

---

Prof. Alessandro Cortesi  
*Ordinario di Contabilità e Bilancio  
nell'Università Cattaneo - LIUC*  
acortesi@liuc.it

*Il ruolo degli organi di governo e  
controllo nelle situazioni  
di frode aziendale*

*Milano, 17 giugno 2013*

---

# *Agenda*

---

- 1. Premessa**
- 2. I ruoli nella gestione delle frodi**
- 3. Frodi conclamate e frodi sospette**
- 4. La prevenzione delle frodi**
- 5. Alcune considerazioni di sintesi**

# *Premessa*

---

- ❑ La frode aziendale è rappresentata da un'un'attività intenzionale disonesta compiuta da persone esterne o interne all'azienda volta a sottrarre valore a chi la subisce a vantaggio di chi la commette;
- ❑ Il numero delle frodi aziendali è molto elevato a livello globale e in Italia e provoca ricadute di un certo rilievo sugli utili aziendali, anche se le ricerche sulla dimensione del fenomeno sono discordanti
  - ❑ 71% nel 2010-2011 e 63% nel 2011-2012 di circa 240 manager di grandi aziende europee ha dichiarato che la società è stata colpita da frodi con impatti sugli utili aziendali stimabili tra il 2% e lo 0,8% (fonte: Global Fraud Report 2012/2013, Kroll Advisory Solutions);
  - ❑ 34% a livello globale (4.000 interviste) e 17% in Italia (127 interviste) di manager hanno dichiarato che le loro aziende sono state colpite da almeno un caso di frode negli ultimi 12 mesi (fonte: The Global Economic Crime Survey, 2011, PWC)

# *Premessa*

---

- ❑ Le fattispecie più frequenti di frode sono: a) appropriazione indebita (sottrazione di danaro, rimborsi spese) 71%; b) corruzione 25%; c) frodi contabili (ricavi inesistenti, occultamento di costi, sopravvalutazione di asset) 4% (Fonte: Report to the Nations on Fraud Categories, 2010)
- ❑ Le tipologie di frodi sono molto variegata e una sistematizzazione delle stesse risulta difficoltosa ancorchè opportuna (subite/commesse, sospette/conclamate, compiute da apicali/da livelli intermedi ecc.)

# *I ruoli degli organo di governo e controllo nella gestione delle frodi*

---

- Se in astratto i ruoli, i doveri e le responsabilità degli organi di governo e controllo risultano abbastanza ben tratteggiabili , la situazione si fa più complessa nelle concrete fattispecie

# *I RUOLI NELLA GESTIONE DELLE FRODI*

---

## Consiglio di amministrazione

- E' il principale responsabile dell'introduzione di un sistema di prevenzione delle frodi (che è parte del più ampio sistema di gestione del rischio)
- E' colui che stabilisce l'intensità del controllo interno (società di revisione, internal audit, ODV , consiglieri indipendenti, ecc.)
- E' deputato a gestire le frodi in essere

# *I RUOLI NELLA GESTIONE DELLE FRODI*

---

## Collegio sindacale

- E' il perno su cui ruota tutto il sistema dei controlli
- Vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo (struttura organizzativa e personale adeguato? Gerarchie e ruoli definiti? Comunicazione interna efficace? Poteri e deleghe appropriati?)
- Vigila sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile (procedure amministrative efficaci? Controlli interni adeguati? Monitoraggio dei risultati continuo? Processo di formazione del bilancio strutturato?)
- Essendo direttamente responsabile dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e del suo funzionamento (2403 c.c.), nonché della tutela del patrimonio aziendale, deve sopperire all'eventuale inerzia del Consiglio di Amministrazione

# *I RUOLI NELLA GESTIONE DELLE FRODI*

---

## Organismo di vigilanza

- Nel caso di frodi a vantaggio di terzi, dato che la società è danneggiata dagli episodi di frode, in via di principio non dovrebbero sussistere i presupposti per l'applicazione del D. Lgs. 231/2001
- Non mancano però episodi dove (stiracchiando) si sono ravvisati vantaggi per la società (risparmio dei costi di prevenzione delle frodi) anche in caso di frode subita (es. falso in bilancio finalizzato ad appropriazioni indebite da parte di amministratori o soci)
- Nel caso di frodi a vantaggio della società, valgono le misure di prevenzione e i protocolli 231
- La corretta applicazione della 231 costituisce per cui una forma di prevenzione importante delle frodi rilevanti ai fini 231



## *Frodi conclamate e frodi sospette*

---

- 2 casi reali (stessa fattispecie di frode) possono aiutare a mettere a fuoco alcuni problemi di gestione
  - Caso A: episodio di frode conclamata compiuta da amministratori a danno della società
  - Caso b: episodio di frode sospetta compiuta da amministratori a danno della società

# CASO A - FRODE CONCLAMATA

---

- *Media azienda manifatturiera*
- *Fondazione nella prima metà del secolo scorso*
- *Presenza globale in termini di mercati di sbocco*
- *Imprenditore reticente a pagare tasse*
- *Posti in essere meccanismi di sottrazione di ricavi (e di imponibile)*
- *Scoperta degli stessi da parte di altri amministratori con intervento di magistratura/guardia di finanza*
- *Confessione del reato*

# I RUOLI NELLA GESTIONE DELLE FRODI: *frode conclamata*

---

Cosa fare		
Cosa evitare		

## CASO B - FRODE SOSPETTA

---

- *Medio-piccola azienda di credito*
- *Presenza concentrata sul territorio*
- *Presidente carismatico, con altre attività proprie sul territorio*
- *Direttore generale «tutto da decifrare»*
- *Imprenditore locale che anticipa ad altro amministratore imminente denuncia di Presidente/Direttore (sovrapproduzioni, agevolazione di rientri attraverso concessione di credito)*

# I RUOLI NELLA GESTIONE DELLE FRODI: *frode sospetta*

---

Cosa fare		
Cosa evitare		

# *La prevenzione delle frodi*

---

- *L'introduzione di un sistema di prevenzione delle frodi sconta i dilemmi di tutte le regolazioni (profezie autoverificantesi)*
- *La segregazione dei compiti costituisce già di per sé un ostacolo al compimento di frodi, sia a vantaggio che a danno della società*
- *L'introduzione di efficaci protocolli 231 pure costituisce un ostacolo al compimento di frodi a vantaggio della società*
- *Se si guarda a come vengono scoperte le frodi (segnalazioni/lamentate 38%; controlli interni 19%; casualità 16%; internal audit 16%; audit esterni 8%; notifiche legali 3%), potrebbe apparire efficace l'introduzione di programmi di «Whistle Blowing»*
- *Alla base di tutto c'è comunque una questione di etica (e l'etica spesso «costa»), o forse meglio, di atteggiamento nei confronti della vita*

## *Alcune considerazioni di sintesi*

---

- ❑ Lo studio sistematico del fenomeno delle frodi e l'adozione di conseguenti misure di prevenzione e di risposta è recente in Italia e non esiste una legislazione specifica sulle frodi
- ❑ Esistono rari casi di società (principalmente subsidiary di società estere) che hanno protocolli di Fraud Management
- ❑ Gli organi di governo e controllo, in caso di frode, spesso corrono al seguito dei penalisti e «si muovono un po' a tentoni» cercando per quanto possibile di «salvare capra (cioè l'azienda) e cavoli (cioè loro stessi)»
- ❑ Un approccio allo studio delle frodi e della loro gestione può essere derivato dalla metodologia della ricerca in economia aziendale, che ha sviluppato conoscenza e regole basandosi sul metodo «induttivo-deduttivo»
- ❑ A differenza di altre discipline aziendali recenti (marketing, strategia aziendale) lo studio delle frodi incontra problemi di accessibilità ai dati/riservatezza che presumibilmente ne rallenteranno lo sviluppo
- ❑ Anche in Italia, il percorso verso una «disciplina delle frodi aziendali» che abbia una sua dignità e completa autonomia sembra comunque ben avviato