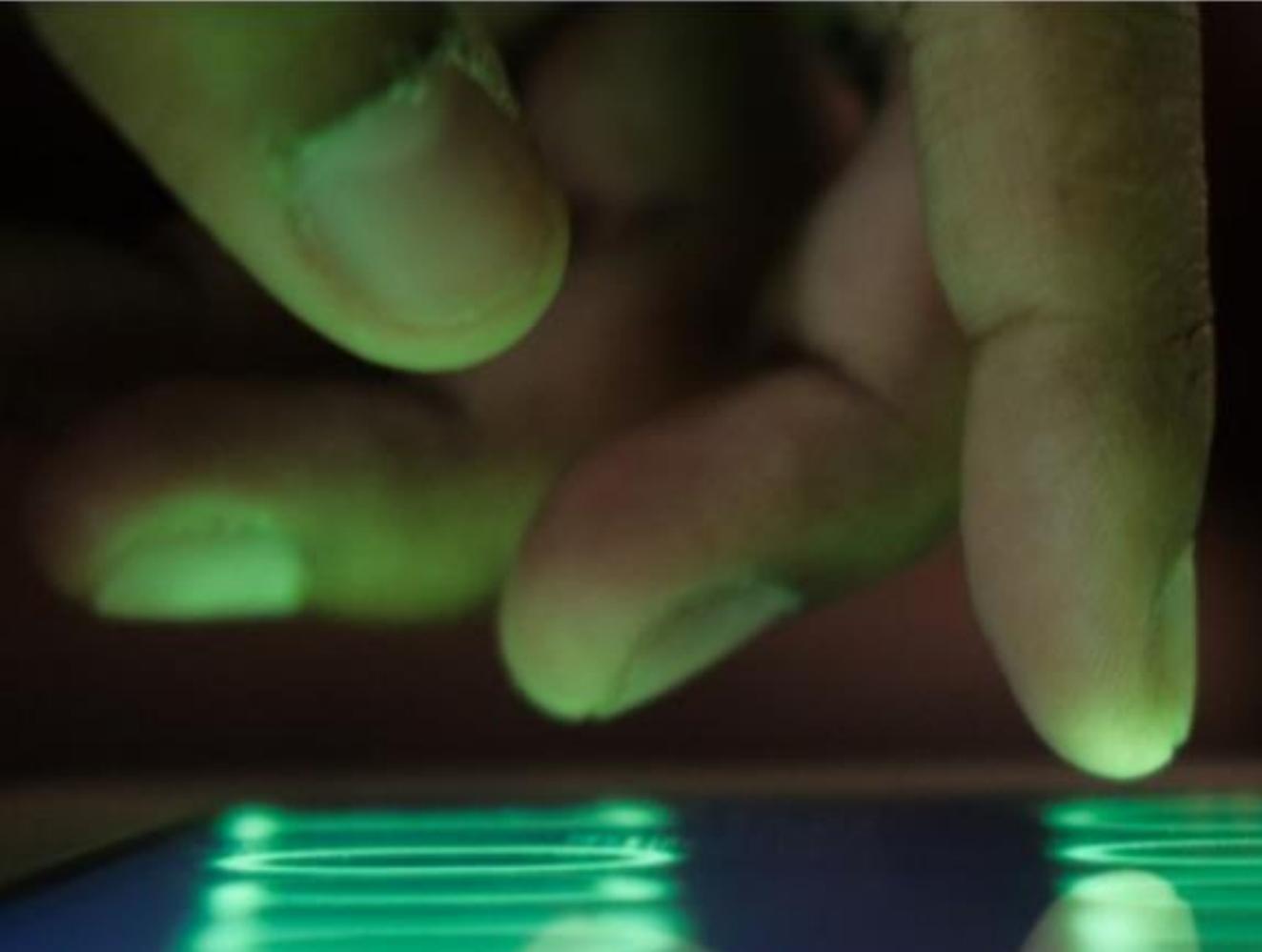


ACFE - Report to the Nations 2022

*Analisi dei risultati del 12° studio
mondiale sulle frodi a danno delle
aziende*

19 luglio 2022





Indice

PWC Global Economic Crime and Fraud Survey: i numeri in sintesi

*Il Progetto formativo sul **Fraud Risk Management & Maturity Assessment***

Occupational Fraud 2022: a report to the Nations 2022

1. Quanto costano le frodi alle aziende?
2. La classificazione delle frodi occupazionali
3. Aziende Vittime delle Frodi Occupazionali
4. Punti di forza e di debolezza del controllo interno
5. Intercettare la frode (*detection*)
6. La ricerca delle prove
7. Il Fattore umano: il profilo del frodatore
- 8.

*PWC Global Economic Crime and Fraud Survey: i numeri in sintesi**

47%

delle compagnie intervistate ha subito una frode negli ultimi 24 mesi

6

Numero medio di frodi riportate per organizzazione

56%

hanno effettuato indagini rispetto alla peggior frode subita

\$42bn

Totale di dollari persi dalle organizzazioni intervistate a causa di frodi



Progetto formativo sul *Fraud Risk Management & Maturity Assessment*

Il Corso in ambito *Fraud Risk Management* ha coinvolto aziende e multinazionali operanti in diversi settori, alle quali è stato fornito il questionario di *self-assessment* sulla *Fraud Risk Governance* che ha l'obiettivo di fornire una **valutazione** in merito al grado di presidio, all'efficacia e all'allineamento rispetto alle *best practice* previste dalla *COSO Fraud Risk Management Guide* in merito alla *Governance* del rischio di frode

Overview (1/2)

12

Settori

Le aziende coinvolte nel corso, e nel successivo questionario di *self-assessment*, appartengono a **12 differenti settori** sia **industriali** che **finanziari**.

La **capillarità settoriale** e la presenza globale, forniscono un'idea **chiara** e **sistematica** del generale grado di presidio della *Fraud Risk Governance* considerando **differenti business** e **contesti operativi**.

99%

Best Score

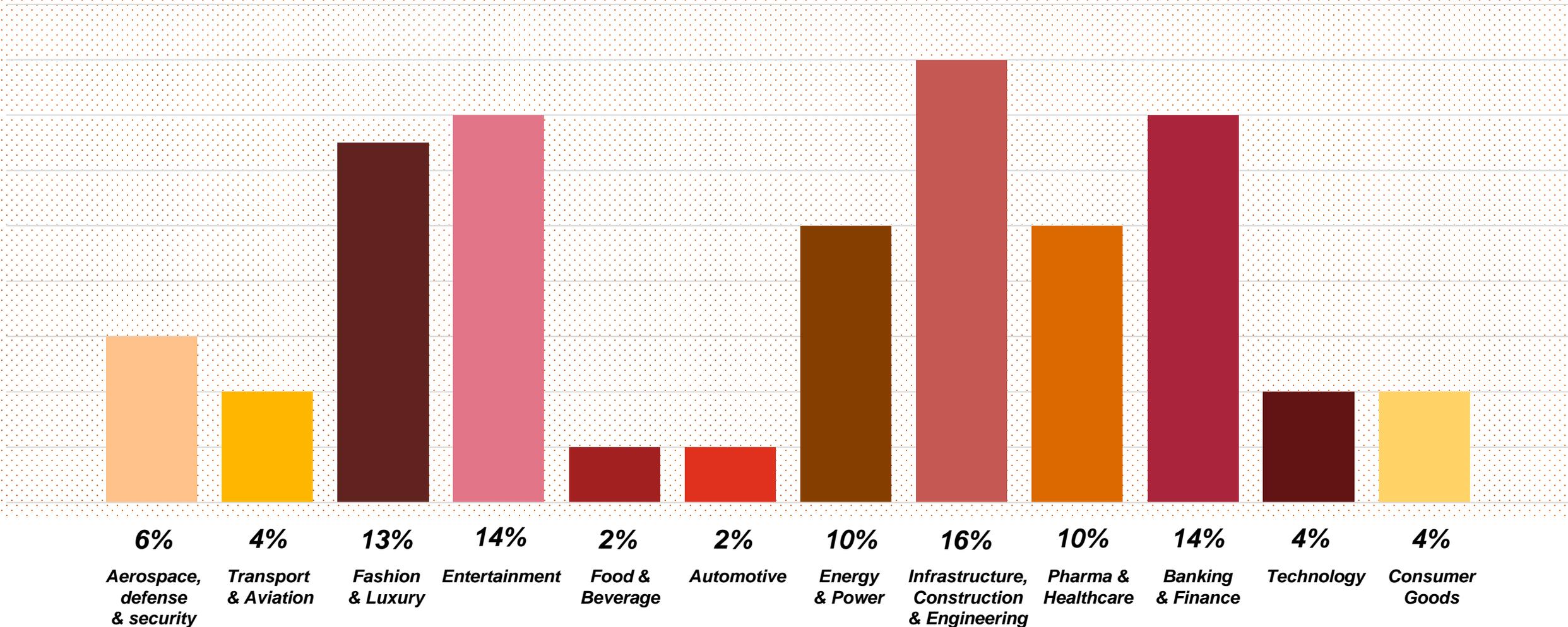
Le **risultanze** dei punteggi forniti dai questionari hanno dato evidenza di come vi siano realtà **particolarmente attente** al tema della *Fraud Risk Governance* le quali **presidiano costantemente** il corretto processo di *Fraud Risk Management* attraverso **specifiche attività** e **controlli ad-hoc**

Findings

Overview (2/2)



I 12 settori di provenienza delle **aziende** partecipanti sono suddivisi come segue:





Findings

Media dei risultati

Dall'analisi dei dati ottenuti attraverso l'**analisi critica** dei *report* finali derivanti dai questionari in merito alla **Fraud Risk Governance**, è emerso che il **punteggio medio** del campione comprendente tutte le aziende che hanno svolto il **self-assessment** è del **56%**.

Average

Il questionario, composto da differenti "**point of focus**" ed **elementi di analisi critica**, ha portato ad un punteggio medio del **56 %**.

Tale risultato dimostra come, nel **primo** dei **5 principi** previsti dal **Fraud Risk Management Program**, le aziende che hanno deciso di partecipare al self-assessment, abbiano potuto identificare **aree di debolezza e miglioramento** che necessitano di essere attenzionate attraverso specifiche **azioni correttive, di mitigazione e di miglioramento continuo**.

56%

Findings

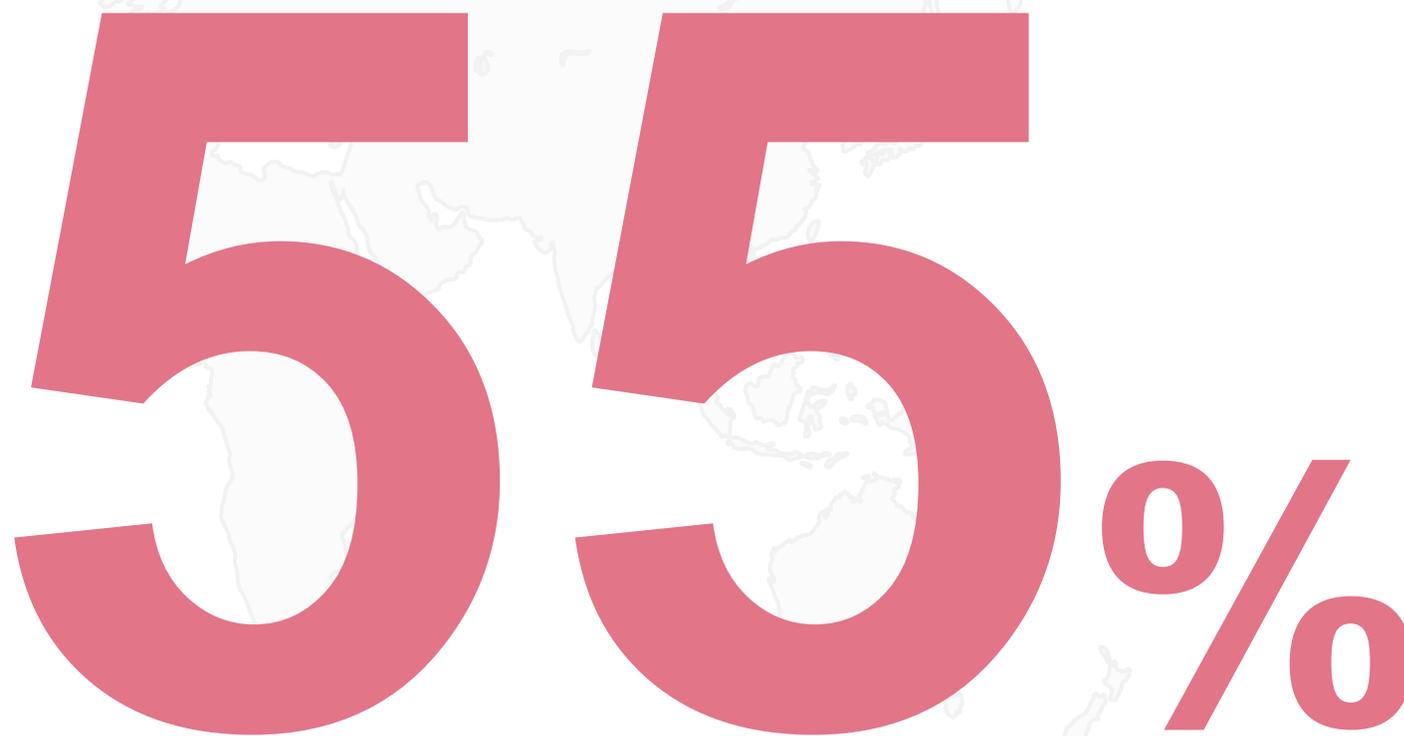
Gap

L'analisi critica dei **report** derivanti dai questionari in merito alla **Fraud Risk Governance**, è emerso che la maggior parte delle aziende che hanno svolto il self-assessment presenta un **gap** rispetto alle **best practice** di riferimento.

Gap

L'analisi dei dati forniti dai questionari ha permesso di individuare la **ratio** (espressa in percentuale) delle aziende aventi **gap** rilevanti rispetto alle **best practice** di riferimento.

Tale risultato dimostra come, nonostante la presenza di **aziende virtuose** con punteggi che dimostrano la presenza di **presidi consolidati** e costantemente **monitorati** e **migliorati**, il **cluster più ampio** delle aziende analizzate si ritrovi al di **sotto della media**, con il **55%** delle aziende che **non hanno raggiunto il punteggio** mediano del 56%.



55%



Findings

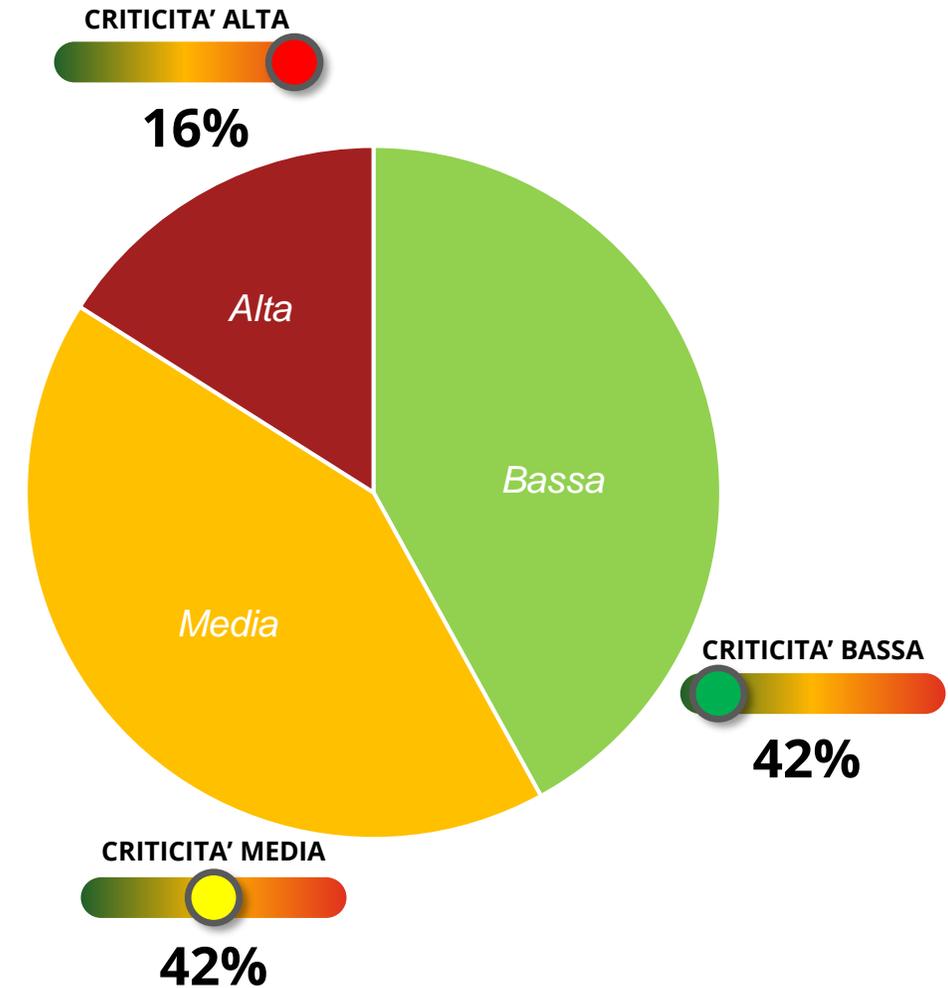
Grado di severità

Indice di concentrazione

L'analisi evidenzia come il **44%** delle aziende che hanno partecipato al sondaggio di *self-assessment* in ambito **Fraud Risk Governance** abbia adottato presidi efficaci in grado di mitigare e monitorare il rischio frode.

Il **56%** delle aziende ha ottenuto risultati tali da essere inserite in una fascia di **criticità media (40%)** o **alta (16%)**, riportando **gap rilevanti** rispetto alle **best practice di riferimento**.

Anche all'interno di questi risultati, la maggior parte delle aziende che si sono collocate **nella fascia di criticità media e bassa** sono quasi tutte **sotto** l'average del **56%**.





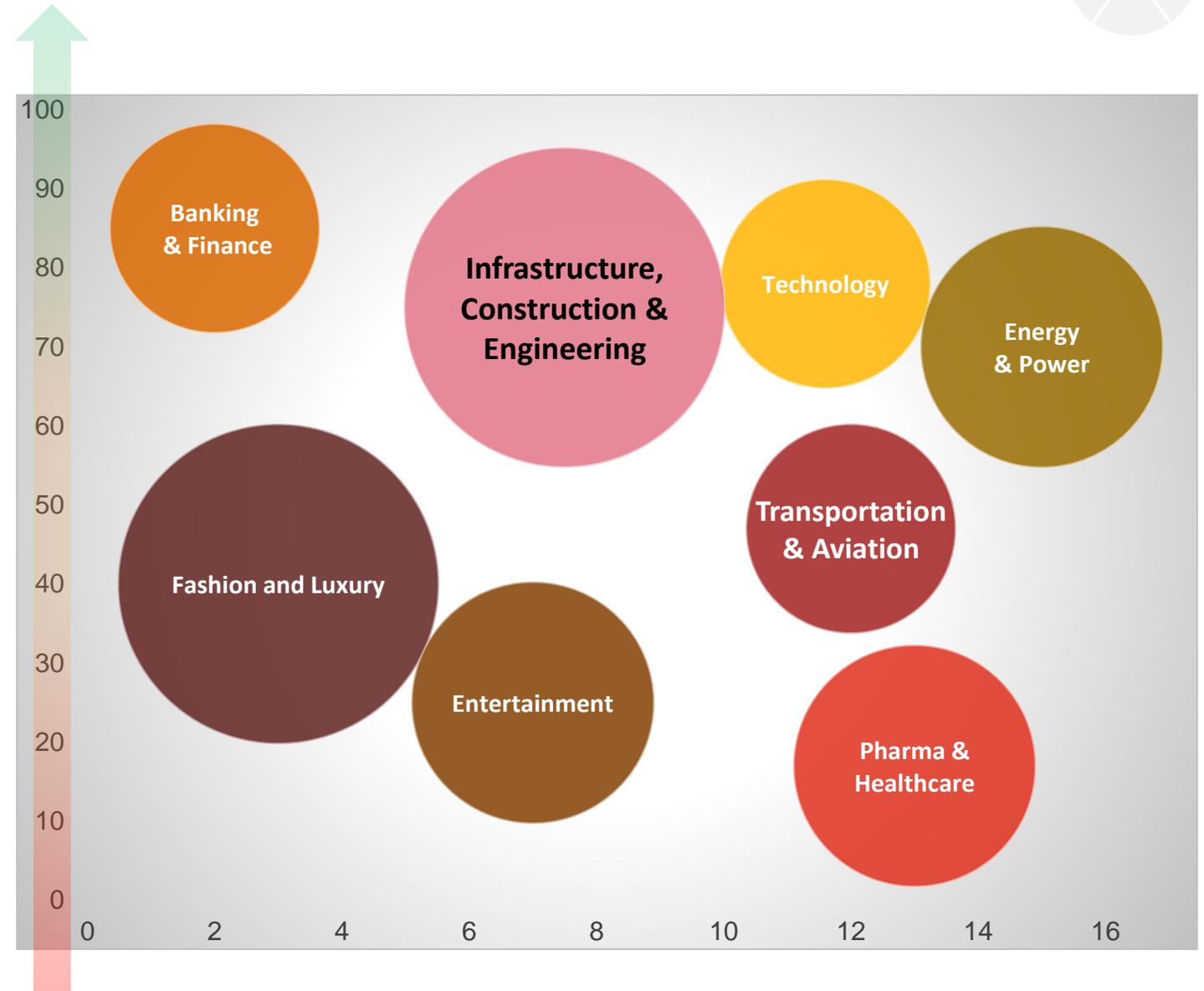
Findings

Grado di severità per industry

Industry segmentation

Al fine di poter garantire un **set di comparable** che permetta di confrontare le aziende rispetto alla **natura del proprio business**, i risultati sono stati aggregati per **industry di appartenenza**.

L'aggregazione fornisce un output disomogeneo, suddivisibile in **3 livelli**: il primo, con il più alto grado di presidio, facente riferimento al **Banking and Finance** (97%); il secondo con un risultato in prossimità della mediana del 56 % (**Transportation and Aviation**) ed infine, il minor risultato pari al 26%, del settore **Pharma & Healthcare**.



Banking & Finance

Average

Pharma & Healthcare

99%

56%

15%

Best score

Mediana

Worst score

Findings

Principali Aree di Intervento (1/2)

Di seguito si riportano le principali **aree di intervento**, emerse dalle risultanze dell'analisi critica dei **report**, sulle quali intervenire attraverso azioni specifiche, al fine di **correggere, migliorare ed ottimizzare il processo di gestione del rischio di Frode**.



Aree di intervento

Id	AMBITO	DESCRIZIONE	CRITICITA'	
			PRIORITA'	INCIDENZA
Fr.1	Completamento del <i>Maturity Assessment</i>	Completare il ciclo di valutazione del grado complessivo di presidio della attività di Fraud Risk management	⊗	100%
Fr.2	<i>Update Fraud Risk Management Policy</i>	Revisione della Fraud Policy in chiave di maggiore dettaglio e focus sulle specificità del business	⊗	100%
Fr.3	Codice di Condotta	Raccordo della Fraud Policy con il codice di condotta / Policy di Governance	⊗	96%
Fr.4	Formazione del Personale	Definire e realizzare un programma di formazione focalizzato sulla Fraud Awareness a tutti i livelli aziendali	⊗	92%
Fr.5	Ruoli e Responsabilità	Formalizzazione dei Ruoli e assegnazione delle responsabilità per le attività di Fraud Risk Management	⊗	92%
Fr.6	<i>Fraud Risk Assessment</i>	Progetto di identificazione delle principali aree di vulnerabilità attraverso una attività di Fraud Risk Assessment	⊗	92%
Fr.7	Piano di Comunicazione	Elaborazione ed effettuazione di un piano di comunicazione della Fraud Management Policy	⊗	80%
Fr.8	<i>Fraud Response Plan</i>	Definire e realizzare una procedura di gestione delle attività sospette e dei casi di frode	⊗	72%
Fr.9	<i>Fraud Risk Management Policy</i>	Adozione ed implementazione di una Fraud Risk Management Policy	⊗	56%

Findings

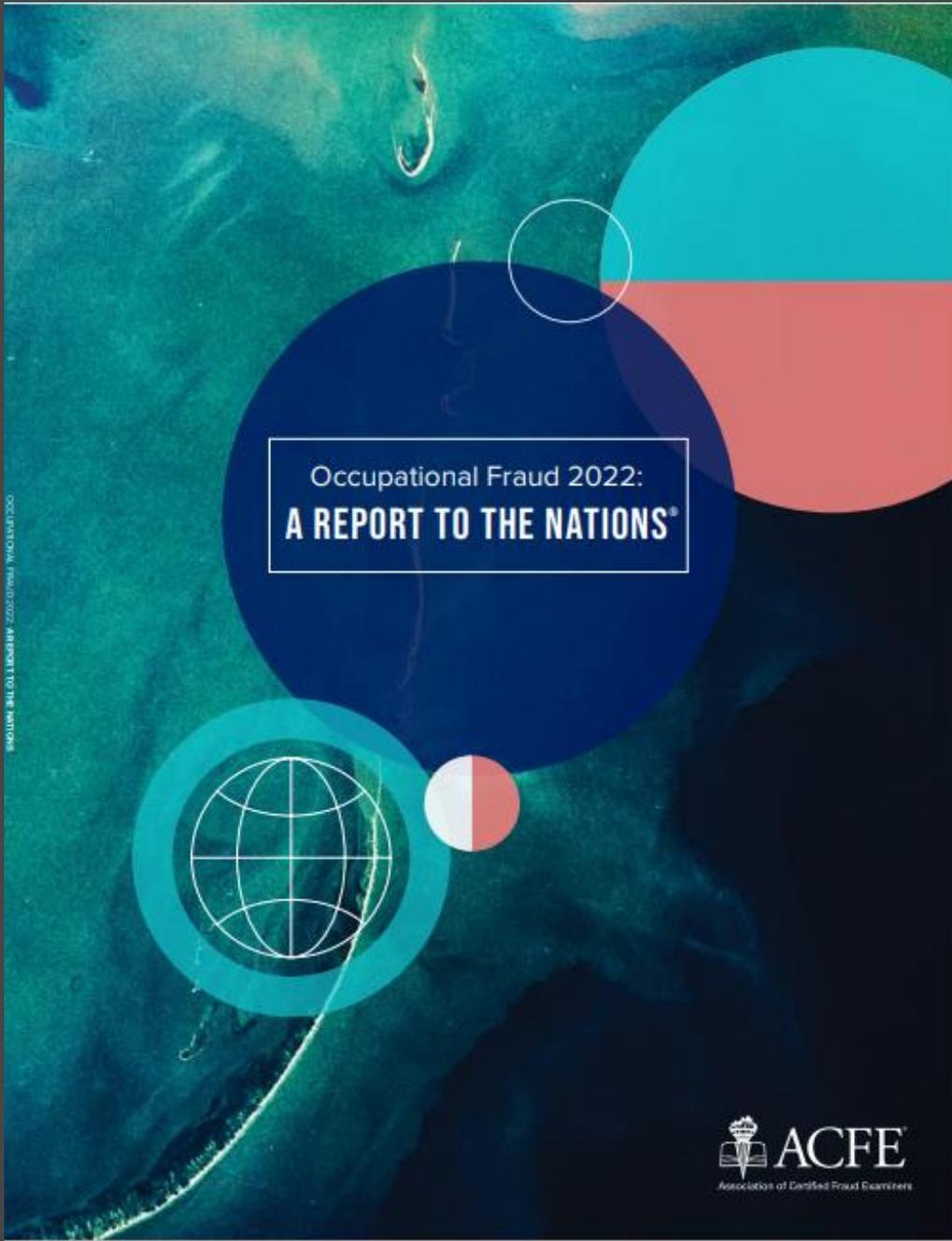
Principali Aree di Intervento (2/2)

(segue)

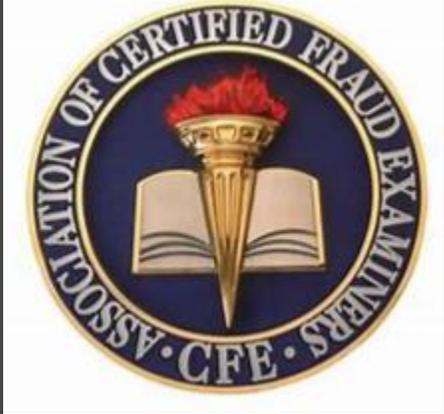


Aree di intervento

Id	AMBITO	DESCRIZIONE	CRITICITA'	
			PRIORITA'	INCIDENZA
Fr.10	Fraud Investigation & Response Protocols	Definizione di una metodologia di Fraud Risk Investigation e definizione di azioni correttive in caso di identificazione di frodi		48%
Fr.11	Fraud Risk Auditing	Prevedere un programma di audit specifico per il rischio frode anche con il coinvolgimento della funzione di Internal Audit		24%
Fr.12	Documentazione Fraud Risk Management	Predisposizione di documentazione specifica in ambito Fraud Risk Management		20%
Fr.13	Fraud Monitoring	Prevedere un processo di monitoraggio in ambito Fraud Risk Management		16%
Fr.14	Coinvolgimento Internal Audit	Prevedere il coinvolgimento della funzione di Internal Audit all'interno delle attività di Fraud Risk Management		8%
Fr.15	Procedure di Fraud Auditing	Rafforzamento dei presidi di Fraud Risk Auditing		8%
Fr.16	Coinvolgimento Dipendenti	Prevedere comunicazione e formazione periodica verso tutti i dipendenti in merito all' adesione al Codice di Condotta		4%



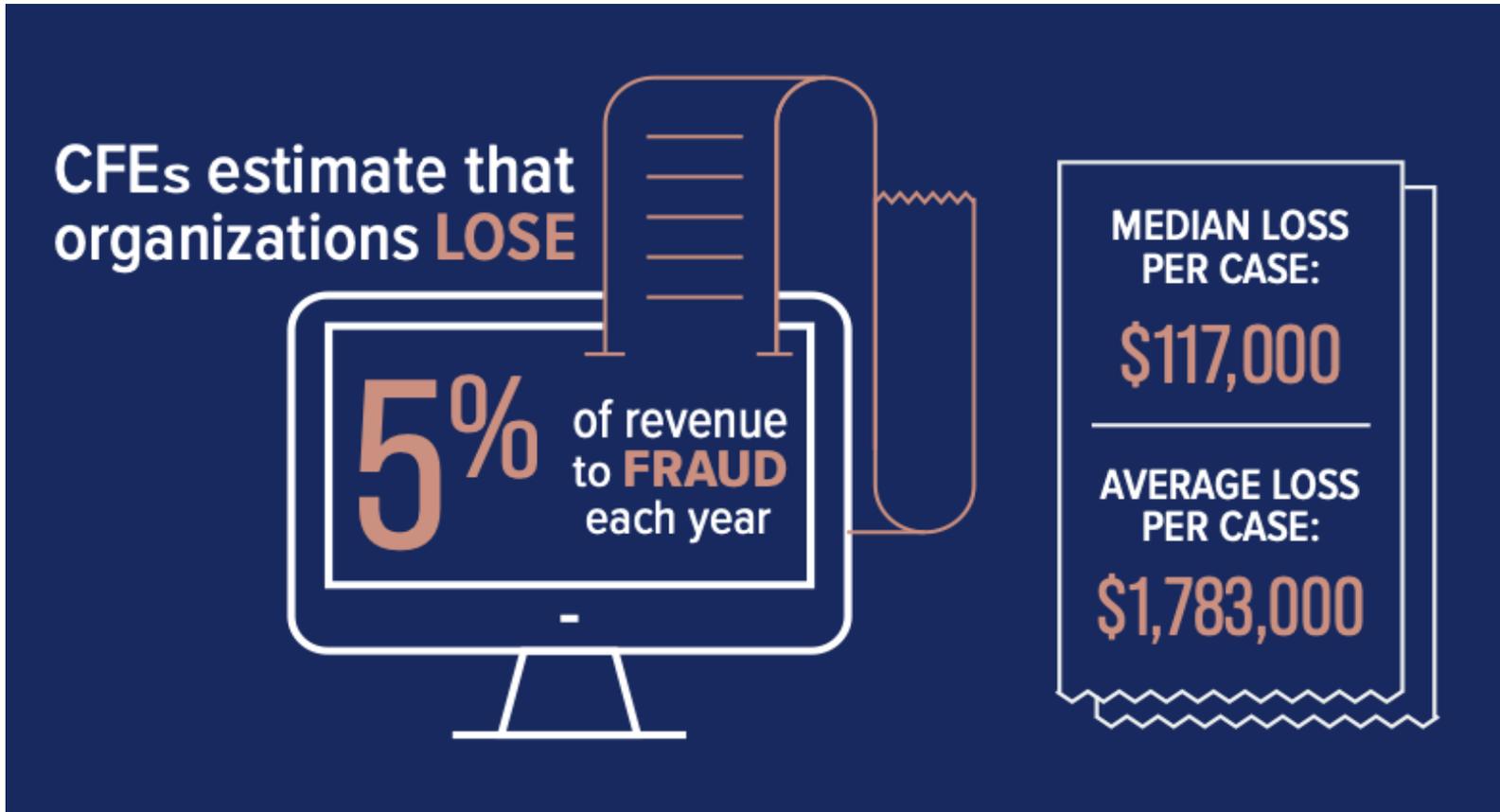
Occupational Fraud 2022:
A REPORT TO THE NATIONS®



WWW.ACFE.COM

1. Quanto costano le frodi alle aziende?

Quanto costano le frodi alle aziende?



Quanto costano le frodi alle aziende?



SCHEMES

SET MISAPPROPRIATION SCHEMES are the most common but least costly

- 86% of cases
- \$100,000 median loss

ANCIAL STATEMENT FRAUD SCHEMES are the least common but most costly

- 9% of cases
- \$593,000 median loss

 **CORRUPTION** was the most common scheme in every global region

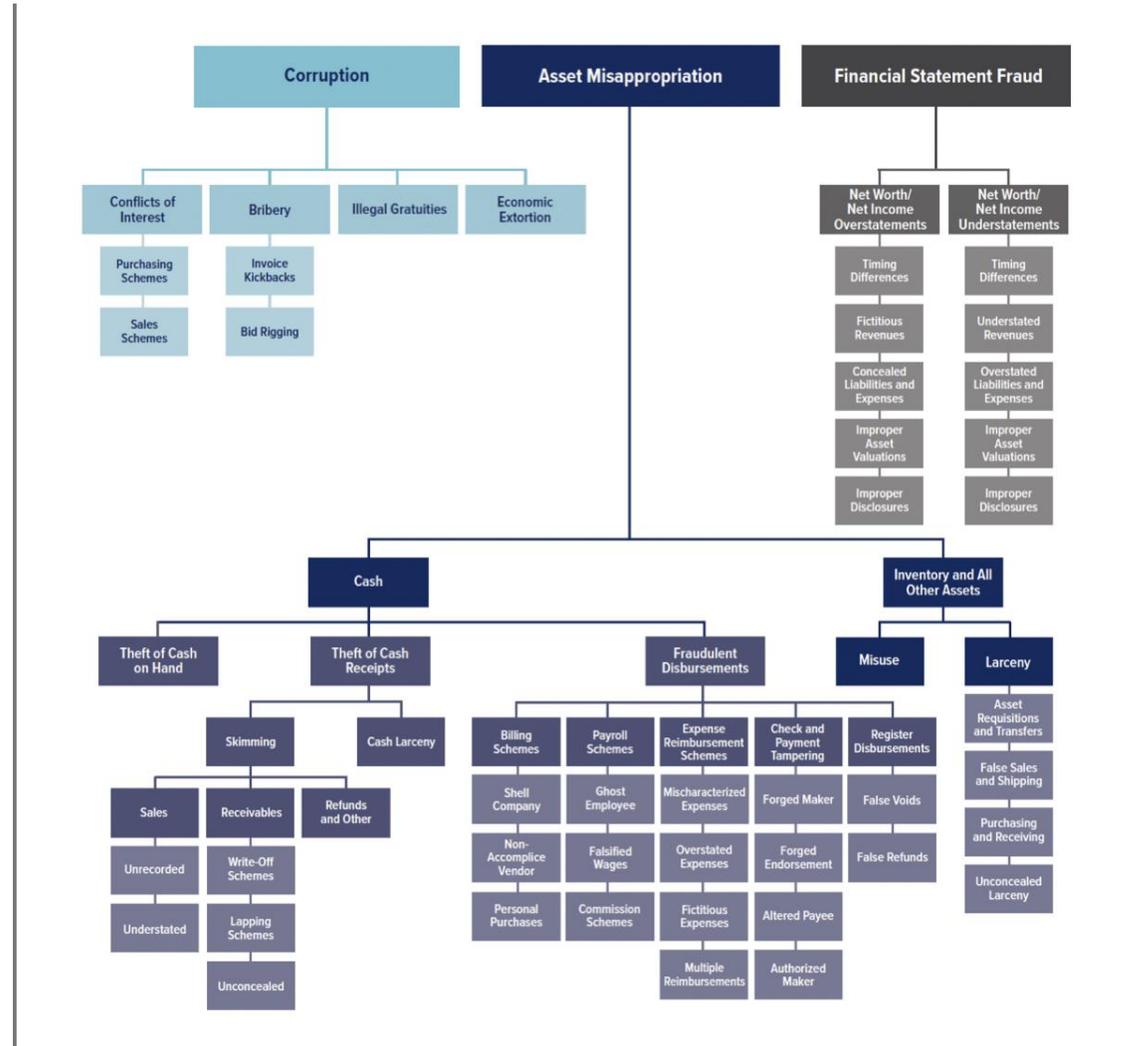
 **A TYPICAL FRAUD CASE**

- causes a loss of **\$8,300** per month
- lasts **12 months** before detection

2. La classificazione delle frodi occupazionali

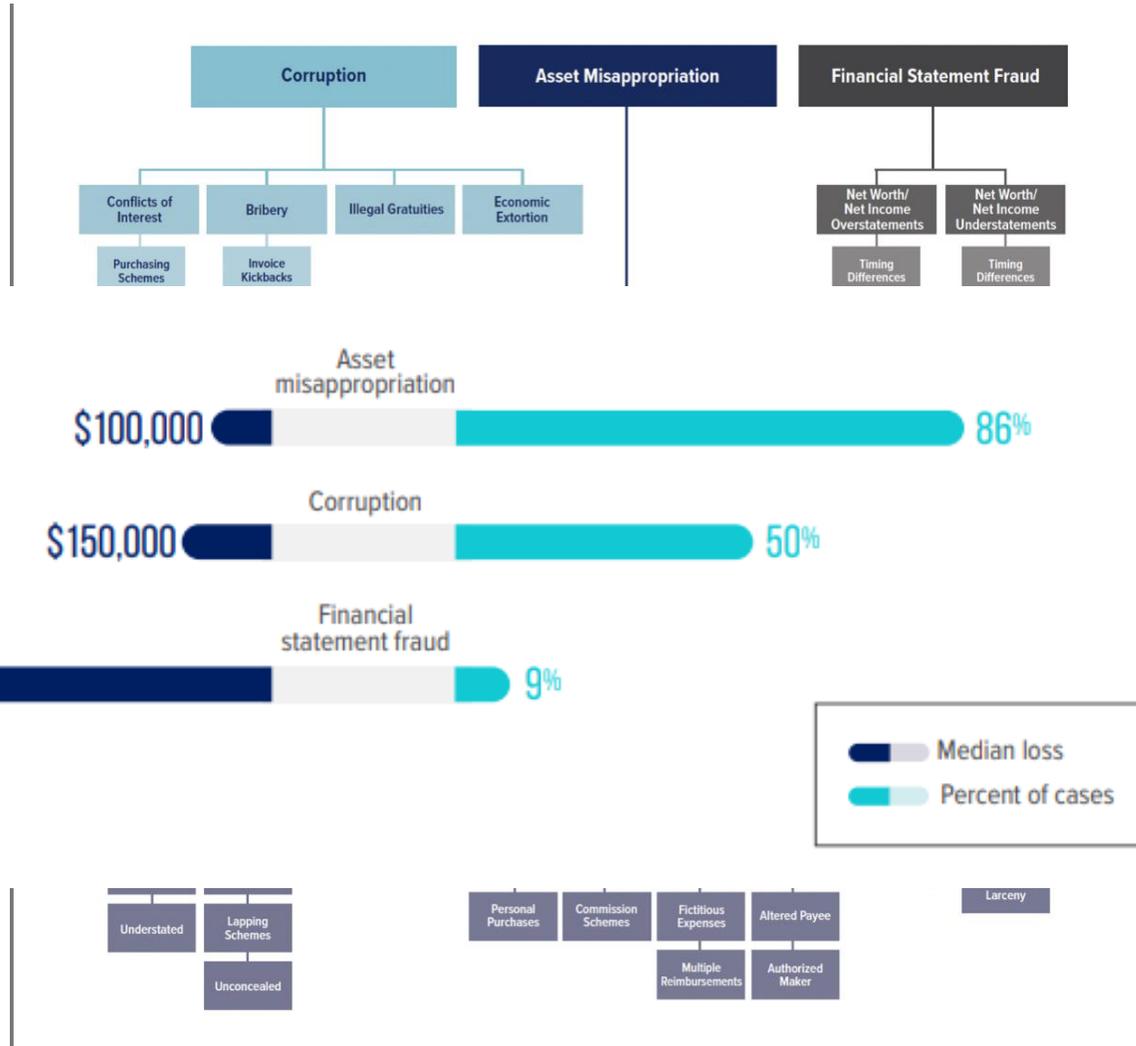
La classificazione delle frodi occupazionali

ACFE Fraud Tree

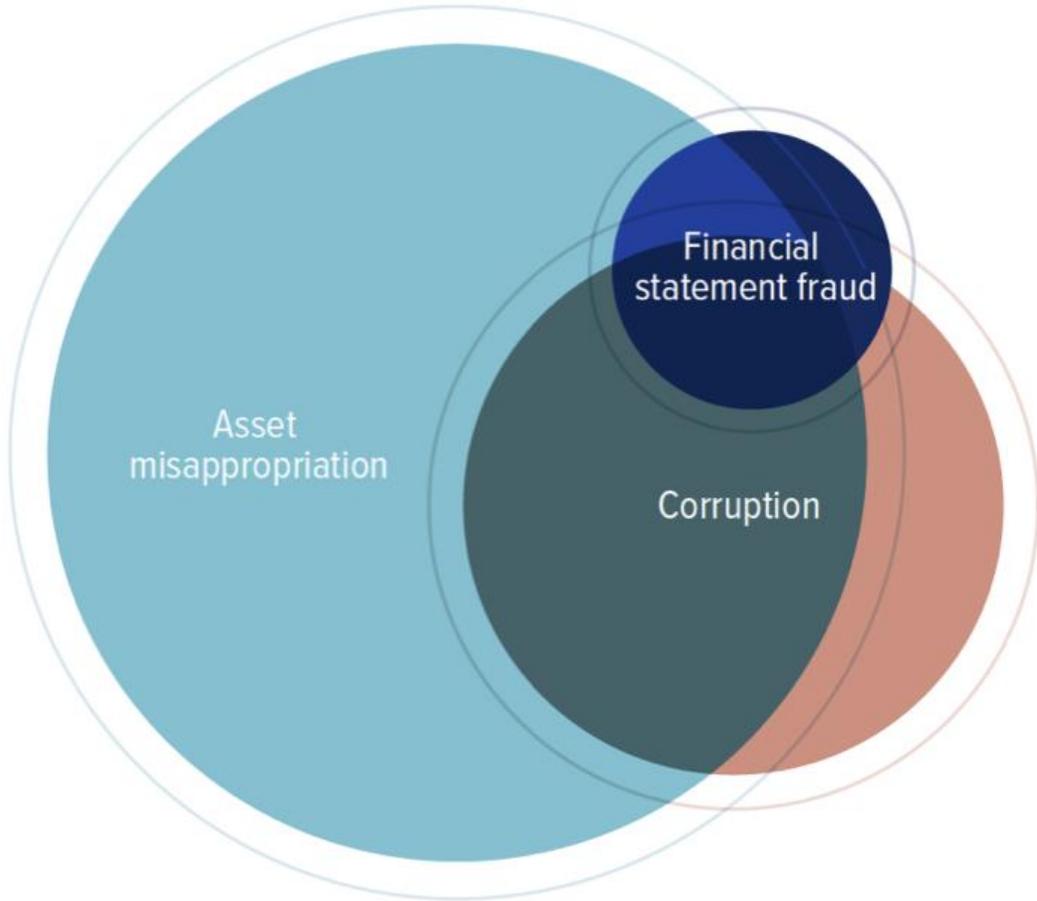


La classificazione delle frodi occupazionali

ACFE Fraud Tree



La classificazione delle frodi occupazionali

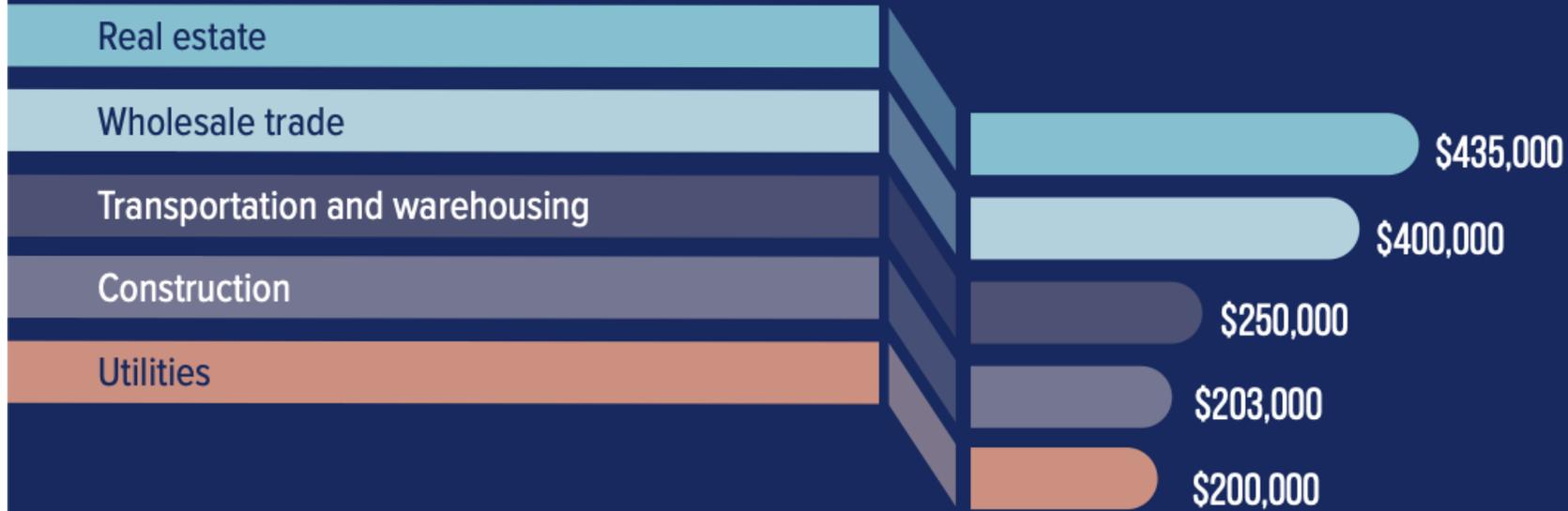


Asset misappropriation only	●	47%
Asset misappropriation and corruption	● ●	32%
Corruption only	●	12%
Corruption, asset misappropriation, and financial statement fraud	● ● ●	5%
Asset misappropriation and financial statement fraud	● ●	2%
Financial statement fraud only	●	1%
Corruption and financial statement fraud	● ●	1%

3. Aziende Vittime delle Frodi Occupazionali

Aziende Vittime delle Frodi Occupazionali: quali settori perdono di più

TOP 5 MEDIAN LOSSES BY INDUSTRY



ORGANIZATIONS WITH THE **FEWEST EMPLOYEES** HAD THE HIGHEST MEDIAN LOSS (\$150,000)

Un problema comune a tutti i settori

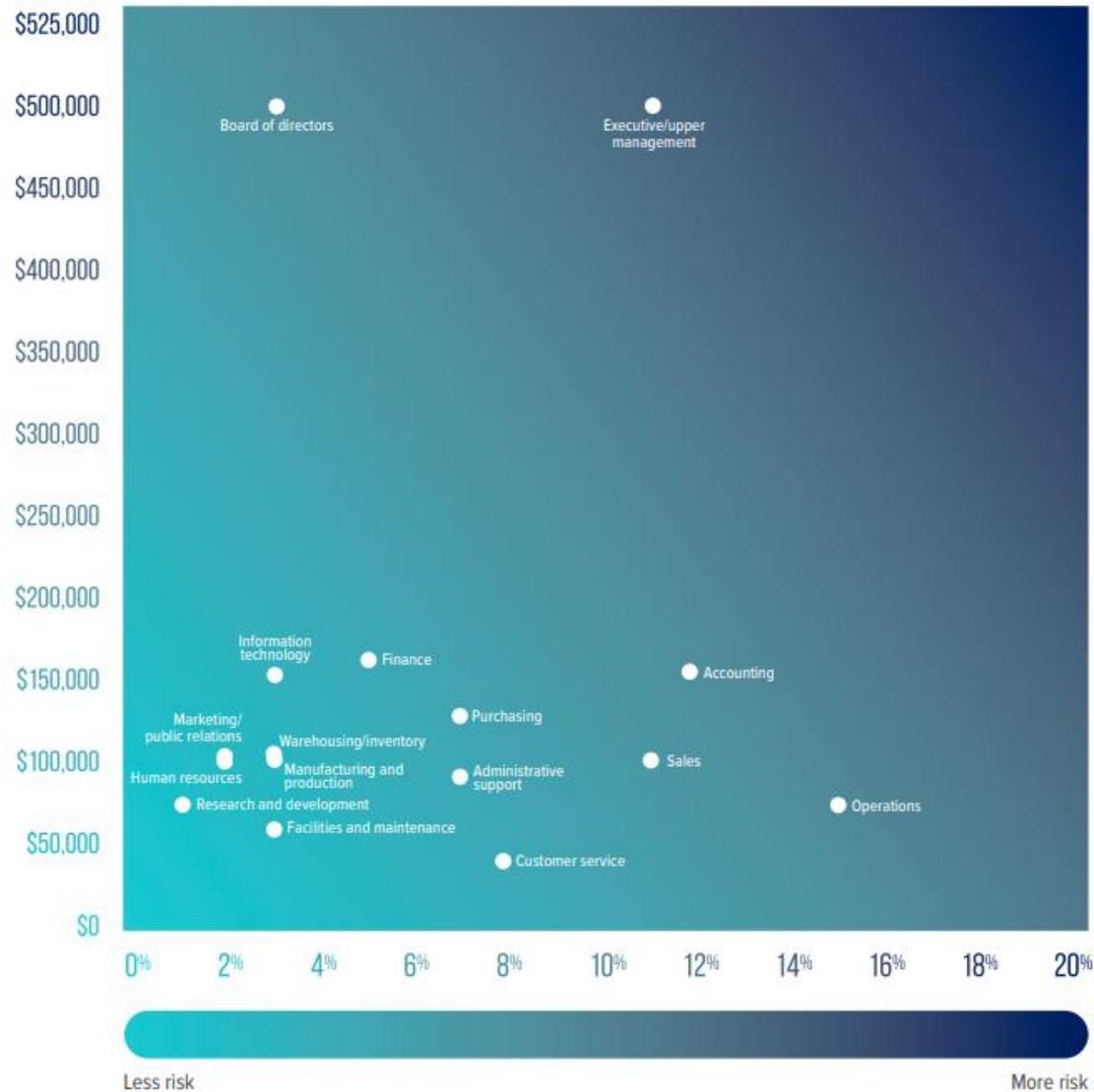


Incidenza degli schemi di frode per settore

INDUSTRY	Cases	Billing	Cash larceny	Cash on hand	Check and payment tampering	Corruption	Expense reimbursements	Financial statement fraud	Noncash	Payroll	Register disbursements	Skimming
Banking and financial services	351	10%	11%	14%	14%	46%	8%	11%	11%	4%	2%	10%
Government and public administration	198	21%	8%	7%	9%	57%	12%	8%	16%	16%	3%	8%
Manufacturing	194	26%	5%	9%	7%	59%	10%	12%	23%	10%	4%	8%
Health care	130	20%	6%	8%	8%	50%	11%	9%	18%	12%	2%	9%
Energy	97	24%	9%	6%	8%	64%	16%	8%	13%	6%	3%	2%
Retail	91	19%	10%	9%	9%	43%	7%	4%	24%	5%	7%	14%
Insurance	88	15%	9%	8%	10%	40%	9%	5%	8%	10%	2%	11%
Technology	84	21%	6%	10%	6%	54%	14%	8%	30%	5%	1%	1%
Transportation and warehousing	82	20%	9%	15%	4%	59%	11%	7%	22%	9%	4%	11%
Construction	78	24%	8%	10%	14%	56%	17%	18%	24%	24%	3%	9%
Education	69	26%	9%	12%	12%	49%	12%	12%	19%	14%	4%	12%
Information	60	15%	5%	5%	8%	58%	12%	12%	33%	7%	2%	7%
Food service and hospitality	52	19%	10%	21%	17%	54%	13%	13%	29%	19%	10%	17%



Incidenza degli schemi di frode per Area organizzativa



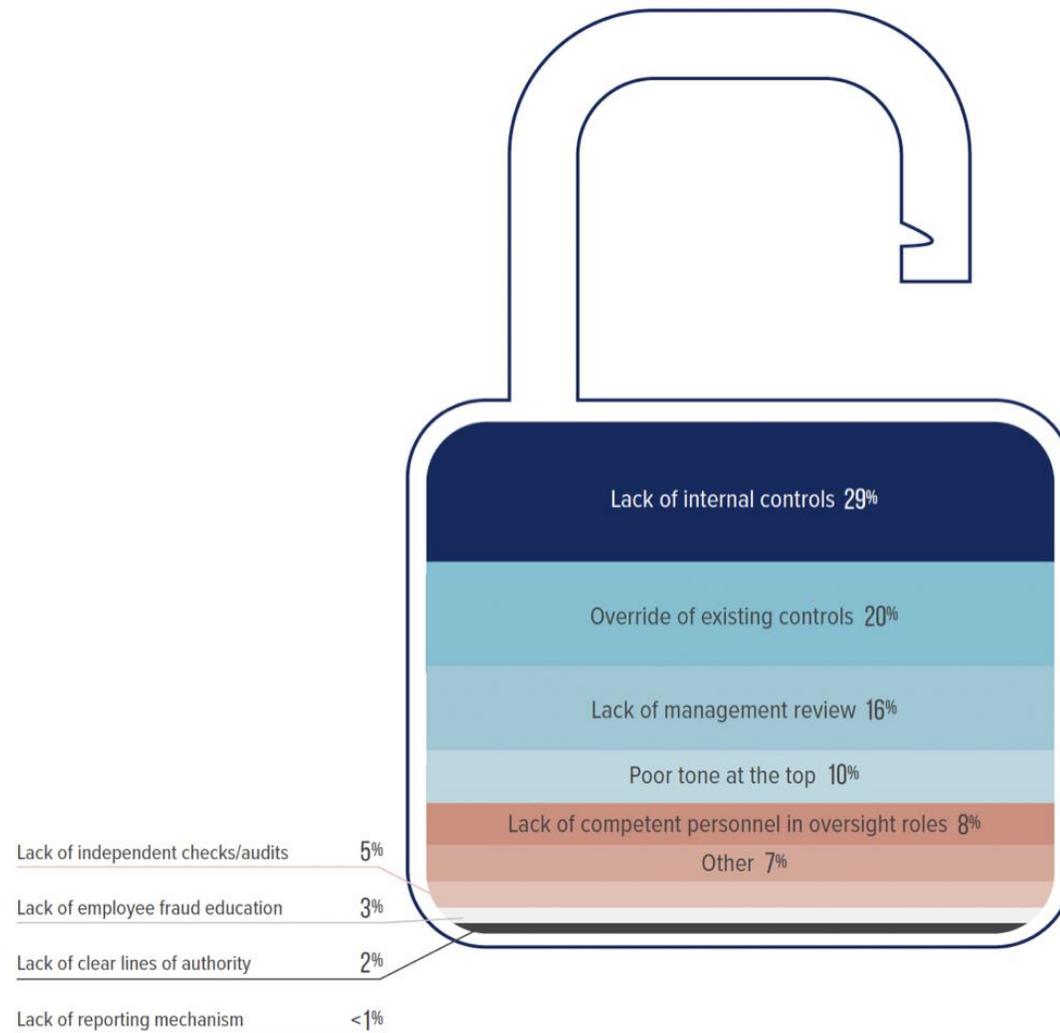
Incidenza degli schemi di frode per Area organizzativa

DEPARTMENT	Cases	Billing	Cash larceny	Cash on hand	Check and payment tampering	Corruption	Expense reimbursements	Financial statement fraud	Noncash	Payroll	Register disbursements	Skimming
Operations	273	16%	7%	8%	11%	48%	9%	6%	16%	8%	1%	6%
Accounting	230	24%	15%	13%	29%	33%	10%	10%	7%	16%	3%	19%
Executive/upper management	206	31%	9%	10%	12%	65%	18%	22%	21%	13%	2%	12%
Sales	203	11%	6%	7%	2%	51%	8%	6%	18%	4%	2%	11%
Customer service	140	8%	10%	16%	11%	44%	6%	7%	17%	6%	3%	10%
Administrative support	131	23%	8%	15%	15%	37%	16%	5%	12%	12%	5%	10%
Purchasing	131	27%	1%	4%	2%	82%	5%	2%	14%	3%	0%	2%
Finance	95	26%	7%	11%	12%	48%	20%	14%	12%	7%	3%	12%

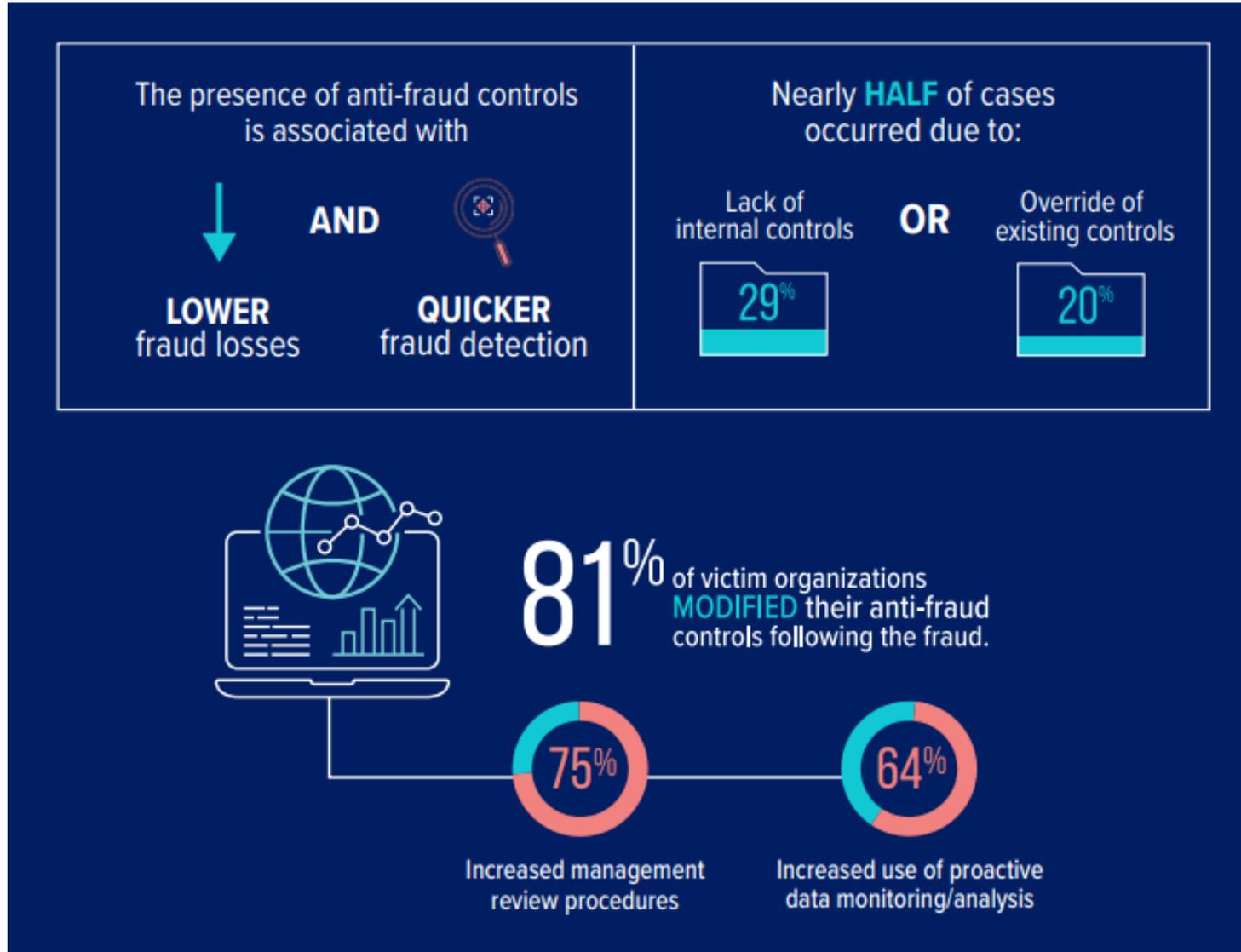


4. Punti di debolezza del Sistema di Controllo Interno

Quali sono le principali debolezze del controllo interno?



Efficacia dei controlli anti-frode

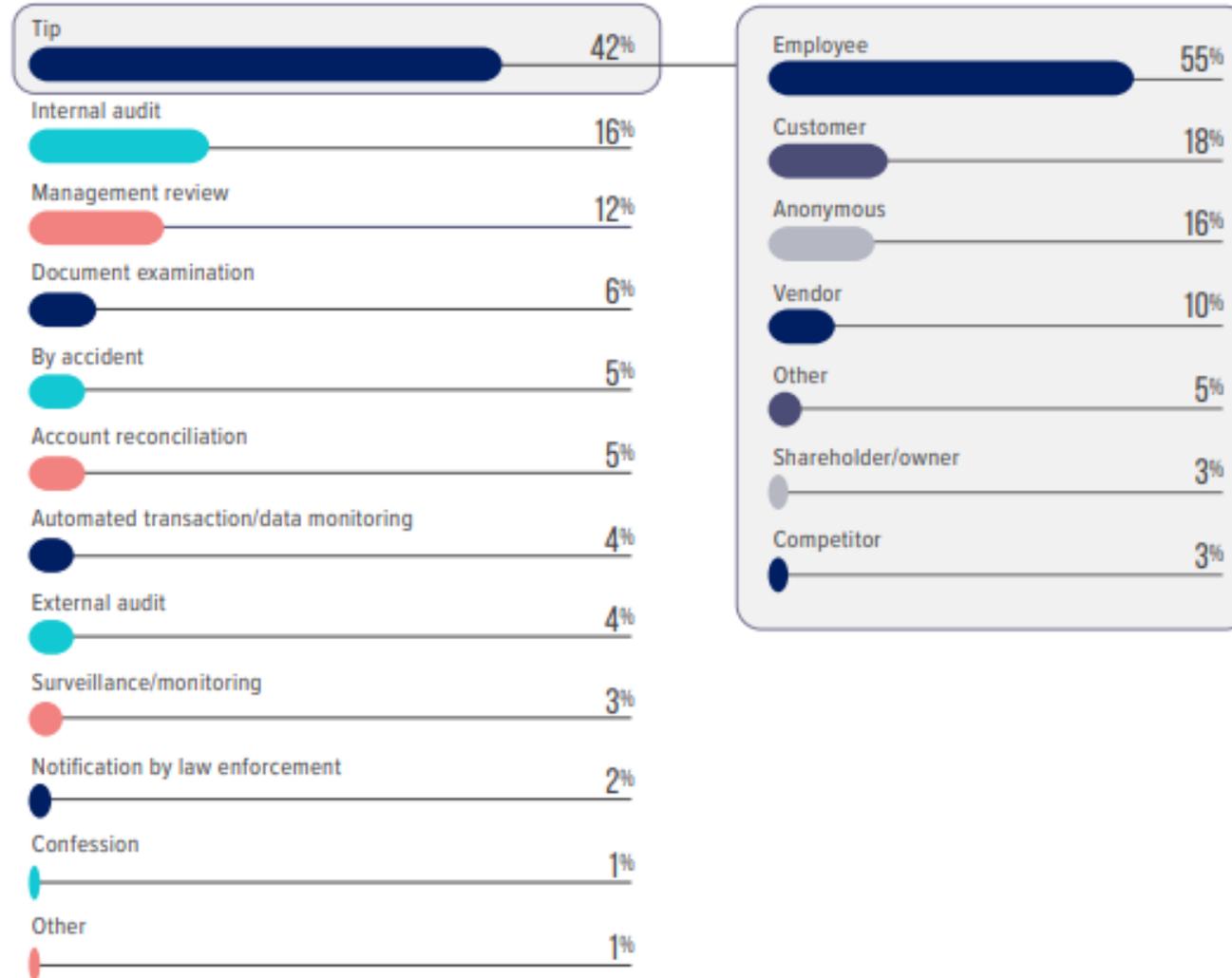


Efficacia dei controlli anti-frode

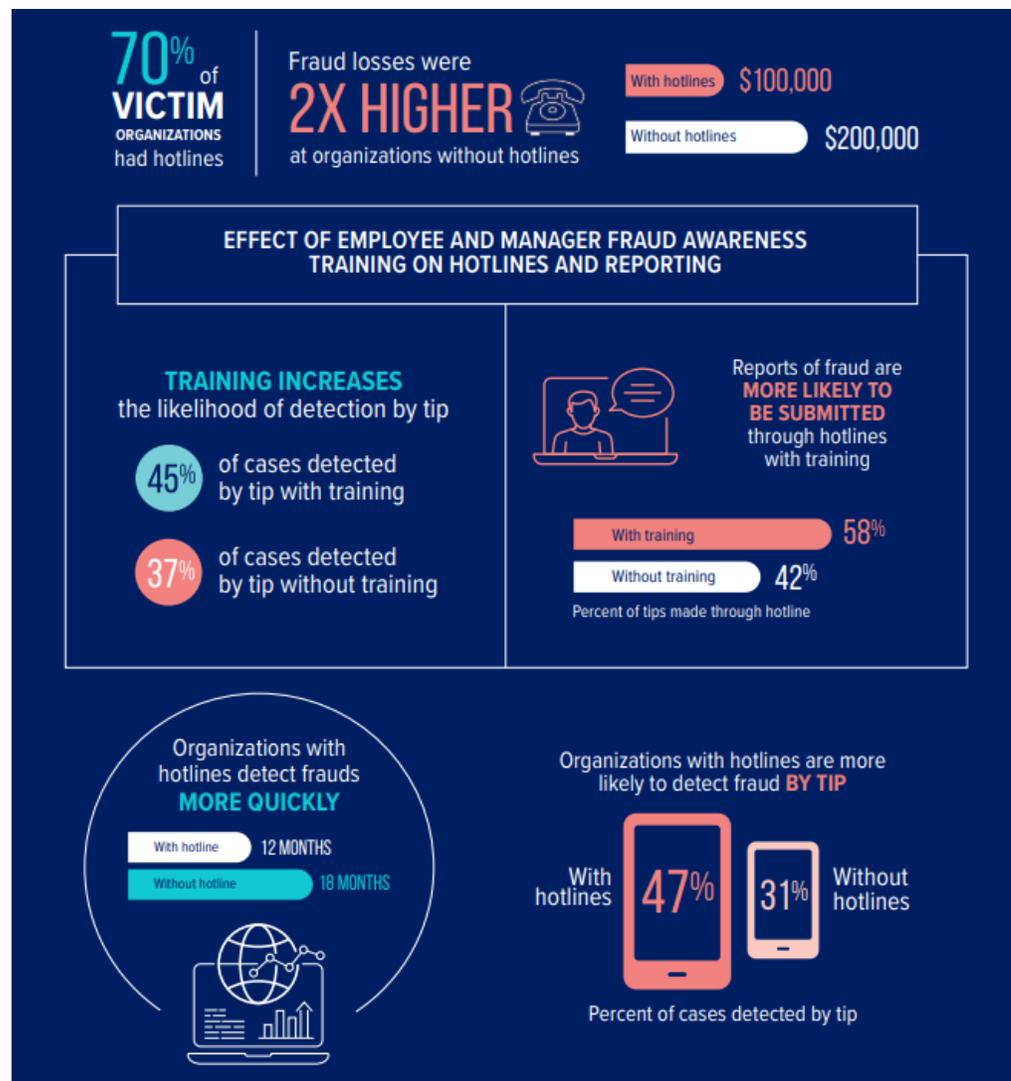
Control	Percent of cases	Control in place	Control not in place	Percent reduction
Proactive data monitoring/analysis	45%	8 months	18 months	56%
Surprise audits	42%	9 months	18 months	50%
Job rotation/mandatory vacation	25%	8 months	16 months	50%
Formal fraud risk assessments	46%	10 months	18 months	44%
Dedicated fraud department, function, or team	48%	10 months	18 months	44%
Rewards for whistleblowers	15%	8 months	13 months	38%
Code of conduct	82%	12 months	18 months	33%
Internal audit department	77%	12 months	18 months	33%
Management certification of financial statements	74%	12 months	18 months	33%
Management review	69%	12 months	18 months	33%
External audit of financial statements	82%	12 months	18 months	33%
External audit of internal controls over financial reporting	71%	12 months	18 months	33%
Hotline	70%	12 months	18 months	33%
Anti-fraud policy	60%	12 months	18 months	33%
Fraud training for employees	61%	12 months	18 months	33%
Independent audit committee	67%	12 months	18 months	33%
Fraud training for managers/executives	59%	12 months	15 months	20%
Employee support programs	56%	12 months	12 months	0%

5. Intercettare la frode (detection)

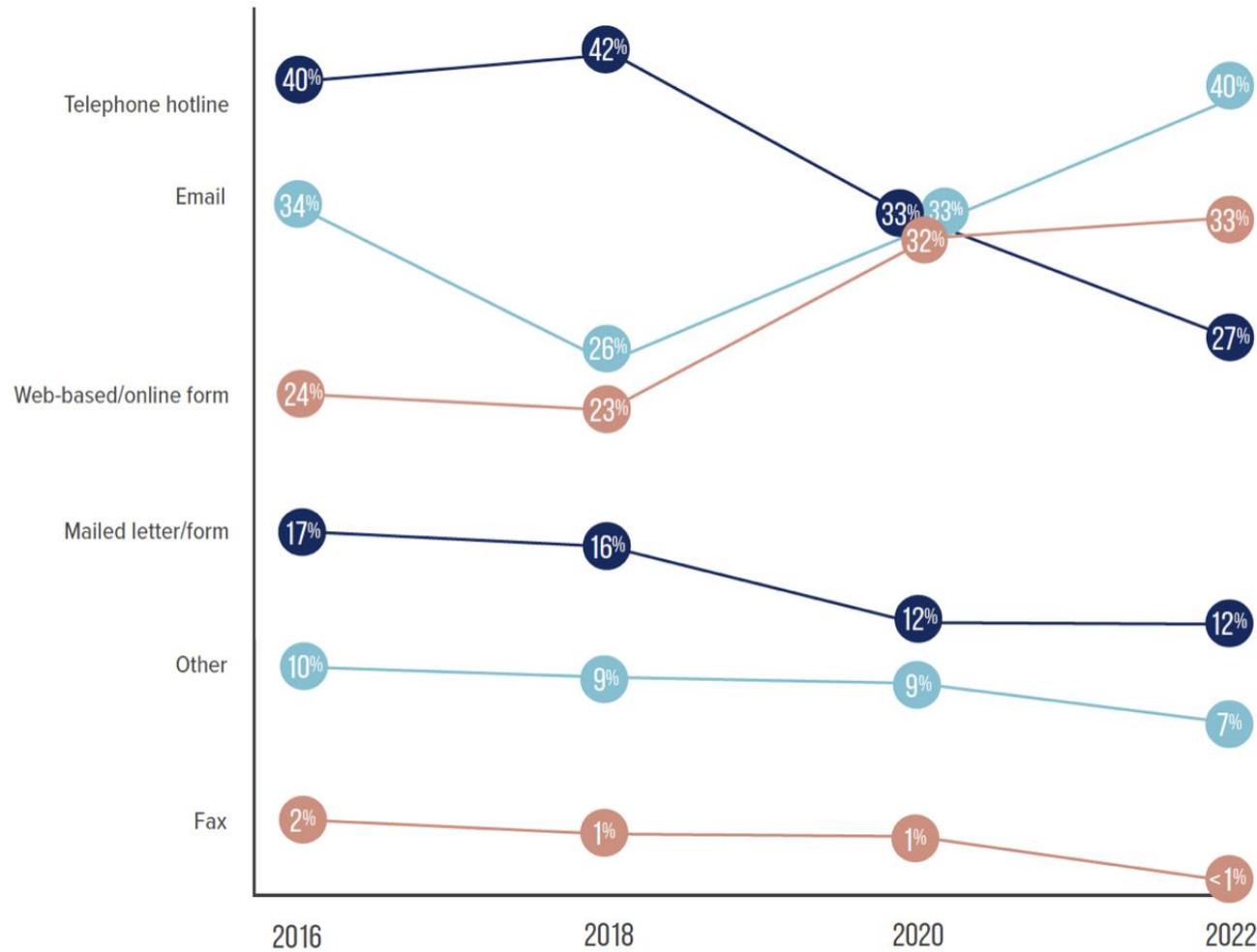
Efficacia dei controlli di detection



Efficacia delle procedure di whistleblowing

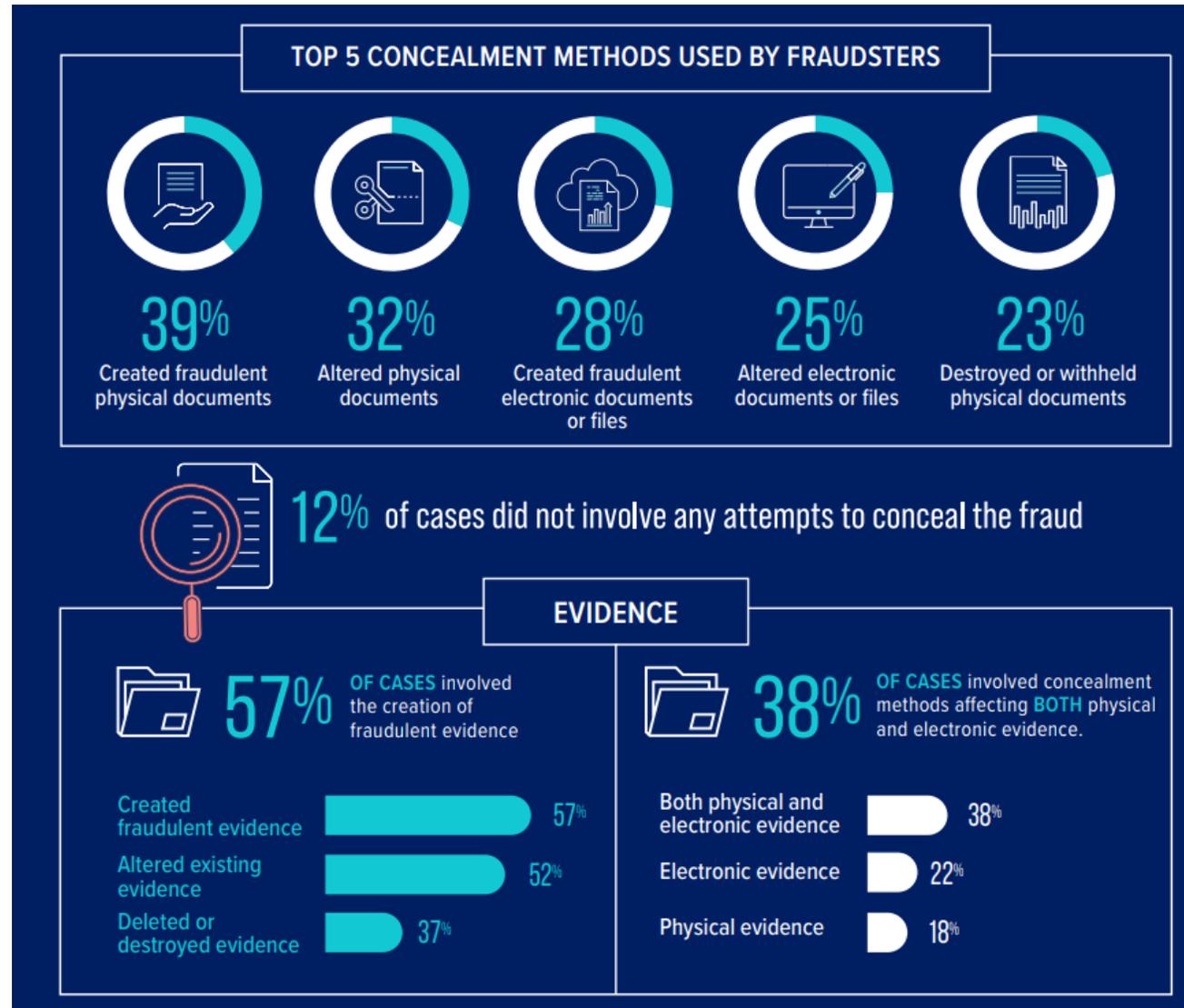


Evoluzione delle procedure di whistleblowing

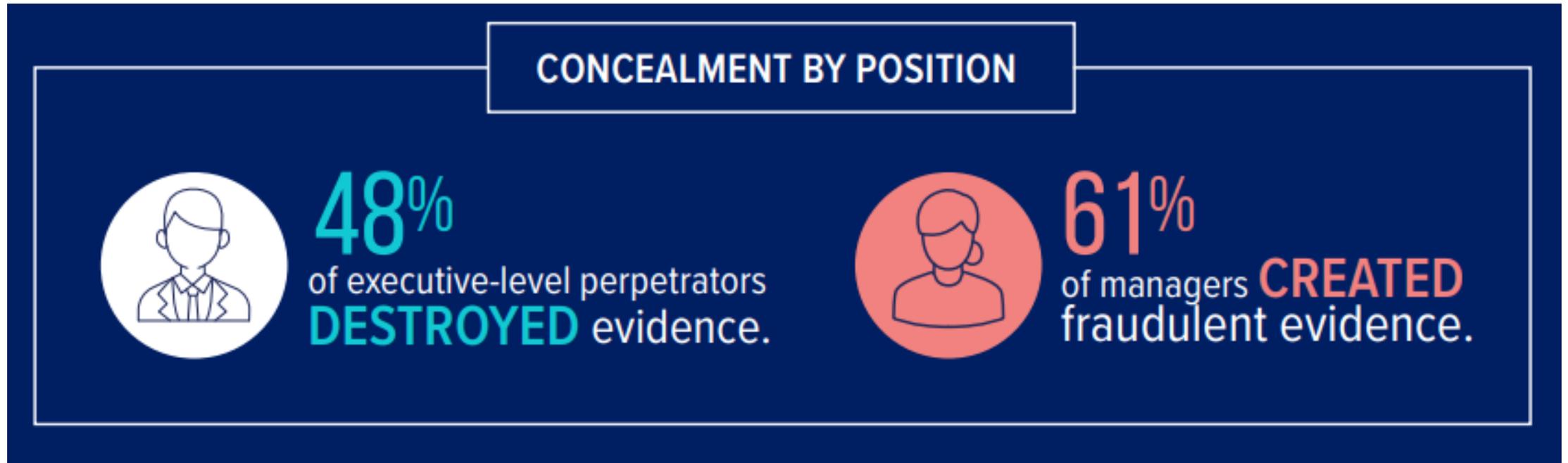


6. La ricerca delle prove

Le principali tecniche di nascondimento



Le principali tecniche di nascondimento/Ruolo



7. Il fattore umano

Chi, dove e perché

Owners/executives committed only 23% of occupational frauds, but they caused the largest losses



Nearly half of all occupational frauds came from these four departments:



85% of fraudsters displayed BEHAVIORAL RED FLAGS of fraud



Only 6% of perpetrators had a prior fraud conviction

Chi, dove e perché

8 KEY WARNING SIGNS

85%

OF ALL FRAUDSTERS displayed at least one **BEHAVIORAL RED FLAG**

These are the 8 most common behavioral clues of occupational fraud. **At least one of these red flags** was observed in 76% of all cases.



39%

Living beyond means



25%

Financial difficulties



20%

Unusually close association with vendor/customer



13%

Control issues, unwillingness to share duties



12%

Irritability, suspiciousness, or defensiveness



12%

Bullying or intimidation



11%

Divorce/family problems



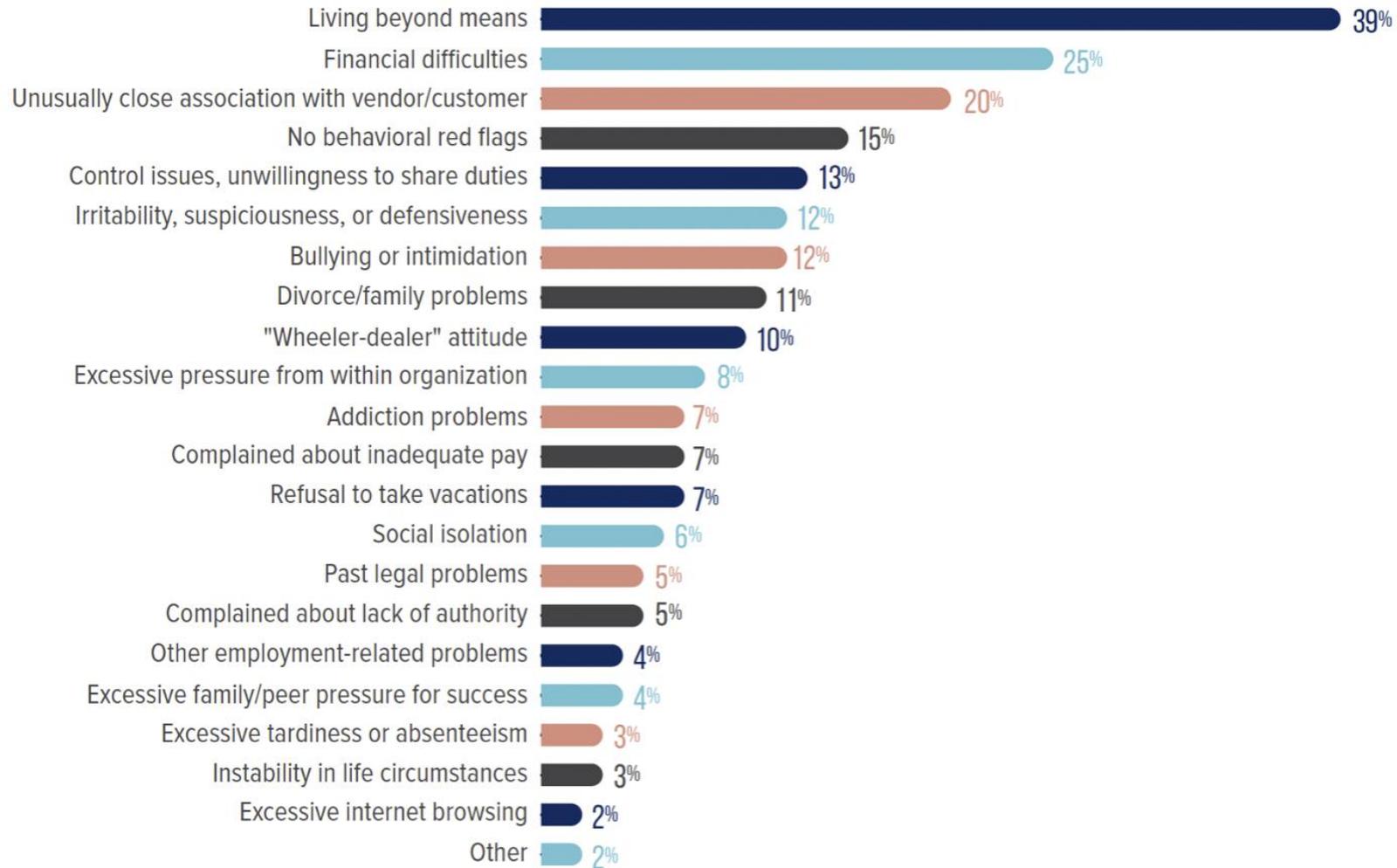
10%

"Wheeler-dealer" attitude



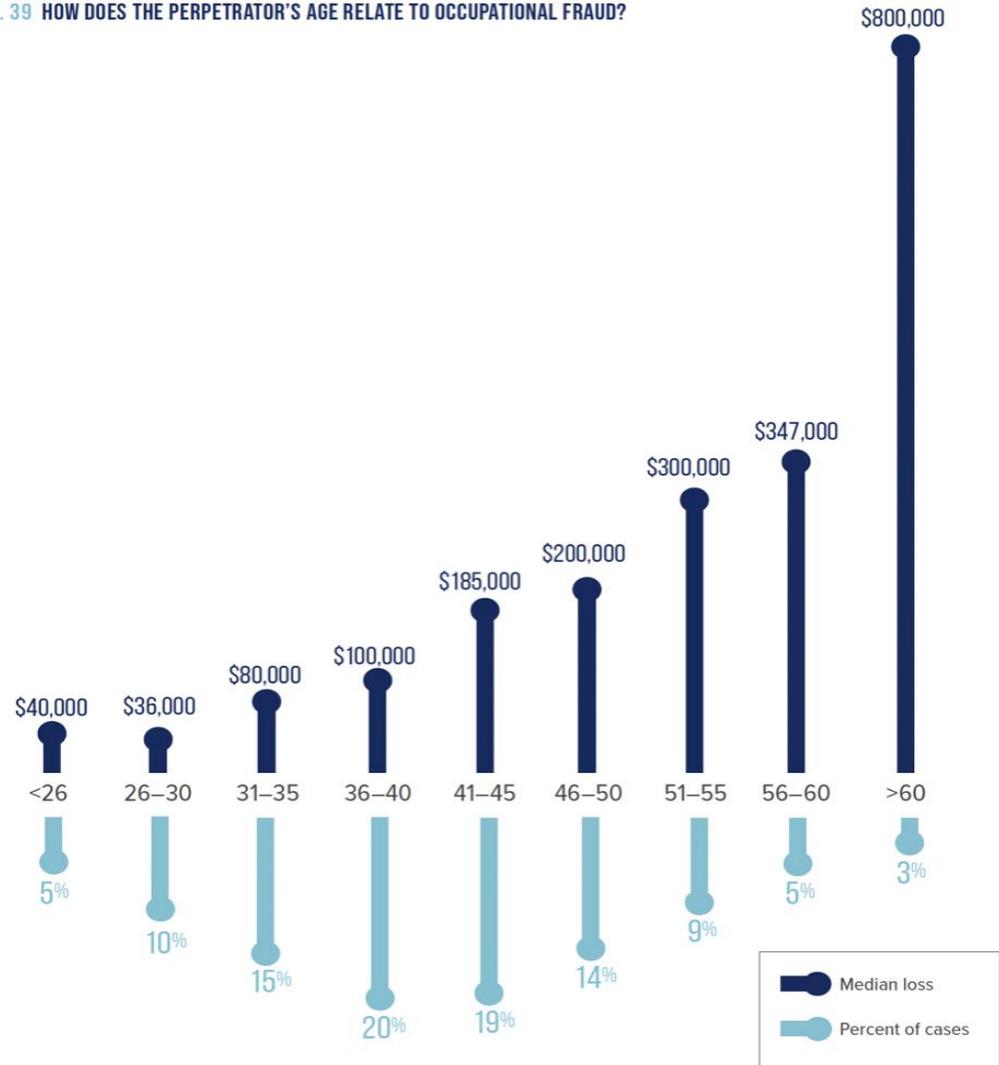
Fraudsters **living beyond their means** has been the most common red flag in every study since 2008.

Perché si froda: Motivazioni e red flags comportamentali

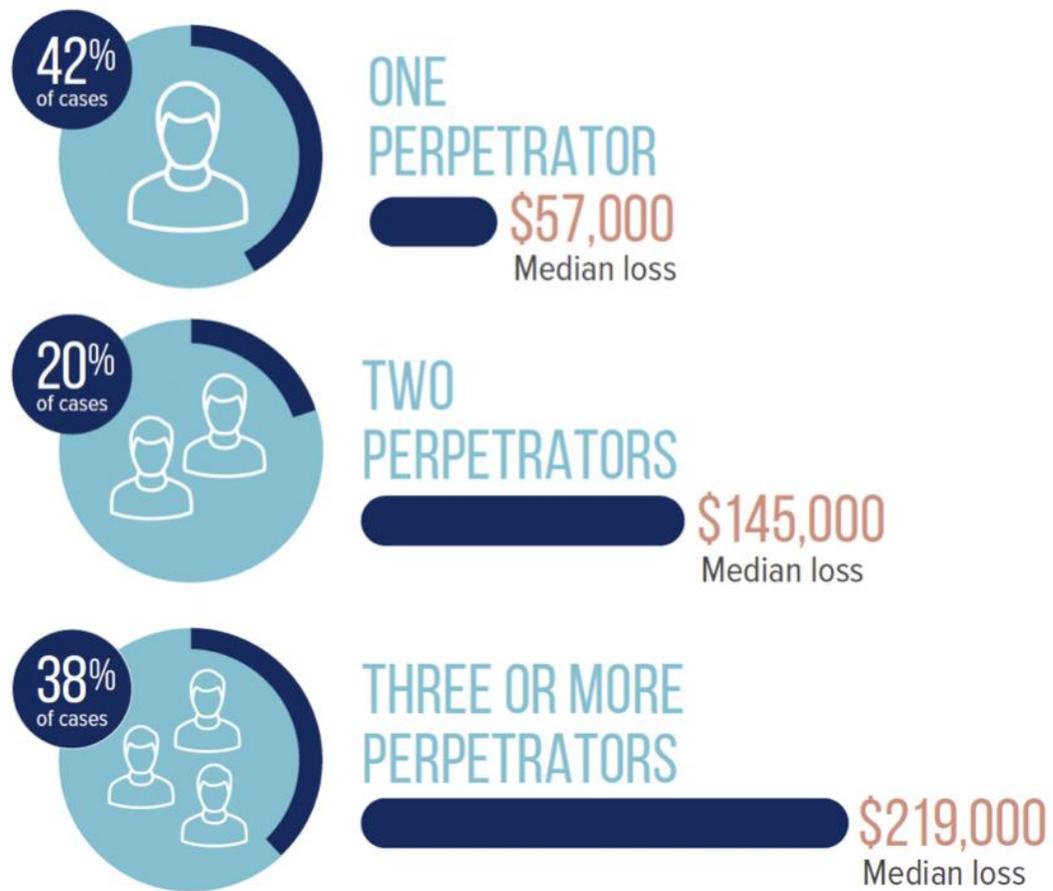


Età del frodatore e impatto

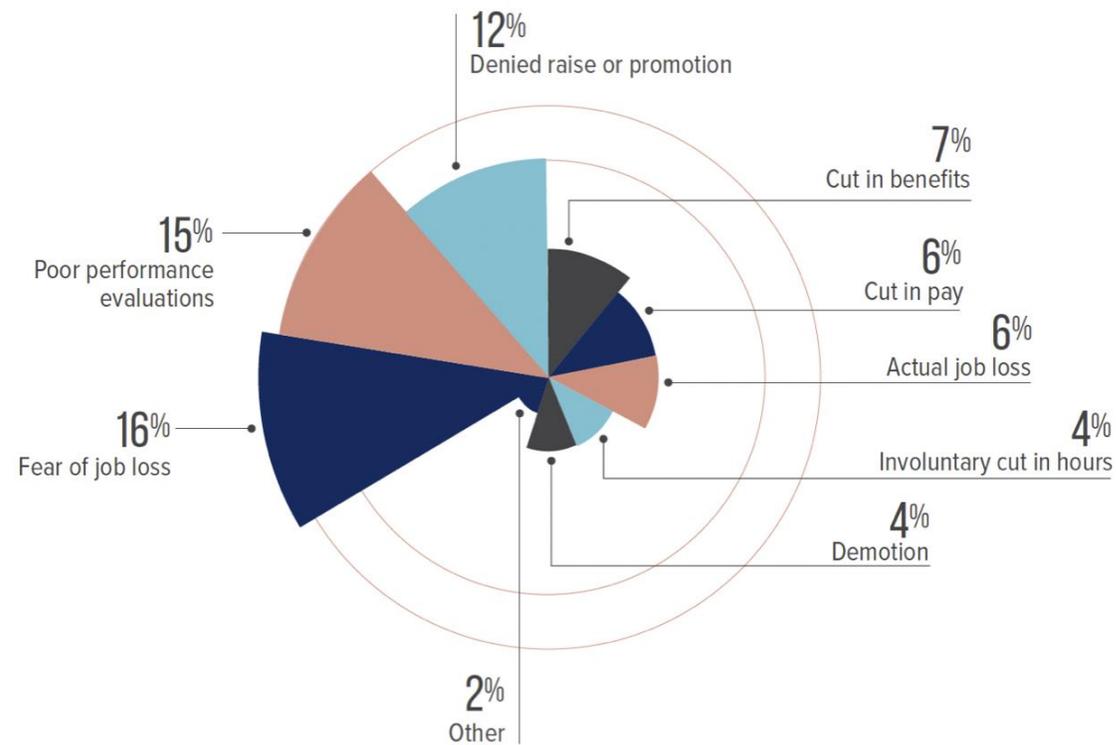
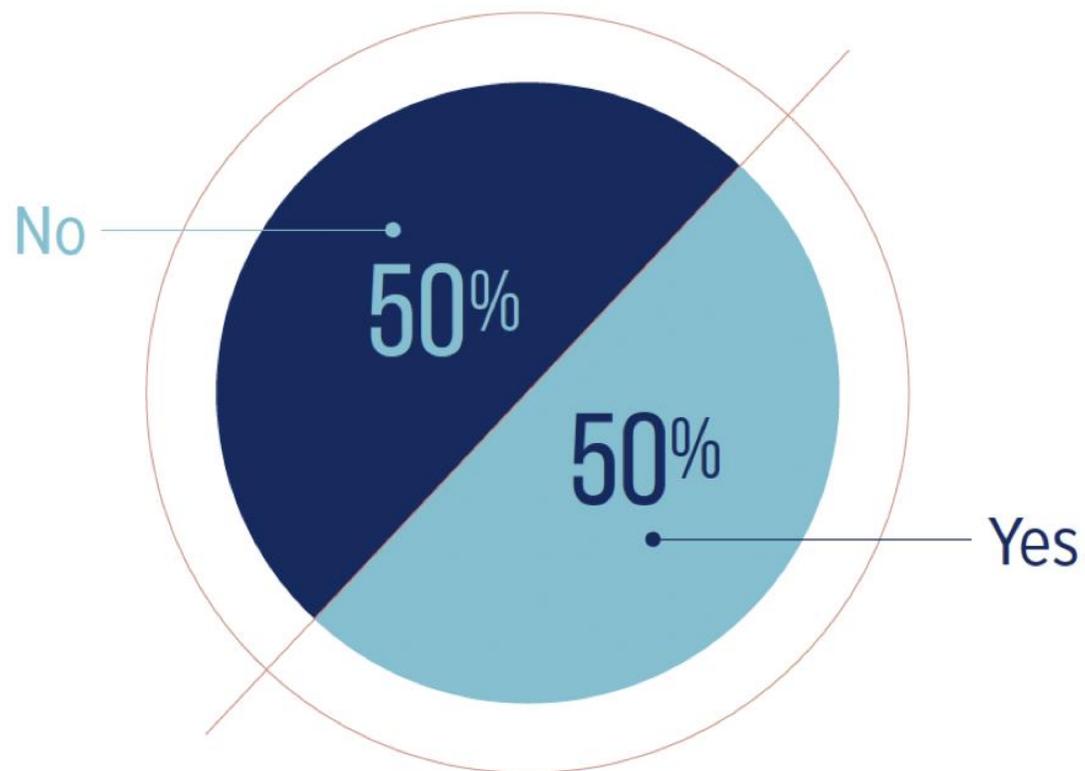
FIG. 39 HOW DOES THE PERPETRATOR'S AGE RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?



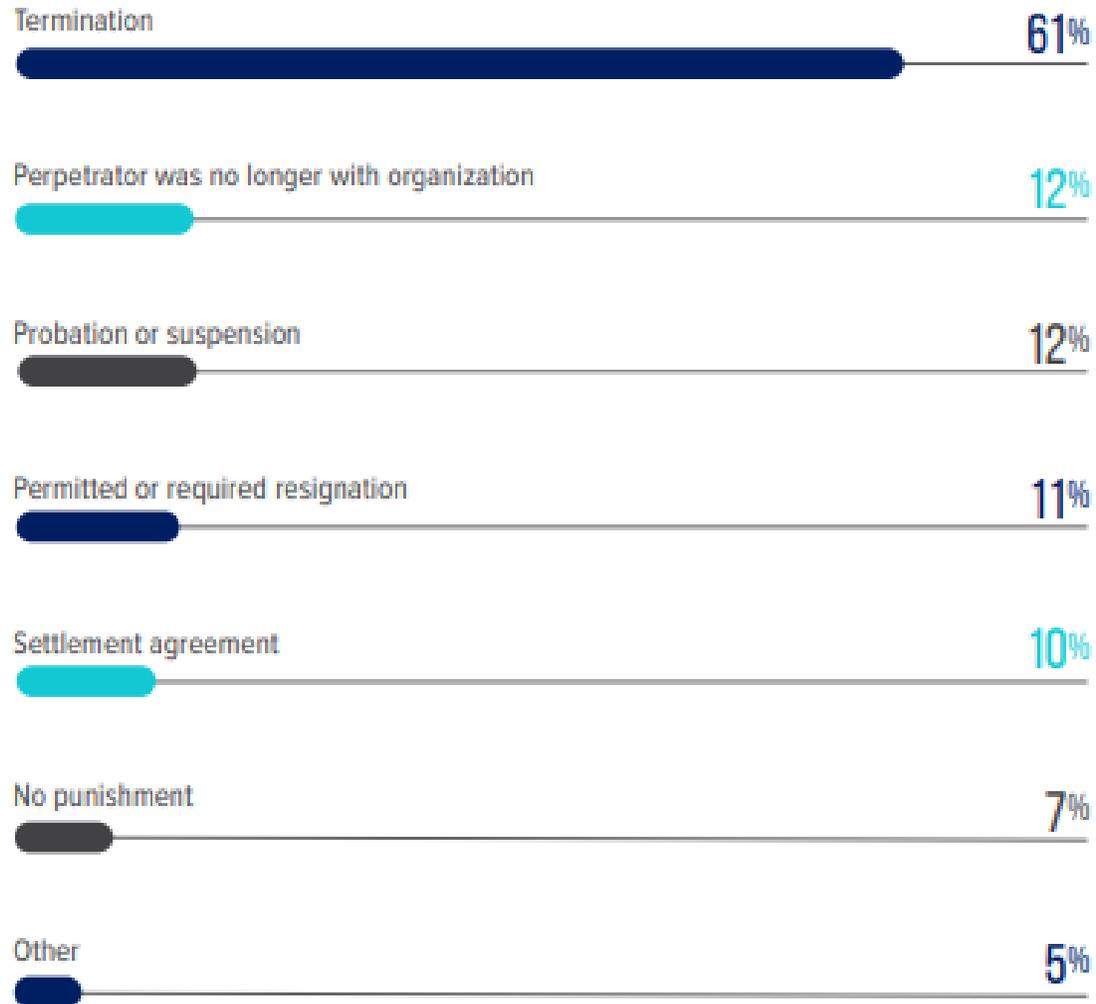
Il rischio di una frode di gruppo



Incidenza di fattori correlati ad aspetti HR



Punire il frodatore



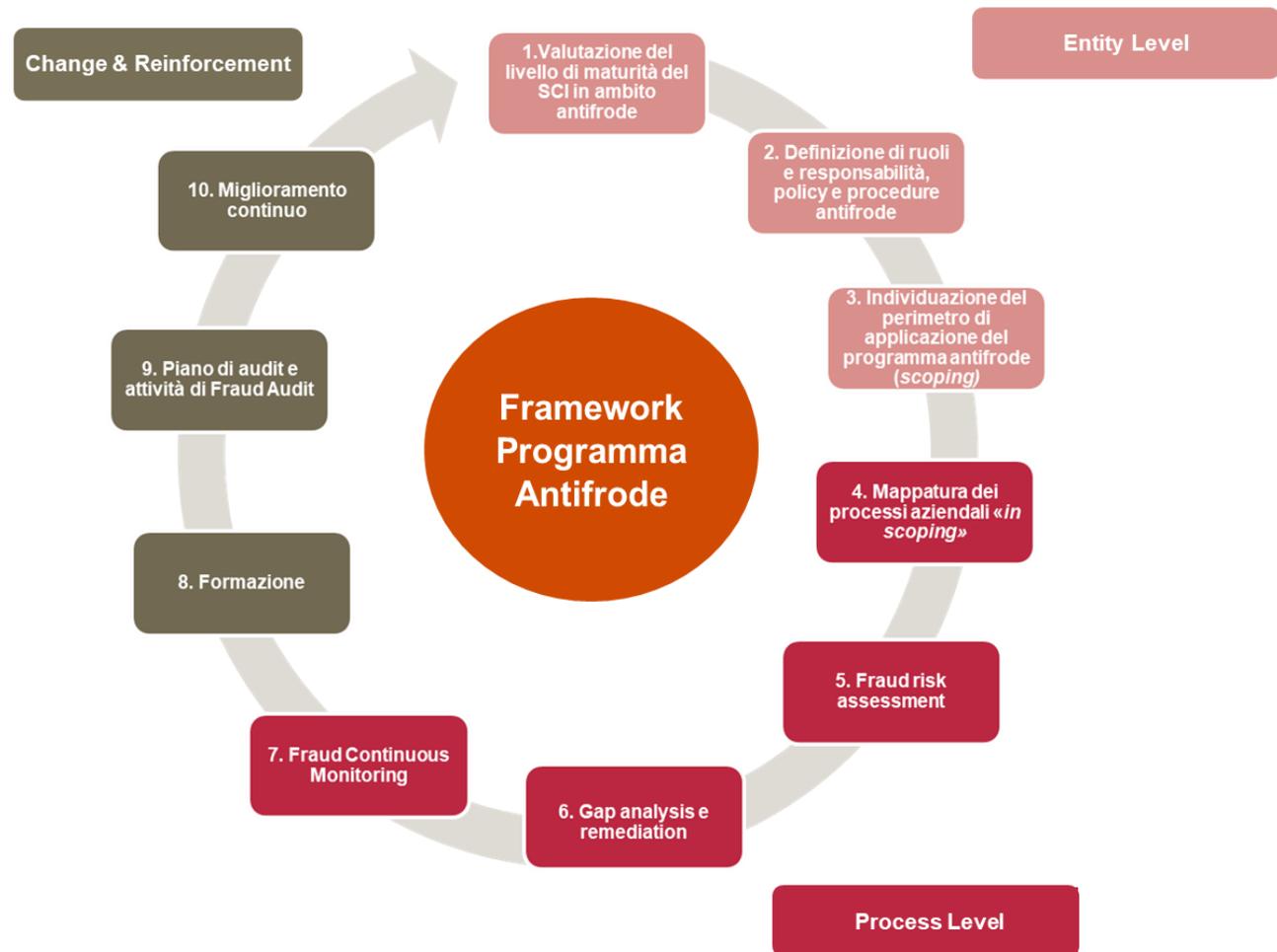
8. Servizi ed attività in ambito Fraud Risk Management

Servizi ed attività in ambito Fraud Risk Management

1

- PROCESSO -

Il processo Antifrode dell'azienda target viene analizzato in tutte le sue attività, identificando **potenziali Gap**, attraverso un'attività di **Gap Analysis** rispetto alle **best practices**.



Servizi ed attività in ambito Fraud Risk Management

Al fine dell'ottimizzazione del processo Antifrode e del successo del programma di **Fraud Risk Management**, possono essere offerti diversi **servizi ed attività** da implementare rispetto al **grado di maturità** dell'azienda specifica

2

- SERVIZI ED ATTIVITA'

- 1 Effettuazione di **Gap Analysis** rispetto a **best practices** (ACFE / COSO) e **Benchmark** rispetto a **Peers / Competitors**



- 2 Implementazione Programma di **Fraud Risk Management** attraverso l'applicazione di tutti e 5 i **principi componenti**

- 3 Implementazione di **controlli specifici** ed elaborazione di **Policy e Procedure** per il **processo Antifrode**

- 4 Attività di **audit, controllo e monitoraggio** costante attraverso l'utilizzo di **metriche specifiche** (es. KFI)



Servizi ed attività in ambito Fraud Risk Management

Di seguito i **principali deliverable** che possono essere offerti al cliente finale in ambito di **ottimizzazione** del processo di Antifrode

3

- PRINCIPALI DELIVERABLE -

- **Fraud Risk Management Policy**
- **Fraud Control Policy Framework**
- **Fraud Policy Decision and Responsibility matrix**
- **Raccordo Code of Business Conduct e Fraud Policy**
- **Fraud Risk Assessment tool and methodology**
- **Control policy and Procedure for Prevention and Detection**
- **Fraud Investigation and Response Protocols**
- **Ethics and Fraud Awareness programs**
- **Fraud Risk Catalogue**

Grazie per l'attenzione

Contatti



Massimiliano Pizzardi

Partner - *PwC Risk Assurance*



Mobile
+39 348 9995706



Email
massimiliano.pizzardi@pwc.com



Fabio Tortora

Senior Advisor - *PwC Risk Assurance*



Mobile
+39 348 3506979



Email
fabio.tortora@pwc.com

pwc.com

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or exhaustiveness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Business Services SRL, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.