

# Soluzioni operative: la prevenzione delle frodi

In ogni numero della rivista trattiamo una questione dibattuta a cui i nostri esperti forniscono una soluzione operativa. Una guida indispensabile per affrontare le problematiche applicative inerenti al diritto societario, con una finestra "aperta" sulle eventuali correlate implicazioni fiscali.

a cura della **Commissione di diritto societario**  
dell'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Milano

coordinamento di Enrico Holzmler\*

## LA QUESTIONE

**Alla luce dei recenti avvenimenti di fallimenti di alcune società bancarie/finanziarie, che hanno messo a dura prova l'intero sistema economico, quali misure adottare per prevenire o, quantomeno, mitigare l'accadimento di tali eventi?**

## La trattazione

**L**a "componente frodi" (interne e/o esterne) sembra essere la causa principale, al di là delle congiunture economiche significativamente negative del momento, degli ultimi crolli finanziari di società; tale componente non sembra sia stata sufficientemente messa sotto la lente di ingrandimento da parte degli organi societari a ciò deputati: il *board* della società e gli organi di controllo, sia interni che, principalmente, esterni (società di revisione, collegio sindacale, Consob ecc.).

Nelle pagine seguenti si intende valutare, seppur sinteticamente, alcune linee-guide atte alla prevenzione della frode, partendo dalla definizione di quest'ultima, e di come il correlato potenziale rischio possa essere gestito da parte degli organi delegati, ai quali spetta «(...) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (...)» e riferire al consiglio d'amministrazione e al collegio sindacale, come prescritto dall'art. 2381 cod. civ.

## La definizione di frode

Con il termine "frode" si può definire<sup>[1]</sup> «qualsiasi azione scorretta che viene commessa intenzionalmente attraverso l'utilizzo, a volte, anche di mezzi iniqui, al fine di ottenere per sé o

\* Presidente Commissione di diritto societario Odcec Milano.

(1) Cfr. il documento «Group Global Policy for preventing, detecting and managing Fraud» emesso da BNP Paribas il 4 febbraio 2008, pag. 2.

per terze parti, direttamente o indirettamente, un tangibile o intangibile vantaggio non dovuto ovvero di evadere un'obbligazione di qualsiasi natura».

Sudette azioni possono essere generalmente commesse da individui esterni/interni alla società ovvero dalla combinazione dei due attori.

Va da sé che una definizione così ampia di frode considera anche eventi che non siano solo quelli disciplinati dalle leggi penali (quali, a titolo meramente esemplificativo, possono essere la truffa, l'appropriazione indebita, il furto, la corruzione ecc.), ma più in generale tutti quei comportamenti che violino l'etica di impresa tali da generare una perdita o un danno di immagine alla società stessa.

Una frode si definisce "interna" quando il soggetto che direttamente o indirettamente la commette è un dipendente della società anche attraverso la copertura di un suo familiare, mentre è da intendersi "esterna" quando tali atti vengono compiuti da soggetti terzi con una propria, indipendente organizzazione criminosa.

*La frode è interna quando è commessa dal dipendente della società, esterna quando è messa in atto da soggetti terzi aventi una propria, indipendente organizzazione criminosa*

*La definizione di un efficace "sistema di controllo interno", parte integrante della "governance" d'impresa, è uno dei compiti che l'organo amministrativo di qualsiasi società dovrebbe attuare per il conseguimento di benefici strutturali duraturi nel tempo, a prescindere da coercizioni di tipo normativo*

## La prevenzione delle frodi

Le misure preventive sono indubbiamente migliori delle "cure" successive all'accadimento di una frode, ma sono anche quelle attività che generalmente sono difficili da implementare *ex ante* proprio per l'imprevedibilità di un comportamento illecito del soggetto che la commette e per la difficoltà di prevederne le conseguenze economiche, finanziarie e reputazionali.

Purtuttavia, l'individuazione di alcune linee guida, dettate dalla cosiddetta *best practice*, da implementare al fine di mitigare il rischio di frodi interne/esterne, è sempre consigliabile.

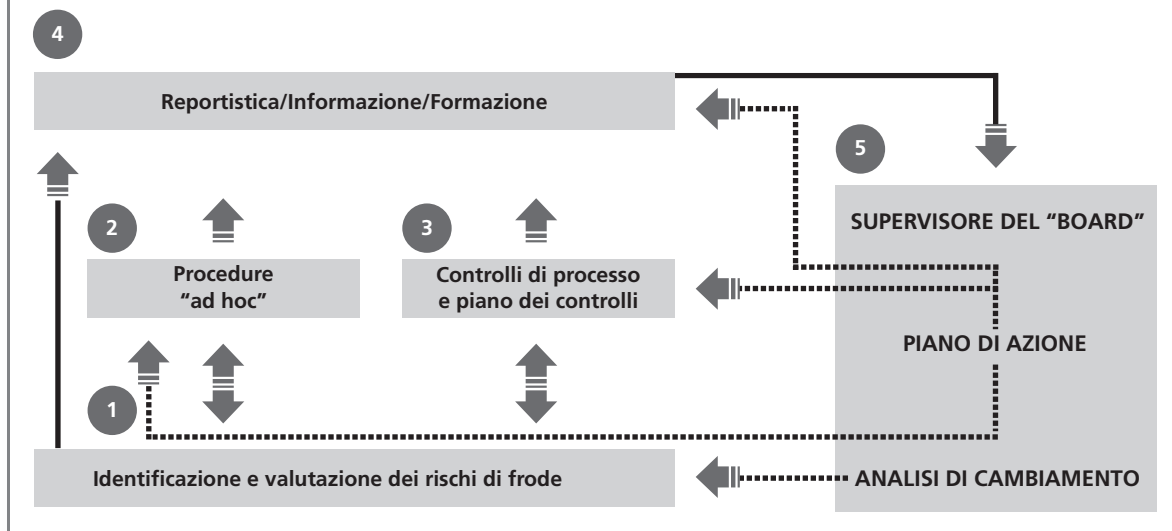
La definizione di un efficace "sistema di controllo interno"<sup>(2)</sup>, come componente integrante della *governance* di impresa, è, infatti, uno dei compiti a cui l'organo amministrativo di qualsiasi società dovrebbe tendere per il conseguimento di benefici strutturali duraturi nel tempo, a prescindere da qualsiasi coercizione di tipo normativo.

Con specifico riferimento alla prevenzione delle frodi, l'organo amministrativo della società dovrebbe seguire un'ideale<sup>(3)</sup> realizzazione dei seguenti passaggi:

- analisi e valutazione dei rischi aziendali di frode;
- elaborazione di procedure *ad hoc* per prevenire le frodi;
- formazione interna al personale;
- individuazione di strumenti di allerta etico;
- sviluppo di un piano di verifiche fatto proprio dall'organo amministrativo della società.

(2) *Sul concetto di sistema di controllo interno, cfr. S. Arcuri, «Sistema di controllo interno», in Diritto e Pratica delle Società n. 20/2004, pag. 54, e «Corporate governance e ambiente di controllo interno», in Diritto e Pratica delle Società n. 24/2006, pag. 58.*

(3) *Il concetto di idoneità dev'essere inteso in questo documento come la capacità di discernimento da parte dell'organo amministrativo di valutare il costo-beneficio di qualsiasi azione atta a delineare un assetto organizzativo non sovradimensionato rispetto alla realtà aziendale.*

**IN PRATICA***I 5 pilastri per garantire un adeguato sistema di controllo interno (SCI)***Analisi e valutazione dei rischi di frode**

Questo primo punto rappresenta le fondamenta di un buon sistema di controllo interno. L'identificazione di quelle che potrebbero essere le casistiche di frodi più comuni e più significative rappresenta sicuramente un esercizio mentale non da poco, in quanto presuppone la capacità di elaborare preventivamente quelli che potrebbero essere i comportamenti illeciti capaci di danneggiare o ledere l'immagine societaria.

In questo esercizio mentale vengono in soccorso sicuramente le esperienze passate vissute in azienda (le cosiddette *lessons to be learnt*, vale a dire le lezioni di cui far tesoro), ovvero casi di frode che hanno impattato altre società.

Altre analisi che andrebbero svolte sono attinenti alla conoscenza del *business* e dei relativi processi, alla conoscenza dei soggetti esterni con cui la società intrattiene rapporti (clienti, fornitori, procuratori d'affari ecc.), all'adeguatezza dei sistemi informativi, all'esistenza di controlli sistematici e formalizzati quantomeno all'interno dei processi più significativi, ai criteri di definizione di premi di risultato, all'esistenza delle valutazioni delle *performance* dei dipendenti e al relativo meccanismo premiante ecc.

Di seguito si riportano alcuni esempi pratici attraverso i quali proveremo a chiarire meglio il concetto sopramenzionato.

La conoscenza dei clienti dovrebbe rappresentare, *ceteris paribus*, per qualsiasi realtà aziendale, uno dei punti di forza per il conseguimento di risultati di successo. Questo è ancora più importante per l'acquisizione di potenziali nuovi clienti. Ma accanto a questo aspetto, sempre maggiore rilevanza rappresenta anche la capacità di discernere un buon cliente da quello che potrebbe invece rappresentare una "metastasi" da gestire nell'immediato futuro, e non tanto perché finanziariamente agonizzante quanto perché potrebbe nascondere una truffa.

Fermo restando che l'obiettivo di massimizzare le vendite è un concetto che azienalmente dovrebbe essere un *must*, la capacità preventiva di analizzare le capacità finanziarie/*business* del potenziale cliente di far fronte ad acquisti esplicitamente di gran lunga superiori alle sue

dimensioni o alla breve “vita” societaria (è il caso delle *start up*) diventa una pietra miliare di un efficace sistema di controllo interno al fine di prevenire/mitigare una frode esterna.

Altro esempio, questa volta relativo alle frodi interne, potrebbe essere agganciato all'analisi dell'adeguatezza dei sistemi informativi, in particolare per quanto riguarda la cosiddetta profilazione delle utenze<sup>(4)</sup> rispetto alle funzioni/mansioni aziendali del dipendente.

Se suddetta attività non è regolamentata e periodicamente rivista, potrebbe accadere, per esempio, che il responsabile della funzione acquisti della società richieda, nel tempo, al responsabile dei sistemi informativi l'accesso ad una serie di applicativi le cui funzionalità possono stridere con il basilare principio della segregazione dei compiti. Tale responsabile

potrebbe, per esempio, avere accesso al sistema che emette la richiesta di acquisto e alla sua approvazione, all'applicativo che consente di evadere l'ordine e di accertarne il ricevimento, o a quello che consente di creare un codice fornitore ecc., con le conseguenze nefaste che si possono immaginare.

Queste richieste, il più delle volte, si generano normalmente nelle aziende di piccolissime dimensioni, nelle *start up* ovvero in società che pur essendo di medie/grandi dimensioni (talvolta anche appartenenti a multinazionali) gestiscono, in fase di *test*, nuovi applicativi gestionali con funzioni multiuso che restano tali anche quando il nuovo applicativo è entrato in produzione.

Il principale rischio di tutto questo è l'esistenza di uno scollamento abissale tra quanto la società valuta essere la propria organizzazione (leggasi “organigramma”) e quanto invece tale organizzazione vive realmente la quotidianità con i potenziali rischi di frode summenzionati.

*L'azienda deve affinare la capacità di discernere un buon cliente da quello che potrebbe invece rappresentare una “metastasi” da gestire nell'immediato futuro, quando si rendesse responsabile di un comportamento fraudolento*

*Attraverso le procedure l'impresa è in grado di definire regole chiare e precise, una volta circoscritto il perimetro di attività/processi per i quali si vuole prevenire il potenziale rischio di frode sia interna che esterna*

## Elaborazione di procedure “ad hoc” per prevenire le frodi

Il passaggio successivo al punto precedentemente esposto è rappresentato dalla stesura di procedure che dovrebbero rappresentare la migliore sintesi dell'analisi e valutazione dei rischi di frodi. L'importanza di avere delle procedure è data principalmente dal fatto di definire delle regole chiare e precise, una volta circoscritto il perimetro di attività/processi per i quali si intende prevenire il potenziale rischio di frode (interna/esterna).

Una volta creata la procedura, questa dovrà essere diffusa a tutto il personale dipendente attraverso i canali di comunicazione più appropriati (*e-mail*, Intranet aziendale ecc.).

## Formazione interna del personale

La comunicazione dell'esistenza di una procedura di per sé non rappresenta la *conditio sine qua non* per contribuire alla realizzazione di un efficace sistema di controllo interno. Ed è, pertanto, per tale motivo che la formazione del personale dipendente diventa un altro pilastro “vincente”

(4) Si tratta dell'attività svolta da chi si occupa della sicurezza dei sistemi informativi della società e consiste nell'attribuzione al dipendente di un nome utente e di una password, che sono legati ad una serie di attività previste dalla sua mansione. Generalmente, la richiesta di un'estensione di diritti ad altri applicativi non di pertinenza del relativo job devono sempre essere autorizzati da un superiore gerarchico.

per la prevenzione dei rischi di frode. Il sistema di controllo interno non può, infatti, prescindere da quella che è la creazione e lo sviluppo di una cultura aziendale proiettata verso i valori aziendali del "fare business" in ossequio all'etica, alla salvaguardia dell'ambiente e allo sviluppo di una *forma mentis* incline anche alle attività di controllo.

Ancora più rilevante è la capacità di disegnare dei percorsi formativi mirati, per cui potrebbero esserci procedure il cui bacino di utenza è da ricercare in seno alla direzione vendite, altre che invece riguardano più da vicino chi si occupa di finanza, e così via. Anche in questo caso, è importante valutare il grado di apprendimento del personale dipendente con dei *test* di apprendimento.

*L'attività di formazione del personale dipendente è un pilastro vincente per la prevenzione dei rischi di frode*

## Individuazione di strumenti di "allerta etica"

Una buona abitudine che potrebbe essere di supporto come deterrente alla commissione di azioni che violino il codice etico della società (e quindi, nei casi più gravi, la realizzazione di una frode) è rappresentato dall'attuazione in società di strumenti che consentano al dipendente di

*La società può predisporre strumenti atti a facilitare le segnalazioni da parte dei dipendenti di comportamenti anomali di propri colleghi*

effettuare segnalazioni, ad un soggetto preposto<sup>(5)</sup>, relative ad eventuali comportamenti anomali da parte di un altro dipendente. Tali strumenti potrebbero essere rappresentati da comunicazioni cartacee, da un telefono dedicato ovvero da incontri confidenziali per garantire in ogni caso l'anonimato del segnalatore.

Anche la verifica della segnalazione deve essere gestita in modo tale da garantire la presunzione di innocenza del possibile indagato soprattutto se la segnalazione, per qualsivoglia ragione, dovesse rivelarsi, alla fine dell'indagine, assolutamente infondata. In questi casi, è sempre importante il coinvolgimento

della direzione dell'ufficio del personale e l'attuazione di un codice disciplinare, qualora si fosse in presenza di un'evidente e provata infrazione del codice etico da parte del dipendente.

## Sviluppo di un piano di verifiche fatto proprio dall'organo amministrativo della società

Il completamento della creazione di un efficace sistema di controllo interno si conclude con la realizzazione di un piano di controlli che possa rappresentare un punto di arrivo delle attività suesposte ma, al contempo, il punto di partenza per garantire il monitoraggio delle stesse, come detto in premessa, sia da parte dell'organo amministrativo, che è sempre chiamato a valutarne l'adeguatezza, che degli organi di controllo esterno (il collegio sindacale, la società di revisione ecc.). La condivisione di tale piano fin dal suo nascere è utile per trovare delle sinergie con gli organi di controllo esterno, fermo restando il reciproco rispetto dei ruoli. La sistematicità e la regolarità nello sviluppo e regolarizzazione degli stessi è di sicuro giovamento per la società al fine di mitigare eventuali fattispecie comportamentali, talvolta criminose, che manifestano i loro effetti generalmente a cose fatte.

**di Sergio Arcuri,  
componente della Commissione  
di diritto societario Odcec Milano**

(5) Il soggetto preposto a tali segnalazioni è generalmente individuato all'interno della direzione del personale ovvero, nelle realtà più strutturate, coincide con chi si occupa di controlli interni e dell'applicazione del D.Lgs. n. 231/2001 per le società che hanno adottato il "modello organizzativo".

?

F.A.Q. - *le risposte alle domande più ricorrenti*

R

**La valutazione del rischio di frode è di pertinenza dell'organo amministrativo della società?**

*Si. L'organo amministrativo è sempre chiamato anche dalle prescrizioni normative vigenti (art. 2381, comma 4, cod. civ.), a valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno.*

**Quali sono gli strumenti per mitigare le frodi aziendali?**

*La capacità della società di sviluppare una serie di attività sistematiche e regolari al fine di identificare e valutare i principali rischi di frode, stabilire delle procedure chiare che disciplinino il comportamento aziendale, sensibilizzare i dipendenti attraverso una capillare informazione e una adeguata formazione tendente a creare cultura aziendale, lo sviluppo di un piano di controlli da monitorare nel tempo.*