

“LA PREVENZIONE DELLA FRODE NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALE: RIFLESSIONI”

Michele Poffo
(CIA, CISA, CFE)

Università degli Studi di Verona
„Il ruolo della formazione nella prevenzione delle Frodi Aziendali”
Verona, 19 November 2020

Un fiume di inchiostro...



In questi anni abbiamo assistito una moltitudine di scandali finanziari
Alcuni di questi con un impatto enorme:

- fallimenti di Enron e Worldcom,
- truffa di Bernie Madoff,
- crisi dei mutui subprime innescata dalla banca Lehman Brothers & dalla società assicuratrice American International Group,
- la bolla di sapone di Theranos
- a casa nostra, il crack di Parmalat

Non esistono quantificazioni univoche della loro portata

Per farci un'idea proviamo a pensare che:

-in Italia, ultima manovra finanziaria 38 miliardi di Euro – (45 miliardi di dollari) e che:

Enron 74 (valore di borsa, azzerato)
Worldcom 107 (valore di borsa, azzerato)
Lehman Brothers 46 (valore di borsa, azzerato)
AIG 85 (iniezione di liquidità della Federal Reserve)

Theranos 9 (valutazione della startup prima del crollo)
Madoff 19 (crediti da restituire agli investitori),
Parmalat 16 (voragine nei conti)

Sono quantificazioni solo parziali che non rendono l'idea della portata – dipendenti che hanno perso il lavoro, fornitori che, non pagati, sono a loro volta falliti

Fatti e personaggi hanno ispirato giornalisti e scrittori che hanno scritto una quantità di articoli, reportage, libri-inchiesta, romanzi...

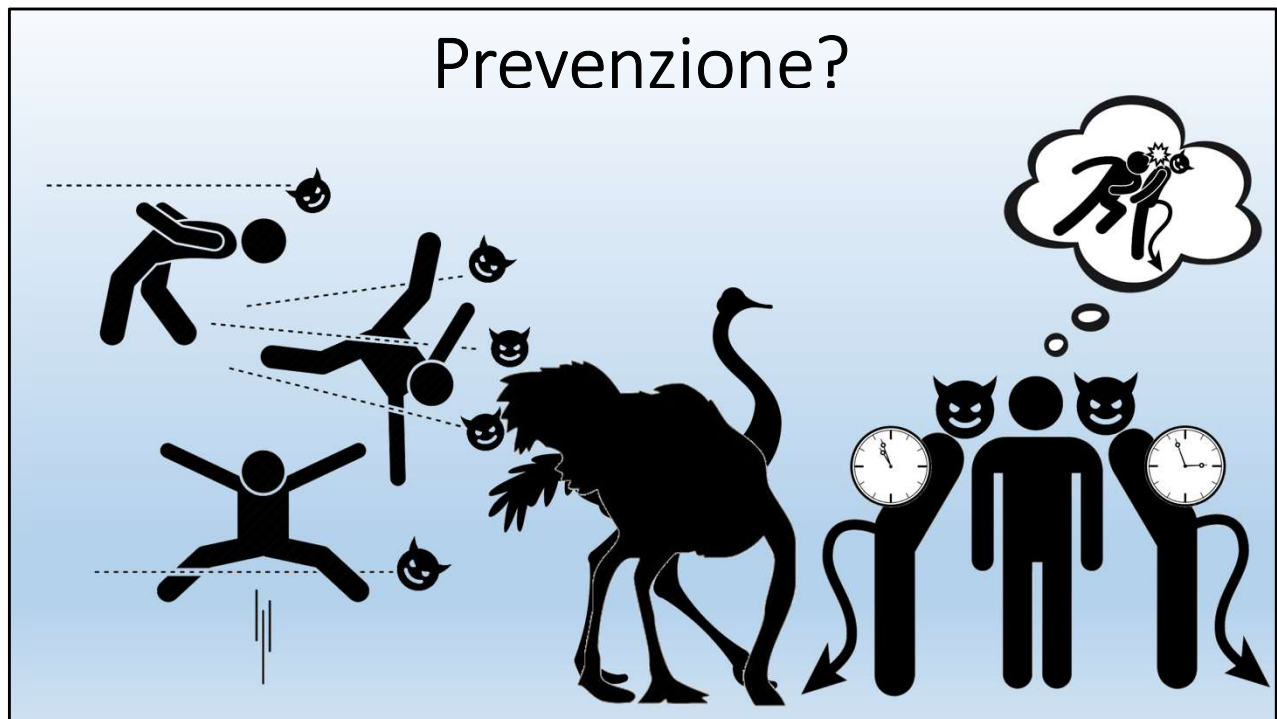
...e un mondo di celluloidi



...e anche registi e sceneggiatori che hanno girato opere cinematografiche dedicate.

Questi fatti sono diventati parte del nostro immaginario collettivo e hanno acceso i riflettori sul tema della frode,

Infatti oggi siamo qui a parlare di prevenzione



Temo però che la parola prevenzione sia fuorviante

Perché ci dà la falsa impressione che – se stiamo attenti – la frode possa non riguardarci

Se stiamo attenti, con un po' di abilità e un po' di fortuna, riusciremo a non esserne toccati

Di certo sono in molti a pensare che sia sufficiente scegliere con oculatezza i nostri collaboratori, magari dal circolo di parenti e conoscenti

A queste persone vorrei dire che Bruto era il figlio di Cesare e Giuda uno dei dodici

Applicare questo tipo di prevenzione significa seguire la strategia dello struzzo

Che però – nel regno animale – è l'unico a potersi difendere efficacemente mettendo la testa nella sabbia

In realtà, tra le persone che lavorano con noi – dipendenti, fornitori, clienti, consulenti – certamente incontreremo qualcuno che si comporterà in modo sleale

Quindi, la frode è solo questione di tempo...e ci colpirà - ciò che conta è essere pronti a

reagire quando questo succederà.

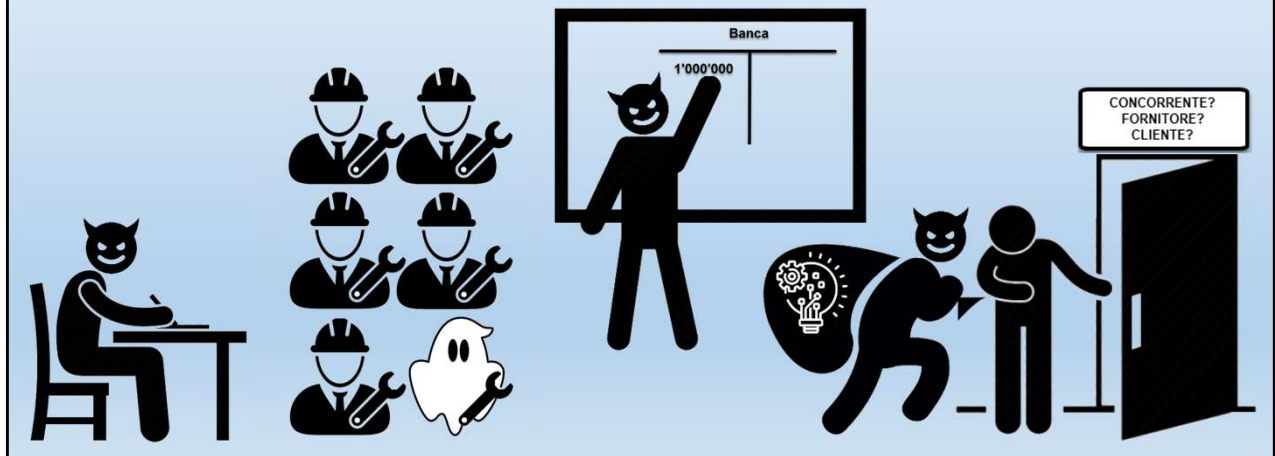
Investigatore part-time

Spese e rimborsi

Libro paga

Conti bancari

Doveri di fedeltà



Quando dico che la frode è un'eventualità che certamente riguarderà ogni organizzazione penso al fatto che ogni anno mi capita di investigare uno o più casi di frode

Parlo di 20 anni di esperienza attraverso 5 diverse organizzazioni operanti in settori diversissimi tra loro (automotive, farma, consulenza, servizi alle assicurazioni, tecnologia diagnostica)

E io non sono una risorsa specificamente dedicata, ma appunto, un investigatore «part-time»

Nella mia esperienza, le fattispecie più frequenti sono queste

RIMBORSI SPESE– frequentissimo (oso dire che adesso, mentre stiamo parlando qui, quasi certamente qualcuno all'interno delle nostre organizzazioni è al lavoro con una frode di questo tipo)

Di solito i valori in gioco sono contenuti – i rischi però possono essere molto significativi (i soldi possono essere semplicemente intascati – e allora pazienza – ma possono essere usati per iniziative corruttive con gravi rischi per l'organizzazione)

Per esempio, a me è capitato – accumulo di fondi neri con false fatture per omaggi aziendali – corruzione di un pubblico funzionario – intercettazioni ambientali della Guardia di Finanza e avvio di un procedimento a carico dell'azienda

Come scoprire le frodi sulle note spese – io finora ho ottenuto buoni risultati con l'esame della documentazione: è difficile mantenere una linea di coerenza all'interno di una documentazione falsificata, delle contraddizioni emergeranno (due esempi: le false fatture di cui parlavamo prima, quelle usate per creare i fondi neri, avevano arrotondamenti per valori insensati – non portavano a una cifra tonda, / in un altro caso, la falsa lista degli invitati a cene di lavoro riportava informazioni incoerenti sui vari invitati – Michele Poffo lavora per Roche, tre giorni dopo per Novartis, una settimana dopo di nuovo per Roche)

«GHOST EMPLOYEES» – impiegati fasulli aggiunti al payroll per intascare i loro stipendi – meno frequente, ma sono possibili impatti significativi.

A me è capitato – lavoratori temporanei fasulli a fronte dei quali il «frodatore» riusciva a farsi pagare gli stipendi in contanti dalla filiale locale della banca.
Un altro caso, più in piccolo, tempo dopo – un lavoratore che aveva lasciato l'azienda e non era stato cancellato dal payroll

Come scoprirlo – si confrontano due basi dati aventi origine diversa (payroll e documentazione INPS, payroll e lista degli accessi al comprensorio aziendale, payroll e «log-in» nel sistema informativo)

CONTI BANCARI – prelievi non autorizzati e alterazione delle riconciliazioni (una signora in Belgio si era comperata una casa e una piccola collezione di macchine sportive)

Come scoprirlo – se non c'è un «whistleblowing», analisi critica delle riconciliazioni bancarie, richiesta della documentazione sottostante a tutte le differenze; inoltre verifica approfondita delle autorizzazioni alle operazioni in via cartacea e soprattutto informatica (online banking): domande da fare: è stata implementata una vera separazione delle funzioni? Inserimento e approvazioni delle operazioni devono essere possibili solo da parte di due operatori diversi (consiglio di fare la prova). Anche la creazione di nuovi user nel sistema di home banking deve essere possibile solo nel rispetto del principio della separazione delle funzioni (se ho la capacità di inserire delle transazioni, non devo essere in grado di creare degli user «capaci» di approvarle)

PATTI SCCELLERATI CON I SUCCESSIVI DATORI DI LAVORO – cambio lavoro e vado da un cliente, da un fornitore, da un concorrente; prima di andarmene condono dei debiti, faccio degli acquisti esagerati o a condizioni svantaggiose, sottraggo segreti industriali. In particolare io ho incontrato questa fattispecie, con il direttore generale che, facendo leva sulla propria autorità, aveva obbligato i propri dipendenti a concludere un accordo di sviluppo tecnologico e poi a condividere un'ampia documentazione di progetto con una certa azienda

e poco dopo era andato a lavorare proprio per quell'azienda.

Occuparci di questi eventi «post factum» può servire a raccogliere la documentazione necessaria per una causa legale, come talvolta avviene per i furti di proprietà intellettuale. In via preventiva, può essere utile condurre delle verifiche sulle autorizzazioni di volta in volta concesse prima di effettuare vendite con sconti significativi o acquisti che richiedono esborsi di rilievo. La presenza di verifiche incrociate (la contabilità è incaricata di controllare che certe operazioni siano corredate da autorizzazioni superiori) può scongiurare le eventualità più drammatiche. In particolare, può essere utile verificare le misure a protezione dei segreti aziendali (software sviluppati, risultati di ricerche ecc) per prevenire copie non autorizzate. Può anche essere utile verificare la comprensione delle linee guida sul segreto industriale da parte degli addetti (se il capo vuole trasmettere certa documentazione, obbedisco senza discutere o mi consulto prima con un livello di autorità superiore?)

Le cose in grande

Milano, 2015

Afghanistan, 2018

Germania, 2020

USA, 2018

429'000 Euro

58'478 «ghosts» (20%)

1,9 miliardi di Euro

550 milioni di Dollari



In ogni caso, i malfattori di cui vi ho parlato prima erano dei dilettanti.

Vediamo qui degli esempi un po' piu' in grande.

RIMBORSI SPESE - Qualche anno fa, un operatore di trasporto ferroviario locale è stato al centro di uno scandalo avente per oggetto i rimborsi spese di un alto dirigente. Questi rimborsi facevano riferimento a fattispecie non strettamente pertinenti all'attività aziendale (multe inflitte dalla polizia stradale, materiale pornografico, tolettature per animali da compagnia e simili per arrivare a un totale di 429'000 Euro).

Per ribadire l'importanza degli effetti collaterali che possono seguire alle frodi sui rimborsi spese, segnalo che la vicenda è stata al centro di una puntata di «Report» trasmessa in tutto il Paese e che il danno di immagine non ha investito soltanto l'azienda ma anche un partito politico di importanza nazionale.

«GHOST EMPLOYEES» - SIGAR (Special Inspector General for Afghan Reconstruction) ha inviato al Congresso e ai Segretari di Stato e della Difesa degli Stati Uniti un rapporto in cui riportava la presenza (o meglio l'«assenza») di 58'000 componenti «fantasma» delle forze di sicurezza e di polizia afgane (finanziate dagli USA). Di proposito non faccio accenno agli importi potenzialmente sottratti, dal momento che il cuore della questione non è questo. Per questi soldati «fantasma» non sono stati solo pagari degli stipendi, ma sono stati

distribuiti equipaggiamenti, armi e munizioni. Difficile dire quali strade abbiano preso questi materiali, ma, come diceva Sun-Zu nel suo trattato sull'arte della guerra, «bisogna vincere con le provviste del nemico...»

CONTI BANCARI – Era una delle 30 maggiori società quotate alla Borsa di Francoforte. Offriva soluzioni in tutto il mondo per pagamenti elettronici, emissione di carte di credito, gestione rischi. In giugno 2020, il CEO della società ha ammesso che 1.9 miliardi di Euro di cash esposti a bilancio «potrebbero non esistere». Poco dopo ha ammesso anche che «le confeme precedentemente offerte dalle banche non sono piu' riconosciute dai revisori». In precedenza, il Financial times aveva riportato le dichiarazioni di un «wistleblower» - lo staff delle consociate asiatiche di Wirecard ha falsificato la documentazione per trarre in inganno revisori e autorità di controllo.

PATTI SCCELLERATI CON I SUCCESSIVI DATORI DI LAVORO – La SEC ha multato l'azienda cinese Sinovel, produttrice di turbine eoliche, per furto di proprietà intellettuale a danno della società AMSC, attiva nello stesso settore. La SEC ha quantificato le perdite subite da AMSC in 550 milioni di dollari (piu' il deterioramento del valore azionario per oltre 1 miliardo e la dissoluzione di 700 posti di lavoro). Il crimine: avere indotto un ingegnere della conosciute austriaca di AMSC a lasciare l'azienda e unirsi a Sinovel, portando con sè il source code scaricato illegalmente, successivamente utilizzato sulle turbine Sinovel. Questo caso non è che un'esempio tratto della lunga serie di contenziosi legali tra aziende americane e cinesi in materi di proprietà intellettuale illegalmente sottratta. A questo proposito, non ho fatto l'esempio della lite in corso tra Tesla e il produttore cinese Xpeng per il furto della tecnologia da impiegare per lo sviluppo die veicoli a guida autonoma solo perchè la lite è ancora in corso e quindi l'esito è ancora incerto.

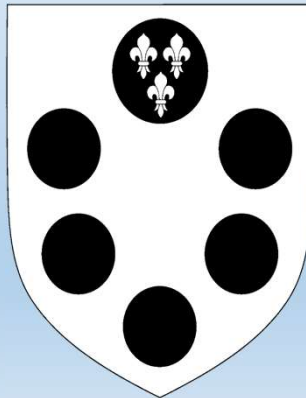
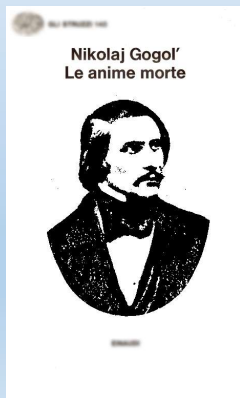
Historia magistra vitae

Roma, 70 a.C.

Russia, 1820

Firenze, 1488

Palestina, anno 33



Si pone la domanda: queste tipologie di frode sono fattispecie nuove, frutto della corruzione dei tempi moderni?

Se fosse così, farci trovare preparati sarebbe difficile, perché i malfattori avrebbero dalla loro l'effetto sorpresa, la capacità di coglierci a tradimento con tranelli sconosciuti.

Non proprio. Se parliamo di...

RIMBORSI SPESE – possiamo pensare alle orazioni scritte da Marco Tullio Cicerone nel 70 a .C. contro Gaio Licinio Verre, plenipotenziario di Roma in Sicilia. Soprattutto nell'orazione «De Frumento», Cicerone spiega in dettaglio come Verre abbia sistematicamente alterato la propria rendicontazione circa la riscossione delle decime

«GHOST EMPLOYEES» – possiamo pensare al «poema in prosa» scritto da Nikolaj Gogol, che racconta le vicende di Cicikov, un piccolo truffatore, nobile decaduto, che cerca di ottenere un prestito dalla banca nobiliare dello Zar. Era previsto che il prestito fosse concesso ai proprietari terrieri in base al numero di servi della gleba che lavoravano nei loro appezzamenti. Approfittando del fatto che i censimenti erano condotti ogni cinque anni, Cicikov viaggia attraverso la Russia acquistando da altri proprietari terrieri servi della gleba già defunti (le anime morte), sperando di offrirli a garanzia di un prestito che ha già pianificato di non restituire mai.

CONTI BANCARI – possiamo pensare alla vicenda del Banco dei Medici di Firenze che, dopo essere stata a lungo la principale istituzione finanziaria in Europa, entra nella crisi che la porterà alla rovina con una frode commessa dal gerente della filiale di Lione, Lionetto de' Rossi. A questo proposito, Machiavelli, nelle Istorie Fiorentine, dirà che la caduta dei Medici è da imputare alle redini sciolte sui direttori delle filiali, che iniziarono a comportarsi «come principi e non come oculati uomini d'affari e assennati commercianti». Per salvare la situazione, Lorenzo il Magnifico, che noi oggi ricordiamo come raffinato politico e mecenate di artisti, finirà lui stesso per defraudare la tesoreria di stato di Firenze e il Monte della Dote, un fondo caritatevole.

PATTI SCCELLERATI CON I SUCCESSIVI DATORI DI LAVORO: La questione ricorre nella storia, visto che la affronta anche il Vangelo di Luca «Un uomo ricco aveva un amministratore, e questi fu accusato dinanzi a lui di sperperare i suoi averi. Lo chiamò e gli disse: “Che cosa sento dire di te? Rendi conto della tua amministrazione, perché non potrai più amministrare”. L'amministratore disse tra sé: “Che cosa farò, ora che il mio padrone mi toglie l'amministrazione? Zappare, non ne ho la forza; mendicare, mi vergogno. So io che cosa farò perché, quando sarò stato allontanato dall'amministrazione, ci sia qualcuno che mi accolga in casa sua”. Chiamò uno per uno i debitori del suo padrone e disse al primo: “Tu quanto devi al mio padrone?”. Quello rispose: “Cento barili d'olio”. Gli disse: “Prendi la tua ricevuta, siediti subito e scrivi cinquanta”. Poi disse a un altro: “Tu quanto devi?”. Rispose: “Cento misure di grano”. Gli disse: “Prendi la tua ricevuta e scrivi ottanta”.»



Abbiamo visto che gli schemi di frode sono frequenti e insidiosi, ma fondamentalmente vecchi nella loro concezione.

Questo ci aiuta nel nostro sforzo di prevenirle, che non significa impedire che accadano, ma farci trovare pronti quando accadranno.

Questo significa:

1 – osservazione delle informazioni disponibili, sforzandosi soprattutto di mettere a confronto dati di origine diversa (documenti, sistemi, prassi operative) ed evidenziare le contraddizioni.

2 – studio: certamente la teoria (il triangolo delle frodi di Cressey, il diamante di Wolfe ed Hermanson ecc.), poi la bibliografia relativa ai casi famosi, meglio ancora la documentazione processuale disponibile in larga misura su internet (un'idea interessante sarebbe organizzare delle tavole rotonde con qualcuno di noi che studia un caso e lo presenta ai colleghi nei suoi aspetti tecnici – noi facciamo una presentazione di questo tipo per Enron e Parmalat nell'ambito di uno dei moduli del Corso di Perfezionamento sulle Frodi Aziendali)

3 – attitudine: in controtendenza con quello che si dice generalmente, quando si sconsiglia

l'approccio ispettivo in favore di quello consulenziale, io ritengo utile conservare una certa vena poliziesca quando si analizzano le questioni, tenendo in debita considerazione il fatto che esistono le cattive intenzioni e che qualcuno presto o tardi le metterà in essere. A questo proposito, rubo un'ultima citazione a quel grande oratore che dev'essere stato Gesù' di Nazareth e vi saluto dicendo «vegliate dunuqe, perchè non sapete nè il giorno, nè l'ora».



michele.poffo@gmail.com

Abbiamo visto che gli schemi di frode sono frequenti e insidiosi, ma fondamentalmente vecchi nella loro concezione.

Questo ci aiuta nel nostro sforzo di prevenirle, che non significa impedire che accadano, ma farci trovare pronti quando accadranno.

Questo significa:

1 – osservazione delle informazioni disponibili, sforzandosi soprattutto di mettere a confronto dati di origine diversa (documenti, sistemi, prassi operative) ed evidenziare le contraddizioni.

2 – studio: certamente la teoria (il triangolo delle frodi di Cressey, il diamante di Wolfe ed Hermanson ecc.), poi la bibliografia relativa ai casi famosi, meglio ancora la documentazione processuale disponibile in larga misura su internet (un'idea interessante sarebbe organizzare delle tavole rotonde con qualcuno di noi che studia un caso e lo presenta ai colleghi nei suoi aspetti tecnici – noi facciamo una presentazione di questo tipo per Enron e Parmalat nell'ambito di uno dei moduli del Corso di Perfezionamento sulle Frodi Aziendali)

3 – attitudine: in controtendenza con quello che si dice generalmente, quando si sconsiglia

l'approccio ispettivo in favore di quello consulenziale, io ritengo utile conservare una certa vena poliziesca quando si analizzano le questioni, tenendo in debita considerazione il fatto che esistono le cattive intenzioni e che qualcuno presto o tardi le metterà in essere. A questo proposito, rubo un'ultima citazione a quel grande oratore che dev'essere stato Gesù' di Nazareth e vi saluto dicendo «vegliate dunuqe, perchè non sapete nè il giorno, nè l'ora».