

NON SOLO FISCO

Approccio aziendale alle frodi

di **Mauro di Gennaro**

I recenti casi di **frode aziendale** hanno indotto il mondo economico (e non solo) a focalizzarsi sui **meccanismi ritenuti più efficaci per prevenire l'accadimento di tali fenomeni criminali**; è stato ampiamente **dimostrato**, infatti, che proprio le aziende che scelgono di **implementare la prevenzione dei comportamenti fraudolenti** ne registrano il minor numero di casi e, conseguentemente, ne risultano più tutelate.

La sola definizione ed introduzione di un **sistema antifrode** permette indubbiamente di **mitigare il livello di rischio**, ma **non assicura** di per sé la **soluzione** del problema: un **serio ed organico programma** di contrasto ai fenomeni illeciti, per essere davvero efficace, deve essere:

- **adottato in modo esteso** dalla struttura organizzativa;
- **costantemente aggiornato** per riflettere le continue evoluzioni degli scenari interni ed esterni all'impresa.

Basti solo pensare quanto una ristrutturazione o l'adempimento di una nuova disposizione legislativa possano incidere sulla struttura organizzativa aziendale, comportando la necessità di aggiornare le procedure interne, tra le quali va annoverato il sistema antifrode; l'intero **management** è chiamato ad essere **responsabile dell'aggiornamento continuo dei processi di gestione del rischio di frode** e più in particolare, gli organismi aziendali di governo, gestione e controllo, quali ad esempio il Consiglio di Amministrazione, i Comitati Esecutivi e Operativi, il Comitato di Vigilanza e Controllo, la funzione di *Internal Audit* e di *Fraud Risk Management*, la *Security*, etc.

Ma se risulta abbastanza agevole individuare i soggetti responsabili della gestione del più pericoloso dei rischi operativi (il rischio di frode appunto) nella realtà quotidiana **non è semplice dirigere e coordinare risorse umane** appartenenti a varie strutture e funzioni aziendali, per indurle a lavorare ad un progetto comune per la definizione di un **sistema organico e realmente efficace di contrasto alle frodi aziendali**: uno dei modi migliori per sviluppare efficaci politiche e procedure per la prevenzione delle frodi aziendali consiste nell'affidarsi ad un **professionista antifrode esperto**, che verosimilmente, ha già affrontato centinaia di casistiche. In tal modo, si riusciranno a sviluppare efficaci controlli antifrode.

Per evitare le situazioni testé descritte, invero piuttosto frequenti, si è assistito all'istituzione di **team di lavoro multidisciplinari** creati *"ad hoc"*, immaginati e strutturati come unità

autonome, interamente preposte alla gestione dei programmi antifrode.

Ma quali sono i **pilastri sui quali dovrebbe poggiare un buon sistema antifrode**, che prevenga efficacemente i comportamenti fraudolenti? A considerare il problema, cercando di fornire una risposta convincente, sono state in prima istanza le istituzioni internazionali, fra le quali, per citarne solo alcune, *l'American Institute of Certified Public Accountants*, *l'Association of Certified Fraud Examiners*, *l'Institute of Internal Auditors* e *l'Information Systems Audit and Control Association*.

Secondo queste organizzazioni, un sistema antifrode dovrebbe articolarsi **sui seguenti pilastri**:

- la creazione ed il mantenimento di una **cultura aziendale basata sull'etica e l'onestà**;
- **l'aggiornamento continuo dei sistemi e delle procedure** di mitigazione del rischio di frode;
- il **potenziamento e lo sviluppo delle strutture preposte** alle attività di vigilanza e controllo.

Le ricerche confermano dunque come il **primo pilastro** sia rappresentato dal **miglioramento dell'ambiente di lavoro**, cioè la cultura aziendale: per semplicità, si potrebbe affermare che la cultura aziendale è "il clima che si respira" in un ambiente di lavoro, il quale può essere orientato all'onestà ed alla lealtà oppure essere malsano e quindi predisposto a tollerare ingiustizie di vario genere o violazioni di ridotta o elevata importanza. Una cultura aziendale incentrata sull'etica e sul "fare la cosa giusta" è infatti il miglior antidoto per inibire o interrompere sul nascere comportamenti non corretti, disonesti o iniqui.

Pur essendo richiesto che tutta la struttura sia permeata da buoni principi, è **l'intero management che per primo deve dare il buon esempio**, stabilendo la matrice dei valori ai quali tendere e (soprattutto) comportandosi di conseguenza: tra i mezzi a disposizione per raggiungere lo scopo, possono annoverarsi il Codice di Comportamento o il Codice Etico, da diffondere tramite gli strumenti più opportuni a tutti i livelli aziendali.

Il **secondo** pilastro dei modelli antifrode riguarda il **complesso delle procedure e dei controlli adottati dall'azienda**. Il primo passo da compiere consiste nell'individuare i **punti di debolezza del sistema** in essere e capire se da questi possano scaturire potenziali danni all'azienda: tale attività è chiamata **"Fraud Risk Assessment"** ed è lo strumento più adatto ad effettuare la **valutazione del complesso dei processi**, delle procedure e delle attività aziendali al fine di individuarne i punti di debolezza. Solitamente questa attività è svolta da **professionisti esterni**, in quanto è necessaria una valutazione autonoma, indipendente e critica sulle reali vulnerabilità dei sistemi antifrode.

Una volta identificati i punti di debolezza occorre **adeguare il modello di prevenzione, individuazione e deterrenza** in modo da renderlo idoneo a gestire efficacemente un rischio, quale quello di frode, mai del tutto eliminabile e potenzialmente letale per l'azienda: al pari del sistema economico (che non deve essere statico ma dinamico, evolvendosi negli anni)

anche un sistema antifrode che si vuole mantenere in **efficienza**, seppur adeguato alle esigenze del momento, deve essere **costantemente monitorato e migliorato**.

Il **terzo** ed ultimo pilastro sul quale poggia un valido programma di prevenzione del rischio di frode riguarda le **strutture preposte all'attività di vigilanza e controllo**. Tale compito può essere assunto da vari organismi sia interni che esterni all'azienda, quali a titolo esemplificativo, il Comitato di *Internal Audit*, il Consiglio di Amministrazione, i *fraud auditor*: vanno tuttavia ricordati due aspetti cruciali: da un lato, il grado di autonomia assegnato a queste strutture di vigilanza e dall'altro, il loro campo d'azione.

Nessuna azienda, anche con i più forti controlli interni, è completamente protetta da frodi: rafforzando le politiche di controllo interno, dei processi e delle procedure, si inizierà un percorso di salvaguardia che ha come obiettivo la prevenzione verso le frodi sia interne che esterne.