiene che l'applicazione della legge sia efficace, il che dimostra che questa campagna sta ottenendo la credibilità desiderata nella business community.

Il quadro normativo anti-concussione e anti-corruzione nella Cina continentale sta diventando sempre più dettagliato al fine di rafforzare gli strumenti di applicazione della legge del Paese ed eliminare potenziali lacune. Questi cambiamenti comprendono il Nono Emendamento al diritto penale della Cina, che è entrato in vigore nel novembre 2015 e che ha introdotto sanzioni pecuniarie per chi offre tangenti e ha sostituito le soglie monetarie precedenti nelle norme di condanna con una valutazione soggettiva della gravità dei diversi casi. Più di recente, nel febbraio 2016, una bozza di emendamento del nucleo della legge anti-corruzione della Cina, l'Anti-Unfair Competition Law, contro la concorrenza sleale sembra annunciare un primo aggiornamento della legge dalla sua entrata in vigore nel 1993, introducendo la necessità di tenere libri e registri e rendendo chiaro che le aziende sarebbero ritenute responsabili per le prassi adottate dai loro dipendenti e dalle terze parti.



Una vasta gamma di settori saranno interessati da questi cambiamenti, ma quelli che vedono interazioni dirette con i funzionari e con i consumatori cinesi, come le aziende del ramo biologico e quello automobilistico, saranno oggetto di una particolare attenzione.

Allo stesso tempo, le multinazionali cinesi che cercano di "espandersi all'estero" si trovano ad affrontare la sfida opposta quando si avventurano in mercati esteri con diversi regimi anti-corruzione. La prima DPA ai sensi del Bribery Act del Regno Unito, che risale alla fine del 2015 e si riferisce alla condotta in Tanzania di un ex affiliato di una società cinese, sottolinea questa dinamica.

Con il rallentamento della crescita dell'economia cinese le aziende che già dovevano gestire uno scenario normativo in evoluzione, si trovano ad affrontare un ulteriore livello di complessità. In questo ambiente la pressione per trovare scorciatoie è più forte che mai, nonostante l'accresciuto rischio derivante dall'attuazione della legge locale.

Rispondere alla sfida

In questo ambiente complesso, è più importante che mai affrontare la sfida del monitoraggio dei rischi di frode e corruzione in modo intelligente ed economico.

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Condurre la due diligence sulla proprietà, la storia e la reputazione delle terze parti
- ▶ Organizzare la formazione anti-frode e anti-corruzione
- ▶ Monitorare le spese dei dipendenti e delle terze parti
- ▶ Procedere alla valutazione del rischio di frode e corruzione



74%

di intervistati in Cina ritiene che l'applicazione della legge sia efficace, il che dimostra che l'anti-corruzione sta ottenendo la credibilità desiderata nella comunità aziendale

Gestire il rallentamento

L'instabilità globale e il rallentamento della crescita in Cina comportano per le aziende la necessità di prestare una maggior attenzione nelle loro operazioni e acquisizioni, per non rischiare perdite di reputazione, morale basso, sanzioni normative o attacchi di speculatori finanziari.

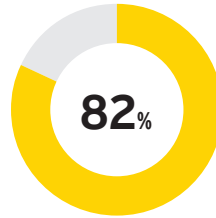
Sotto pressione per incentivare la propria crescita, le aziende guardano al di là della crescita organica e cercano nuove opportunità tramite le acquisizioni: la Cina infatti nel 2015 ha fatto da apripista nell'area Asia Pacifico per quanto riguarda operazioni di M&A. In questo contesto è indispensabile che le aziende conducano una robusta due diligence pre-acquisizione per confermare l'integrità della gestione dell'azienda in questione, compresa la tenuta dei libri contabili e dei registri.

Internamente, le aziende devono anche riconoscere che i mercati "soft" incoraggiano l'assunzione di rischi di frode e corruzione. Alle prese con una rafforzata applicazione della legge anti-corruzione, gli schemi di frode stanno diventando sempre più sofisticati nel tentativo di evitare di essere scoperti. Le autorità cinesi non hanno mostrato clemenza verso le aziende in cui si sono verificate delle violazioni nonostante la presenza di ben intenzionati programmi di compliance e pertanto il monitoraggio attivo è più importante che mai.

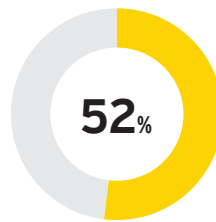
Le aziende non devono limitarsi a considerare gli schemi noti delle false dichiarazioni finanziarie e/o della distrazione di fondi, ma la dirigenza e i consigli di amministrazione devono anche impegnarsi a considerare il ricorso a nuovi schemi come la collusione indiretta con terzi per riciclare i pagamenti corruttivi o gonfiare le vendite.

Le aziende dovrebbero:

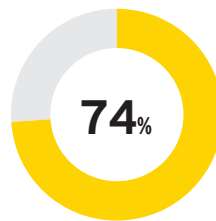
- ▶ Adottare strumenti di forensic data analytics per monitorare le transazioni
- ▶ Accompagnare questa procedura alla forensic due diligence tradizionale



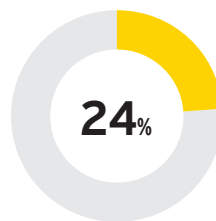
degli intervistati in Cina concorda che perseguire i singoli esecutivi fungerà come deterrente contro episodi futuri di frode, concussione e corruzione a opera dei dirigenti



degli intervistati in Cina ritiene che i pagamenti in contanti siano giustificati per acquisire o mantenere affari in caso di crisi economica



degli intervistati in Cina ritiene che le autorità siano efficaci nell'applicazione del sistema sanzionatorio



degli intervistati in Cina ritiene che corruzione e concussione siano pratiche diffuse nel loro Paese

Conclusione – un futuro brillante

Nel complesso, la Cina ha dimostrato uno sforzo forte a livello globale riguardo la lotta contro la corruzione, con ulteriori segnali incoraggianti derivanti dalla visita del presidente Xi negli Stati Uniti nel mese di settembre 2015, in cui ha sottolineato la necessità di collaborare più strettamente sulle misure anti-corruzione e di rafforzare la cooperazione tra governi. L'onda del cambiamento nell'affrontare questa problematica è avvertita ovunque; sia le multinazionali straniere che le aziende cinesi locali stanno iniziando a rendersi conto che fare affari in modo etico non rappresenta solo un obbligo di legge, ma anche un vantaggio commerciale.

Le aziende cinesi interessate a espandersi che dimostrano un forte orientamento alla compliance sono anche meglio posizionate per ottenere successo in mercati altamente regolamentati, riducendo al tempo stesso il rischio di perdite finanziarie in mercati meno trasparenti e meno noti.

“La trasparenza è la miglior precauzione contro la corruzione. Mentre procediamo con la campagna anti-corruzione, ci concentreremo maggiormente sulle strutture istituzionali in modo che i funzionari non osino e non possano permettersi di essere corrotti e, soprattutto, non desiderino imboccare quella strada.”

Xi Jinping, Presidente, Repubblica Popolare Cinese

Europa Orientale

Mariusz Witalis, Varsavia
Daniel Bican, Praga

Dilek Çilingir, Istanbul
Dima Zhigulin, Mosca

L'Europa Orientale continua a costituire un ambiente difficile in cui operare per molte aziende multinazionali, una regione in cui la fiducia nel contesto normativo non è affatto condivisa universalmente.

Le dicerie secondo cui le azioni di applicazione della legge potrebbero avere un movente politico danneggiano la fiducia nella loro correttezza. Allo stesso tempo viene messa in dubbio anche l'efficacia degli enti regolatori. Oltre la metà dei partecipanti al nostro sondaggio provenienti da questa regione ritiene che, nonostante le autorità di regolamentazione si impegnino a perseguire i casi di corruzione, essi non risultano efficaci nell'assicurarne la condanna; questa è la percentuale più alta tra le regioni prese in esame.

L'intensità con cui i Paesi dell'Europa Orientale rispondono alla corruzione varia molto; per esempio, la Polonia e la Romania si distinguono per la loro forza nell'applicazione della legge. La Polonia ha accresciuto i poteri delle sue forze dell'ordine e autorità, aumentandone le capacità di sorveglianza. Nello stesso periodo la direzione nazionale anticorruzione della Romania è stata molto attiva nel perseguire la corruzione e si è assicurato le condanne di politici e uomini d'affari di alto rango.

20%

Anche fattori culturali come la lealtà verso i colleghi e le aziende potrebbe scoraggiare gli informatori; il 20% degli intervistati nell'Europa Orientale ha citato questi fattori come il motivo per cui non denuncerebbero un caso di frode o corruzione.



La corruzione è ampiamente considerata un problema radicato nella regione

La Russia ha continuato a sviluppare ed estendere lo scopo della sua legislazione anti-corruzione imponendo a un maggior numero di funzionari governativi di rivelare il proprio reddito personale e i potenziali conflitti di interesse. La Russia ha anche rivolto la sua attenzione alla lotta contro la corruzione sia a livello regionale, indagando numerosi governatori e funzionari, sia a livello multinazionale, rimpatriando numerosi uomini d'affari ben noti che si dice abbiano accumulato delle vere fortune attraverso schemi fraudolenti.

Nonostante in genere rimangano indietro rispetto ai mercati più sviluppati, alcuni dei Paesi della regione hanno ora iniziato ad applicare la legislazione per la protezione degli informatori. Non si può ancora dire, tuttavia, se tale legislazione sarà sufficiente a incoraggiare le persone a farsi sentire. Nella regione permangono infatti preoccupazioni relative alla sicurezza personale: oltre la metà degli intervistati in Slovacchia cita infatti la sicurezza personale come il motivo per cui non denunciano episodi di frode. Inoltre, anche fattori culturali come la lealtà verso i colleghi e le aziende potrebbero limitarne l'efficacia: il 20% degli intervistati del nostro sondaggio ha citato la lealtà come motivo per cui non denuncerebbero un caso di frode o corruzione.

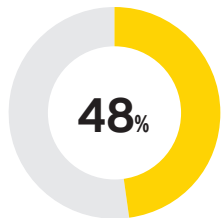
Gestire il rischio della corruzione

La corruzione è ampiamente percepita come un problema radicato nella regione. Ne consegue che è essenziale per le aziende stabilire il giusto tone at the top e mettere in pratica una compliance basata sui valori. Uno dei rappresentanti di aziende leader intervistati ha osservato che nella sua esperienza la maggior parte delle persone vuole fare la cosa giusta; l'essenziale è riuscire a renderli orgogliosi di agire eticamente.

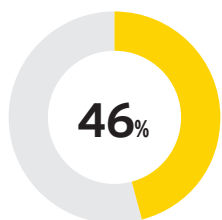
Le aziende dovrebbero:

- ▶ Mettere in atto forti programmi di compliance, comprese continue valutazioni del rischio e formazione (nelle parti operative dell'azienda e non solo nel reparto compliance)
- ▶ Adottare strumenti di forensic data analytics
- ▶ Svolgere una robusta due diligence anti-corruzione nei confronti delle terze parti





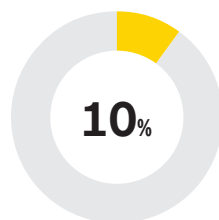
48%
degli intervistati in Slovacchia
effettuerebbe un pagamento in contanti
per acquisire o mantenere affari



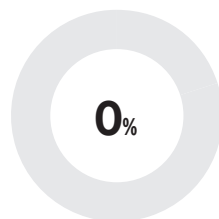
46%
degli intervistati in Ungheria
ha espresso preoccupazioni sulla
condotta non etica sul lavoro

“La lotta contro la corruzione è fondamentale per aiutare i Paesi a superare la mediocre prospettiva economica mondiale. È inoltre importante migliorare il servizio pubblico e affrontare le sfide sociali.”

José Angel Gurría, Secretary-General, OECD



10%
degli intervistati in Russia identifica
le terze parti nell'ambito della
due diligence per l'anti-corruzione



0%
degli intervistati in Ucraina ritiene che
i governi si impegnino a perseguire i
responsabili di atti corruttivi e siano
efficaci nell'assicurarne la condanna

Fusioni e acquisizioni

Come in ogni regione che ha la reputazione di avere un alto livello di corruzione, bisognerebbe procedere a una due diligence anti-corruzione sull'azienda target prima di intraprendere qualsiasi transazione commerciale. Ha pertanto sorpreso che una proporzione significativa degli intervistati dell'Europa Orientale abbia riferito che la loro azienda non eseguiva gli elementi chiave di un'efficace due diligence anti-corruzione prima di intraprendere le transazioni.

Solo il 36% degli intervistati ha riferito che la loro azienda prendeva in considerazione i rischi di corruzione specifici del Paese. Oltre la metà degli intervistati ha riferito che la loro azienda cercava di identificare i rapporti con le terze parti dell'azienda target nell'ambito della loro due diligence. Solo il 10% degli intervistati in Russia ha dichiarato che la loro azienda svolgeva almeno una di queste procedure. Questo fornisce il contesto per molti casi di corruzione, dichiarazioni finanziarie false e frodi fiscali che emergono durante le fasi di post-acquisizione in questa regione.

Le aziende dovrebbero:

- Personalizzare la loro due diligence a seconda dei rischi di mercato
- Prestare particolare attenzione alla proprietà dei partner d'affari delle terze parti



Attacchi informatici nei confronti delle aziende occidentali

Bassi livelli di applicazione della legge e controlli preventivi inadeguati sono risultati in un'escalation del numero dei gruppi criminali organizzati che commette crimini informatici.

Una varietà di industrie è stata oggetto di attacchi informatici nell'Europa Orientale, comprese, tra le altre, aziende multinazionali impegnate nei servizi finanziari e nelle scienze biologiche e istituzioni pubbliche. I governi e le aziende hanno tentato di rispondere a queste minacce ma i loro sforzi finora non sono stati né abbastanza robusti né coordinati per poter avere un impatto significativo. Nonostante questa situazione, solo il 40% dei nostri intervistati di questa regione ha indicato che considerava il rischio informatico nell'ambito delle loro considerazioni di due diligence, una percentuale che scendeva a un sorprendente 4% in Russia.

Le aziende dovrebbero:

- Svolgere una valutazione del rischio informatico per se stesse e per le terze parti loro partner



India

Arpinder Singh, Mumbai

Con un'economia del valore di tre miliardi di dollari e con oltre un miliardo di abitanti, l'India continua ad attrarre investimenti dall'esterno.

Iniziative promosse dal governo, come riforme fiscali, miglioramenti nella regolamentazione e il programma "Make in India" hanno reso l'India un leader global per quanto riguarda il Foreign Direct Investment (FDI) tra l'ottobre 2014 e l'aprile 2015, con una crescita nel FDI del 48%.

Il contesto normativo si sta sviluppando rapidamente in India. L'iniziativa "Make in India" comprende un piano per la semplificazione dei requisiti di regolamentazione per aumentare la trasparenza per l'ottenimento delle licenze e delle approvazioni. Nel 2016, nell'ambito del suo impegno contro la corruzione, la Corte Suprema indiana ha allargato la definizione di funzionario pubblico con l'inclusione dei banchieri privati. Ci si aspetta che questa mossa, oltre ad avere un impatto sul settore finanziario, interessi anche altri settori altamente regolamentati. Il parlamento indiano al momento sta apportando emendamenti a un'ulteriore legge che si concentra sulla corruzione e sulla protezione degli informatori. Inoltre è in corso una serie di accordi bilaterali, intesi a rivelare fondi occulti. Allo stesso tempo c'è stato un aumento notevole nell'attività di applicazione della legge da parte delle autorità indiane.

Tali passi proattivi potrebbero costituire la ragione per il miglioramento della posizione dell'India nel Transparency International's Corruption Perceptions Index, che ha visto il Paese passare dall'85° posto nel 2014 al 76° posto nel 2015. I risultati del nostro sondaggio forniscono un simile messaggio positivo, con il 58% degli intervistati che ritiene che la concussione e la corruzione siano ampiamente diffuse in India, rispetto al 67% nel 2014.

È tuttavia importante riconoscere le sfide che le aziende che operano in India si trovano ancora ad affrontare. Nonostante le iniziative e il progresso, gli intervistati che hanno lasciato, o che hanno preso in considerazione di lasciare l'India, hanno frequentemente citato frode, concussione e corruzione, oltre a un'incoerente o arbitraria applicazione della legge e delle regole, come motivo chiave per la loro dipartita.

Il nostro sondaggio ha rilevato che l'80% dei nostri intervistati in India crede che l'azione penale contro gli individui contribuirebbe a scoraggiare episodi futuri di frode, concussione e corruzione da parte dei dirigenti.

Il quadro della compliance

La corruzione continua a rappresentare un rischio significativo per le aziende che lavorano con enti governativi. Le aziende che hanno a che fare con aziende statali e dipartimenti governativi devono possedere dei robusti programmi di compliance per mitigare questi rischi. Nonostante il 76% delle aziende abbia politiche anti-concussione e anti-corruzione, devono rendersi conto che la sola "compliance sulla carta" non sarà sufficiente.

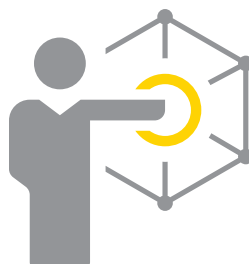
Le aziende leader in India non hanno solamente delle politiche robuste ma includono il comportamento etico nella prassi quotidiana, con team incoraggiati a fare la cosa giusta da un messaggio forte dell'alta dirigenza. Da una prospettiva operativa, le aziende potrebbe trovare difficile definire gli indicatori chiave della performance per le loro funzioni di compliance e dimostrare il loro valore effettivo per l'azienda.

Le aziende leader hanno sottolineato l'imperativo di un funzione di compliance che catturi e segnali al consiglio di amministrazione informazioni sulla condotta soggetta a sanzioni all'interno dell'azienda.

Inoltre, anche il rischio del cybercrime è in ascesa in India. Il nostro sondaggio ha rilevato che il 42% degli intervistati nella regione riteneva che il consiglio di amministrazione avesse discusso dei reati informatici lo scorso anno.

Le aziende dovrebbero:

- ▶ Effettuare una due diligence completa sulle terze parti
- ▶ Riconoscere l'impatto della cultura sul rischio aziendale
- ▶ Introdurre corsi di formazione per i dipendenti sulle minacce informatiche



42%

degli intervistati nella regione ritiene che il crimine informatico sia stato discusso dal consiglio di amministrazione nell'anno precedente

“Mentre la trasparenza riduce la corruzione, una buona governance va oltre la trasparenza nell’ottenere un’apertura. Apertura significa coinvolgere le parti interessate nel processo decisionale. La trasparenza è il diritto all’informazione, mentre l’apertura è il diritto alla partecipazione.”

Narendra Modi, Primo Ministro, India

Concentrarsi sui controlli contro il riciclaggio di denaro

Le banche indiane sono ancora sotto esame per problemi di riciclaggio, soprattutto per quanto riguarda il commercio internazionale e le rimesse. Questo enfatizza ulteriormente la continua diffusione di denaro sporco e l’esistenza di un’economia parallela.

Il governo e le autorità di regolamentazione finanziaria hanno adottato misure per combattere il denaro sporco, per esempio con l’emendamento del 2015 al Benami Transaction (Prohibition) Bill. Nonostante questo, rimane ancora molto da fare.

False dichiarazioni finanziarie e segnalazioni

Il nostro sondaggio ha rilevato che una minoranza significativa di intervistati in India sarebbe disposto a manipolare le informazioni finanziarie per dichiarare migliori prestazioni finanziarie, mentre il 30% degli intervistati sono disposti a registrare i ricavi prima di quando opportuno, la percentuale più alta a livello globale.

Quasi un terzo degli intervistati in India ha citato la lealtà verso la propria azienda o i colleghi come un motivo per non segnalare eventuali casi di frode, concussione o corruzione.

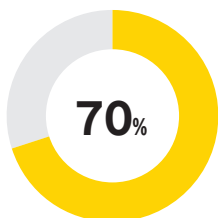
Le aziende dovrebbero:

- ▶ Aggiornare le proprie tecnologie anti-frode per appoggiare il monitoraggio di operazioni sospette

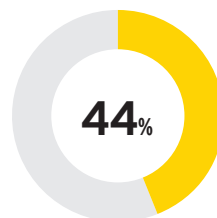


Le aziende dovrebbero:

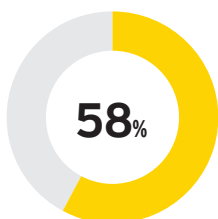
- ▶ Utilizzare strumenti di forensic data analytics per identificare irregolarità
- ▶ Valutare l’efficacia delle linee dedicate alle segnalazione la consapevolezza tra i dipendenti



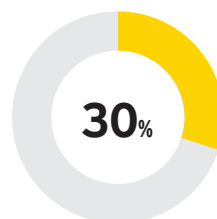
70%
degli intervistati crede che almeno una forma di condotta non etica possa essere giustificata per realizzare gli obiettivi finanziari



44%
degli intervistati ha espresso preoccupazioni per quanto riguarda una condotta non etica sul lavoro



58%
degli intervistati ritiene che corruzione e concussione siano pratiche diffuse nel proprio Paese



30%
degli intervistati ha dichiarato che la lealtà verso la propria azienda impedirebbe loro di denunciare incidenti di frode, corruzione o concussione



Conclusione

Il contesto di applicazione della legge sta cambiando. Con l'aumento della cooperazione internazionale, la condivisione delle informazioni e approfondimenti tratti da analisi dei dati non più limitati dalle ore di lavoro, le autorità di regolamentazione hanno a loro disposizione più strumenti e informazioni che mai per individuare la cattiva condotta aziendale.

Tuttavia, i nostri risultati mostrano che non tutti gli individui – compresi alcuni alti dirigenti incaricati della tutela delle loro imprese – agirebbero con integrità se il fine giustificasse mezzi.

Ci saranno sempre "zone calde" per la corruzione e il comportamento non etico a livello globale, che aumentano i rischi di frode e corruzione a cui è esposta un'azienda.

L'attenzione normativa rivolta alla condotta degli individui richiede ai consigli di amministrazione di agire collettivamente per il bene delle loro imprese. In questo sondaggio abbiamo definito gli elementi della miglior prassi e le azioni che i consigli di amministrazione dovrebbero adottare. Tuttavia la nostra esperienza ci dice che ci sono tre grandi categorie di domande su cui i consigli di amministrazione si dovrebbero concentrare:

- ▶ **I rischi a cui sono esposte le aziende derivanti da operazioni globali.** I consigli di amministrazione sono sicuri che quanti guidano l'azienda in mercati ad alto rischio comprendano la cultura aziendale e le modalità di aggiudicazione dei lavori? I consigli di amministrazione sono sicuri che il management abbia sufficiente consapevolezza delle terze parti chiave con cui collabora la loro azienda e di chi vi sta realmente dietro? L'azienda sta dedicando le risorse giuste nei confronti dei rischi giusti nelle località giuste o non riesce a tenere il passo in un contesto in continua evoluzione?
- ▶ **Gli indicatori del "quadro generale" che potrebbero indicare irregolarità.** Ora che le autorità di regolamentazione prestano maggiore attenzione ai report aziendali, i consigli di amministrazione sono sicuri che la gestione contabile e finanziaria da parte della dirigenza sia ragionevole ed equilibrata e che i loro utili e i loro bilanci riflettano la realtà? Ove esistenti, le prove di sistematiche piccole violazioni dei controlli finanziari potrebbero forse indicare una tendenza più diffusa alla non-compliance?
- ▶ **I fattori chiave che determinano il comportamento degli individui nella loro azienda.** Il modo in cui gli individui vengono ricompensati incentiva il comportamento scorretto? Cosa potrebbe incoraggiare gli individui ad agire correttamente nell'interesse dell'azienda? Quali aree del business sono probabilmente più soggette ad avvertire una maggiore pressione a fornire ottime prestazioni? In quale modo il personale viene a conoscenza di quanto ci si aspetta da loro?

Le aziende si possono aspettare un'esposizione a nuovi rischi nei prossimi anni. In considerazione di queste tendenze, le aziende dovranno molto probabilmente dedicare maggior attenzione da parte sia della dirigenza che dei consigli di amministrazione nei confronti di:

- ▶ Privacy dei dati e il suo impatto sulla sicurezza nazionale, sul controterrorismo e sugli sforzi anti-frode e anti-corruzione
- ▶ Transizione del finanziamento terroristico dal mercato nero all'economia tradizionale
- ▶ Attacchi del crimine informatico sempre più organizzati e sofisticati diretti ai dati aziendali e dei clienti
- ▶ L'Iran e la sua posizione nel sistema internazionale – si tratta di una nazione-stato conforme o rimane obiettivo continuo di sanzioni?
- ▶ La volatilità dei prezzi delle commodity e il suo potenziale di aumentare il rischio di speculazioni e di dichiarazioni finanziarie fraudolente
- ▶ La necessità di rafforzare la trasparenza relativamente alla proprietà effettiva, soprattutto nel settore non finanziario, e di identificare transazioni illecite connesse ai proventi della corruzione.

L'approccio del sondaggio

Tra ottobre 2015 e gennaio 2016 i nostri ricercatori – l'agenzia globale di ricerche di mercato Ipsos MORI – hanno condotto 2.825 interviste nella lingua locale con dirigenti senior in un campione delle principali aziende in 62 Paesi e territori. Il campione per il sondaggio è stato studiato per raccogliere le opinioni dell'alta dirigenza responsabile per affrontare la frode, soprattutto CFO, CCO, responsabili del reparto legale e responsabili dell'audit interno.

Profilo dei partecipanti – regione e territorio

Numero di intervistati		Numero di intervistati	
Estremo Oriente		Medio Oriente, India e Africa	
Cina (continentale)	50	Arabia Saudita	50
Corea del Sud	50	Egitto	25
Filippine	50	India	50
Hong Kong SAR	50	Israele	25
Indonesia	50	Kenya	50
Malesia	50	Medio Oriente**	75
Singapore	50	Nigeria	50
Tailandia	50	Sudafrica	50
Taiwan	50	Nord America	
Vietnam	50	Canada	50
Giappone	50	USA	50
Europa Orientale		Oceania	
Bulgaria	50	Australia	40
Croazia	50	Nuova Zelanda	10
Paesi Baltici*	75	Europa Occidentale	
Polonia	50	Austria	50
Repubblica Ceca	50	Belgio	50
Romania	50	Danimarca	50
Russia	50	Finlandia	50
Serbia	50	Francia	50
Slovacchia	50	Germania	50
Slovenia	50	Grecia	50
Turchia	50	Irlanda	50
Ucraina	25	Italia	50
Ungheria	50	Lussemburgo	50
Sud America		Norvegia	50
Argentina	50	Paesi Bassi	50
Brasile	50	Portogallo	50
Cile	50	Regno Unito	50
Colombia	50	Spagna	50
Messico	50	Svezia	50
		Svizzera	50

* Estonia, Lettonia, Lituania

**Giordania, Oman e EAU

Ai fini di questo rapporto, i paesi "sviluppati" comprendono Australia, Austria, Belgio, Canada, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Singapore, Spagna, Svezia, Svizzera, U.S.A.; i paesi e i territori "emergenti" comprendono Arabia Saudita, Argentina, Brasile, Bulgaria, Cile, Cina, Colombia, Corea del Sud, Croazia, Egitto, Estonia, EAU, Filippine, Giordania, Hong Kong SAR, India, Indonesia, Israele, Kenya, Latvia, Lituania, Malesia, Messico, Nigeria, Oman, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Sudafrica, Taiwan, Tailandia, Turchia, Ucraina, Ungheria, Vietnam.

Profilo dell'intervistato – qualifica, settore e reddito

Numero di intervistati		
Qualifica		
CFO/FD	655	23%
Altra qualifica finanziaria	769	27%
Responsabile dell'audit interno	237	8%
Altro Audit/Rischio interno	353	12%
Responsabile della compliance	81	3%
Responsabile del reparto legale	137	5%
Segretario generale	22	1%
Altra parte interessata	571	20%
Settore		
Altri trasporti	151	5%
Aziende e servizi professionali	177	6%
Energia e utenze	142	5%
Petrolio, gas e attività mineraria	198	7%
Prodotti al consumo/vendite al dettaglio/vendite all'ingrosso	719	25%
Produzione/Chimica	363	13%
Scienze biologiche	117	4%
Servizi finanziari	258	9%
Settore automobilistico	130	5%
Settore immobiliare	224	8%
Settore pubblico	58	2%
Tecnologia, comunicazione e intrattenimento	211	7%
Altri settori	77	3%
Ricavi*		
Superiori a US\$5 miliardi	168	6%
US\$1–US\$5 miliardi	542	19%
US\$500 milioni–US\$0,99 miliardi	372	13%
US\$100–US\$499 milioni	890	31%
US\$99 milioni o meno	813	29%
Più di US\$1 miliardo	710	25%
Meno di US\$1 miliardo	2075	73%

* 40 intervistati o si sono rifiutati di rispondere o non erano a conoscenza del fatturato annuale della loro azienda

I risultati in dettaglio

La percezione della concussione e della corruzione sembra diffusa in questo Paese

39%

degli intervistati concorda che la concussione/corruzione è un fenomeno diffuso nelle aziende del loro Paese



Classifica	Paese	% concorda
1	Brasile	90
2	Ucraina	88
3	Tailandia	86
4	Nigeria	86
5	Kenya	84
6	Messico	82
7	Colombia	80
8	Indonesia	78
9	Sudafrica	74
10	Egitto	72
11	Slovacchia	70
12	Filippine	68
13	Ungheria	66
14	Argentina	66
15	Grecia	62
16	Croazia	60
17	India	58
18	Italia	56
19	Cile	54
20	Repubblica Ceca	54
21	Portogallo	50
22	Spagna	50
23	Serbia	48
24	Vietnam	42
25	Malesia	40
26	Slovenia	40
Tutti gli intervistati		39

Classifica	Paese	% concorda
27	Romania	36
28	Turchia	36
29	Medio Oriente	35
30	Polonia	34
31	Russia	34
32	USA	34
33	Bulgaria	32
34	Hong Kong SAR	30
35	Canada	30
36	Paesi Baltici	29
37	Regno Unito	28
38	Australia	28
39	Cina (continentale)	24
40	Israele	20
41	Giappone	18
42	Francia	18
43	Norvegia	16
44	Corea del Sud	14
45	Taiwan	10
46	Austria	10
47	Lussemburgo	10
48	Irlanda	8
49	Singapore	8
50	Belgio	8
51	Svizzera	8
52	Germania	6
53	Paesi Bassi	6
54	Danimarca	4
55	Svezia	4
56	Arabia Saudita	4
57	Finlandia	0

Azioni che possono essere giustificate per realizzare gli obiettivi finanziari

Proporzione che dichiara che una o più delle seguenti azioni può essere giustificata

- i) Politiche di restituzione dei prodotti più flessibili
- ii) Cambiare i presupposti che determinano valutazioni/riserve
- iii) Estendere il periodo di reporting mensile
- iv) Retrodatare un contratto
- v) Registrare i redditi prima del dovuto

Classifica	Paese	% la giustificherebbe
1	Malesia	80
2	Indonesia	76
3	Nigeria	76
4	Kenya	74
5	Slovacchia	74
6	India	70
7	Messico	70
8	Singapore	70
9	Hong Kong SAR	64
10	Filippine	64
11	Bulgaria	62
12	Corea del Sud	58
13	Arabia Saudita	56
14	Tailandia	54
15	Turchia	54
16	Egitto	52
17	Finlandia	52
18	Vietnam	52
19	Cina (continentale)	50
20	Irlanda	46
21	Spagna	46
22	Ungheria	44
23	Medio Oriente	44
Media di tutti i mercati		42

Classifica	Paese	% la giustificherebbe
24	Germania	42
25	Austria	40
26	Serbia	40
27	Sudafrica	40
28	Svezia	40
29	Repubblica Ceca	38
30	Grecia	38
31	Paesi Bassi	38
32	Romania	38
33	Svizzera	38
34	Paesi Baltici	36
35	Francia	36
36	Slovenia	36
37	Regno Unito	36
38	Ucraina	36
39	Croazia	34
40	Giappone	34
41	Lussemburgo	34
42	USA	32
43	Belgio	30
44	Polonia	30
45	Taiwan	30
46	Portogallo	28
47	Russia	26
48	Australia	25
49	Canada	24
50	Norvegia	20
51	Cile	16
52	Colombia	16
53	Danimarca	16
54	Italia	16
55	Argentina	8
56	Israele	8
57	Brasile	4

Contatti

La presenza mondiale dei servizi EY di Fraud Investigation & Dispute Services.
Si prega di consultare l'elenco dei Paesi e dei contatti locali riportati qui sotto.
Per ulteriori informazioni visitare www.ey.com/fids.

Contatto locale	Nome	Telefono
Leader globale	David Stulb	+44 20 7951 2456
Leader America	Brian Loughman	+1 212 773 5343
Leader EMEA	Jim McCurry	+44 20 7951 5386
Leader Asia/Pacifico	Chris Fordham	+852 2846 9008
Leader Giappone	Ken Arahari	+81 3 3503 1100
Afghanistan/Pakistan	Shariq Zaidi	+92 21 3568 6866
Argentina	Andrea Rey	+54 1145 152 668
Australia/Nuova Zelanda	Rob Locke	+61 28 295 6335
Austria	Andreas Frohner	+43 1 211 70 1500
Belgio	Frederick Verhasselt	+32 27 74 91 11
Brasile	Jose Compagno	+55 11 2573 3215
Canada	Mike Savage	+1 416 943 2076
Cile	Ricardo Gameroff	+56 2 676 1414
Cina (continentale)	Emmanuel Vignal	+86 21 2228 5938
Colombia	Liudmila Riaño	+57 1 484 7351
Corea del Sud	Chris Fordham	+852 2846 9008
Danimarca	Torben Lange	+45 7323 3184
Filippine	Roderick Vega	+632 894 8342
Francia	Philippe Hontarrede	+33 1 46 93 62 10
Germania	Stefan Heißner	+49 211 9352 11397
Hong Kong (SAR)	Chris Fordham	+852 2846 9008
India/Bangladesh	Arpinder Singh	+91 22 6192 0160
Indonesia	Alex Sianturi	+62 21 5289 5000
Irlanda	Julie Fenton	+353 1 221 2321
Islanda	Gudjon Nordfjord	+354 595 2565
Israele	Itshak Elharar	+972 3 6270918
Italia	Fabrizio Santaloia	+39 02 8066 9733
Kenya	Gitahi Gachahi	+254 20 2715300

Contatto locale	Nome	Telefono
Lussemburgo	Gérard Zolt	+352 42 124 8508
Malesia	Joyce Lim	+60 374 958 847
Medio Oriente	Michael Adlem	+971 4701 0524
Messico	Ignacio Cortés	+52 55 1101 7282
Nigeria	Linus Okeke	+2341 463 6479 80
Norvegia	Frode Skårmo Krabbesund	+47 24 00 22 18
Paesi Bassi	Angelique Keijsers	+31 88 40 71812
Perù	Rafael Huamán	+51 1 411 4443
Polonia/Paesi Baltici	Mariusz Witalis	+48 225 577 950
Portogallo	Pedro Cunha	+351 217 912 043
Regno Unito	Jim McCurry	+44 20 7951 5386
Repubblica Ceca/Slovacchia/Croazia	Daniel Bican	+420 225 335 849
Romania/Bulgaria	Burcin Atakan	+40 21 402 4056
Russia/Comunità degli Stati Indipendenti	Dima Zhigulin	+74 95 228 3673
Singapore	Reuben Khoo	+65 6309 8099
Spagna	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
Sri Lanka	Averil Ludowke	+94 1 1246 3500
Sudafrica/Namibia	Charles de Chermont	+27 11 502 0426
Svezia	Erik Skoglund	+46 8 52059000
Svizzera	Michael Faske	+41 58 286 3292
Tailandia	Wilaiporn Ittiwiroon	+662 264 9090
Taiwan	Chester Chu	+886 2 2757 8888
Turchia/Grecia	Dilek Çilingir	+90 212 368 5172
Ungheria	Ferenc Biro	+36 1451 8684
USA	Brian Loughman	+1 212 773 5343
Venezuela	Jhon Ruiz	+58 21 2905 6691
Vietnam	Saman Wijaya Bandara	+849 04226606

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

About EY's Fraud Investigation & Dispute Services

Dealing with complex issues of fraud, regulatory compliance and business disputes can detract from efforts to succeed. Better management of fraud risk and compliance exposure is a critical business priority – no matter what the industry sector is. With over 4,500 fraud investigation and dispute professionals around the world, we can assemble the right multidisciplinary and culturally aligned team to work with you and your legal advisors. We work to give you the benefit of our broad sector experience, our deep subject matter knowledge and the latest insights from our work worldwide.

© 2016 EYGM Limited
All Rights Reserved.
ED None
SCORE No. 00390-163GBL



In line with EY's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content.

Information in this publication is intended to provide only a general outline of the subjects covered. It should neither be regarded as comprehensive nor sufficient for making decisions, nor should it be used in place of professional advice. Ernst & Young LLP accepts no responsibility for any loss arising from any action taken or not taken by anyone using this material.

The views of third parties set out in this publication are not necessarily the views of the global EY organization or its member firms. Moreover, they should be seen in the context of the time they were made.

ey.com/FIDS