

Le frodi aziendali: i metodi investigativi

Parte VI

29 Agosto 2019

Angelo Fiori

Indice

1. Premessa, attivazione del processo

2. Comunicazione

3. Attività preliminari

4. Avvio delle indagini

5. Evidenze

6. Conclusione indagini e report finale

1. Premessa, attivazione del processo

È evidente che quando esistono segnali di possibili frodi aziendali, la tempistica costituisca un fattore essenziale, ogni atteggiamento dilatorio è infatti da evitare.

Nel contempo è necessario che:

- esistano processi consequenziali e procedure idonee ad evidenziare problemi legati alle possibili frodi aziendali;
- quanto emerso sia giudicato e valutato da soggetti competenti in grado di apprezzarne la potenziale entità e gravità.

Nel processo di valutazione occorre rispondere alle seguenti domande, al fine di giungere ad una decisione di iniziare un'azione investigativa in modo tempestivo e consapevole:

- Come è avvenuta la segnalazione?
- Si tratta di elementi che possono impattare su singoli eventi, oppure rientrano nel quadro di operazioni più articolate e continuative?
- Le relative attività sono ancora in corso, oppure si riferiscono a eventi conclusi?
- Quali sono le aree e i processi coinvolti?
- Quali e quanti soggetti potrebbero essere a conoscenza ed eventualmente coinvolti?
- Esistono precedenti in azienda, ovvero si è a conoscenza di eventi simili in altre imprese dello stesso settore, area geografica, dimensione, etc.?
- Quale potrebbe essere l'impatto sia economico che reputazionale per l'organizzazione?
- Si potrebbe configurare la violazione di norme, regolamenti, principi?

Ulteriore importante elemento necessario è la riservatezza.

Si deve infatti: (a) evitare che gli autori della possibile frode siano messi in allarme e attivino contromisure di contrasto e occultamento; (b) favorire nel contempo un regolare flusso della normale attività aziendale.

La scelta dell'attore che si deve occupare delle necessarie indagini può cadere sia su un soggetto esterno, esperto nel settore delle frodi aziendali, sia un soggetto interno ad un adeguato livello di competenze e dotato di sufficiente autorità.

2. Comunicazione

Una corretta comunicazione fra i diversi attori coinvolti è elemento primario per il regolare flusso della attività investigativa ed evita l'insorgere di incomprensioni, fraintendimenti che possono sorgere e che condizionerebbero l'esito dell'attività investigativa.

L'attività del soggetto incaricato, se esterno, deve essere inquadrata e regolamentata in una lettera d'incarico. Se interno deve comunque essere inquadrata in un contesto di istruzioni emesse, preferibilmente informata scritta.

I punti principali che inquadrano, definiscono e circoscrivono l'incarico sono i seguenti:

- Le ragioni dell'attività richiesta, cioè gli indizi e le presunzioni circa la presenza di fattispecie illecite o fraudolente.
- Le modalità di svolgimento del lavoro: le tipologie di analisi che dovranno essere effettuate, le verifiche che andranno compiute, etc.
- L'oggetto dell'incarico, precisando i confini che lo delimitano.
- Le eventuali limitazioni.
- Lo scopo perseguito: ad esempio a supporto di azioni legali.
- Il tempo previsto per portare a termine il lavoro.
- Il personale incaricato di svolgere le indagini e le verifiche da effettuare.
- Il referente cui riportare le varie fasi dell'attività svolta.
- La forma in cui saranno esplicitati i risultati del lavoro sviluppato.
- I limiti e le eventuali prescrizioni sulle conclusioni raggiunte.

3. Attività preliminari

Ci sono diverse attività preliminari allo svolgimento dell'incarico vero e proprio.

Innanzitutto è necessario fare chiarezza circa l'esatto tenore della problematica da affrontare, anche allo scopo di tracciare un primo approssimativo quadro dei soggetti coinvolti e della documentazione da esaminare.

Occorre inoltre mettere a fuoco l'orizzonte temporale entro il quale si opera.

Anche gli aspetti logistici hanno la loro importanza: l'estensione dell'indagine in termini spaziali, ma tenendo anche conto degli aspetti linguistici e culturali. Non vanno infine trascurati gli aspetti legislativi e regolamentari.

È necessario inoltre che il soggetto incaricato dell'indagine, interno e esterno che sia, conosca l'organigramma aziendale e si sappia muovere all'interno di esso.

La scelta del personale da dedicare alle indagini è prioritaria e da essa può dipendere l'esito delle indagini stesse.

Importante è inoltre inquadrare il perimetro e il trattamento e la efficace conservazione di tutta la messe di documentazione in possesso all'azienda che possono essere utili all'indagine.

4. Avvio delle indagini

Giova sottolineare che l'esistenza di molteplici fatti e documenti attestanti la presenza di un atto non regolare, non rappresentano, di per sé, una prova sufficiente a dimostrare l'atto criminoso. Bisogna infatti dimostrare l'intenzionalità: e infatti proprio l'intenzionalità a rappresentare la linea che separa l'errore dalla frode.

Al fine di dimostrare la precisa volontà di un individuo a perpetrare una frode è necessario disporre di elementi probativi in merito al fatto che questi abbia: (a) commesso un particolare atto; (b) occultato il medesimo; (c) tratto da questo un beneficio.

Ora i tre elementi debbono coesistere perché si abbia la ragionevole certezza che siamo in presenza di una frode.

Infatti, ad esempio il fatto che coesistano il punto (a) e il punto (b), potrebbe semplicemente dire che siamo in presenza di un individuo che abbia compiuto un'azione erronea o incauta e che tenti occultarla con qualche strattagemma.

Bisogna anche sottolineare che l'incaricato all'indagine, interno o esterno che si, deve attestare la realtà in base alle prove raccolte, senza dare giudizi di merito sulle persone o sulle procedure.

Può essere utile in questa sede richiamare la differenza fra dato e informazione.

Il dato è un elemento o una misura di un fenomeno percepibile senza alcuna mediazione di tipo logico, qualitativo o cognitivo, Si tratta dunque di un elemento grezzo. L'inserimento del dato nell'ambito di un contesto logico, il relazionarlo con altri, il completarlo o elaborarlo, contribuisce a trasformare il dato in una informazione fruibile per un processo cognitivo.

Compito dell'incaricato alle indagini per frodi aziendali è pertanto trasformare, attraverso una intelligente operazione di collegamento e contestualizzazione, i dati ottenuti in informazioni utili ai fini dell'indagine.

C'è un ulteriore aspetto che è d'obbligo sottolineare.

Il soggetto incaricato di svolgere l'indagine per appurare le frodi, parte quasi sempre da ipotesi, che condizionano il lavoro che deve svolgere.

Queste iniziali ipotesi a volte si basano sugli scarsi indizi iniziali avuti: spesso limitati a denunce, sospetti o a indicazioni del responsabile aziendale che dà il via alle indagini.

La formulazione delle ipotesi è pertanto il momento fondamentale di ogni attività investigativa, momento al quale va dedicata tutta la competenza e perizia necessarie.

In che modo dunque il soggetto incaricato delle indagini può formulare efficaci ipotesi investigative, senza incorrere in errori di metodo.

Gli approcci strategici per affrontare la sopracitata problematica, si basano sostanzialmente su tre diversi criteri (o approcci) di base.

Approccio situazionale. Si tratta dell'approccio più comune e anche quello che istintivamente ciascuno di noi è portato a seguire. Sulla base degli elementi di cui si dispone, il soggetto addetto alle indagini cerca di farsi un'idea del caso che sta affrontando, formulando una prima ipotesi. Egli pertanto esaminerà le incongruenze, le anomalie (di tipo contabile, organizzativo, caratteriale, etc.), comportamenti individuali, le dichiarazioni (denunce, segnalazioni, delazioni, etc.) e ogni altra notizia che ritiene utile allo scopo.

Approccio teorico-teorico. Questo approccio si fonda sullo sfruttamento delle generalizzazioni effettuate da studiosi, ricercatori e professionisti esperti. È bene tuttavia tenere presente che l'utilizzo acritico di un tale approccio potrebbe fuorviare l'utilizzatore nella sua azione investigativa, portandolo a trascurare informazioni rilevanti e conducendolo inconsapevolmente a dare prevalenza alle generalità del modello, rispetto alle peculiarità delle fattispecie da esaminare.

Per questo motivo è bene abbinare all'approccio teorico, il confronto con precedenti storici dalle caratteristiche simili. Tale bagaglio di conoscenze può provenire sia dall'esperienza del responsabile incaricato delle verifiche sia dalla lettura di testi, case histories, articoli, saggi etc.

Approccio induttivo. Questo approccio prevede che si proceda direttamente allo svolgimento dell'incarico senza preoccuparsi di collocare i dati disponibili all'interno di precostruiti schemi logici. Si confida infatti nel presupposto che, facendo affidamento sulle grandi potenzialità dei nuovi sistemi di elaborazione dati, sia possibile risalire alla presenza di fattori ed elementi logici di correlazione fra i medesimi e da ciò pervenire induttivamente nella formulazione di ipotesi da cui partire. Questo approccio risulta molto dispendioso e può richiedere tempi lunghi nonché competenze specialistiche e software dedicati.

5. Evidenze

Per evidenza si intendono, in questo contesto, le informazioni che forniscono la diretta e immediata percezione di un accadimento.

Giova anche ricordare in questa sede la differenza fra dato e informazione: **il dato è elemento o misura di un fenomeno percepibile senza alcuna mediazione di tipo logico, o cognitivo. Un dato diviene informazione a seguito della sua contestualizzazione, cioè il suo inserimento nel suo contesto logico.**

Colui che si occupa delle indagini raccoglie e inserisce in un quadro logico-contestuale le evidenze acquisite, a riprova di una ipotesi investigativa formulata.

Le evidenze possono avere differente natura e quindi essere la documentazione su supporto cartaceo, da dati su supporto elettronico, da informazioni orali.

Queste possono poi essere sia di fonte interna che di fonte esterna rispetto all'azienda investigata.

Le informazioni, per essere evidenze ai fini dell'indagine, devono possedere le seguenti tre caratteristiche:

1. **Devono avere rilevanza rispetto al caso.** Esse devono dimostrare in forma chiara, precisa e non ambigua l'esistenza di un fatto, un'azione, una relazione, una transazione, un accorso.
2. **Devono essere valide.** In altri termini occorre accertare anche la completezza dell'informazione (con riferimento a importi, quantità, numerazione, date, firme, etc.), e la sua autenticità tanto nel contenuto che nella fonte di provenienza.
3. **Devono essere sufficienti.** L'informazione deve essere infatti direttamente collegabile all'obiettivo perseguito nell'indagine.

6. Conclusione indagini e report finale

Le conclusioni finali dovrebbero essere in grado di fornire adeguata risposta ai seguenti interrogativi: (a) quale attività è stata compiuta, (b) chi l'ha realizzata, (c) con quali modalità si è concretizzata, (d) dove ha avuto luogo, (e) quando è avvenuto il fatto, (f) per quali ragioni.

Si precisa peraltro che la relazione finale non sempre perviene a conclusioni tali da fornire le prove che una determinata azione fraudolenta sia avvenuta ovvero non sia avvenuta.

Essa si limita infatti a fornire l'esito delle ricerche compiute e le conclusioni cui si è pervenuti sulla base delle evidenze raccolte.

In sintesi il rapporto deve contenere i seguenti aspetti minimali:

- **Identificazione del committente e oggetto dell'incarico**, eventualmente riprendendo gli argomenti già sviluppati nella lettera d'incarico.
- **Procedure di verifica svolte e limitazioni incontrate nel corso del lavoro**, con eventuale riferimento a standard professionali.
- **Risultanze delle analisi svolte**. Questa rappresenta la parte principale del report. La stesura deve essere particolareggiata e precisa, facendo ricorso ad ogni strumento, anche di tipo grafico, per mostrare correlazioni, legami o flussi in modo chiaro e diretto.
- **Sintesi conclusive nei casi particolarmente complessi ed estesi**. Questa parte va tuttavia vagliata attentamente per il rischio di omissione di particolari importanti o per il rischio di pervenire a conclusione non sufficientemente supportate dalle evidenze disponibili.
- **Elenco degli allegati**: Gli allegati devono infatti fornire un elenco preciso di tutte le evidenze riscontrate.
- **Firma** di chi ha condotto l'indagine e ne ha avuto la responsabilità.

[Parte I](#), [Parte II](#), [Parte III](#), [Parte IV](#) e [Parte V](#)

Bibliografia

Frodi aziendali – Giuseppe Pogliani, Nicola Pecchiari, Marco Mariani – EGEA 2012.

Global economic crime survey 2016” di Price Waterhouse & Coopers.

Ernst & Young_14th_Global_Fraud_Survey - 2016.

ACFE-(association of certified fraud examiners) 2016- “Report-to-the-nations 2016”.

Fondazione Luca Pacioli “Oltre il velo societario. L'utilizzo di strutture societarie per finalità illecite. Il rapporto dell'OCSE”.

TAG: frodi aziendali, metodi investigativi, report indagini

Avvertenza

La pubblicazione di contributi, approfondimenti, articoli e in genere di tutte le opere dottrinarie e di commento (ivi comprese le news) presenti su Filodiritto è stata concessa (e richiesta) dai rispettivi autori, titolari di tutti i diritti morali e patrimoniali ai sensi della legge sul diritto d'autore e sui diritti connessi (Legge 633/1941). La riproduzione ed ogni altra forma di diffusione al pubblico delle predette opere (anche in parte), in difetto di autorizzazione dell'autore, è punita a norma degli articoli 171, 171-bis, 171-ter, 174-bis e 174-ter della menzionata Legge 633/1941. È consentito scaricare, prendere visione, estrarre copia o stampare i documenti pubblicati su Filodiritto nella sezione Dottrina per ragioni esclusivamente personali, a scopo informativo-culturale e non commerciale, esclusa ogni modifica o alterazione. Sono parimenti consentite le citazioni a titolo di cronaca, studio, critica o recensione, purché accompagnate dal nome dell'autore dell'articolo e dall'indicazione della fonte, ad esempio: Luca Martini, La discrezionalità del sanitario nella qualificazione di reato perseguibile d'ufficio ai fini dell'obbligo di referto ex. art 365

cod. pen., in "Filodiritto" (<https://www.filodiritto.com>), con relativo collegamento ipertestuale. Se l'autore non è altrimenti indicato i diritti sono di Inforomatica S.r.l. e la riproduzione è vietata senza il consenso esplicito della stessa. È sempre gradita la comunicazione del testo, telematico o cartaceo, ove è avvenuta la citazione.

Filodiritto(Filodiritto.com) un marchio di **InFOROmatica S.r.l**