

Giuseppe D'Onza

**LA PREVENZIONE
DELLE FRODI AZIENDALI**

**Alle radici della
responsabilità sociale**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giuseppe D'Onza

**LA PREVENZIONE
DELLE FRODI AZIENDALI**

**Alle radici della
responsabilità sociale**

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. La gestione della frode aziendale nel quadro della responsabilità sociale	»	13
1.1. Il concetto di frode	»	13
1.2. La prevenzione degli illeciti nel percorso di sviluppo della responsabilità sociale	»	22
1.3. Gli approcci gestionali al <i>corporate crime</i> : dalla reazione alla prevenzione	»	27
1.4. La politica di prevenzione degli illeciti: una visione d'insieme	»	29
1.5. La ricerca delle frodi	»	38
1.6. L'investigazione dei comportamenti fraudolenti	»	41
2. L'analisi delle cause dei comportamenti illeciti	»	47
2.1. Considerazioni introduttive	»	47
2.2. Le motivazioni che spingono gli individui a compiere gli illeciti: il punto di vista degli studi di criminologia	»	48
2.3. Le relazioni tra variabili organizzative e comportamenti illeciti	»	56
2.4. I fallimenti del sistema dei controlli	»	63
2.5. Le reazioni agli insuccessi strategici	»	70
2.6. L'influenza del contesto ambientale	»	75
2.7. Lo schema di analisi proposto in questo lavoro	»	77
3. Le modalità di manifestazione delle frodi	»	82
3.1. Aspetti introduttivi	»	82
3.2. La distinzione basata sugli attori: <i>white collar crimes</i> e illeciti compiuti dai subordinati	»	83
3.3. I comportamenti illeciti: considerazioni preliminari	»	88

3.3.1. La corruzione e i reati nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni	pag.	89
3.3.2. Il falso in bilancio e nelle altre comunicazioni economico-finanziarie	»	95
3.3.3. L'appropriazione indebita dei beni aziendali	»	102
3.3.4. Le frodi informatiche	»	108
3.3.5. L'evasione fiscale, il riciclaggio e gli altri schemi fraudolenti	»	114
3.4. Le frodi a "vantaggio" e a "danno" dell'organizzazione: riflessioni critiche	»	120
4. Il sistema di prevenzione: le componenti e i profili di criticità	»	123
4.1. Considerazioni preliminari	»	123
4.2. La leadership etica	»	124
4.3. La cultura etica nell'organizzazione	»	130
4.4. I controlli nell'area della governance	»	135
4.5. I modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001	»	142
4.6. I controlli dei processi contabili	»	146
4.7. L'analisi degli obiettivi aziendali	»	151
4.8. Il monitoraggio dei sistemi incentivanti	»	155
5. Considerazioni conclusive	»	158
Bibliografia	»	163

INTRODUZIONE

La frode aziendale è un fenomeno patologico che caratterizza le aziende socialmente irresponsabili e che può pregiudicare la loro caratteristica fondamentale di «istituti economici atti a perdurare».

I casi Enron e Arthur Andersen, aziende che per effetto degli illeciti hanno cessato la loro attività, sono l'emblema delle conseguenze che le frodi possono avere per la continuità dell'istituto e la distruzione di ricchezza per una pluralità di portatori di interessi.

Nel corso della vita aziendale, le frodi possono assumere configurazioni differenti. In questo lavoro l'attenzione si rivolgerà prevalentemente agli illeciti compiuti da soggetti che rientrano nel perimetro aziendale.

Le frodi possono essere considerate una sorta di fenomeno carsico, che si infiltra nella gestione ed erode progressivamente le fondamenta su cui si basa la capacità dell'azienda di creare valore socio-economico.

Rispetto ad altre forme di carsismo che avvengono nell'ambiente naturale, la frode presenta due importanti differenze.

La prima fa riferimento al fatto che mentre nei processi di carsismo naturale le due fasi, dissolutiva e costruttiva, si alternano sino a portare a paesaggi talvolta di estrema bellezza, nel caso delle aziende il fenomeno ha soltanto un'azione dissolutiva, che produce degli effetti negativi per una vasta gamma di soggetti.

Se si considerano, ad esempio, altri casi di illeciti, come la Parmalat, che è riuscita ad evitare l'interruzione dell'attività grazie ad un intervento normativo, o la vicenda della WorldCom, che ha evitato il dissesto grazie all'acquisizione da parte di Verizon, ma ha dovuto ridurre il personale di oltre trecentomila unità lavorative, emerge chiaramente la pericolosità del fe-

fenomeno che rischia di minare le condizioni di continuità della gestione e avere ripercussioni negative e talvolta drammatiche per molteplici stakeholder.

I casi citati sono soltanto alcuni degli illeciti di cui si conosce l'esistenza, poiché la frode è per sua natura un fenomeno che sfugge alle statistiche ufficiali e, pertanto, non è possibile conoscere le dimensioni esatte del fenomeno, né sapere quali realtà sono state vittime di comportamenti fraudolenti.

La seconda differenza rispetto ai processi di carsismo presenti in natura, è legata alla circostanza che mentre questi ultimi sono il frutto di agenti naturali che combinandosi, in condizioni particolari, innescano processi di reazione chimica; le frodi aziendali, invece, sono il risultato dei comportamenti di un agente sociale, l'uomo, che compie l'illecito per effetto del combinarsi di una serie di fattori che creano contemporaneamente la motivazione e l'opportunità per la realizzazione della condotta fraudolenta.

Negli ultimi anni si riscontra un crescente interesse per questa tematica da parte della letteratura economico-aziendale, come dimostra l'incremento nel numero di pubblicazioni che hanno esaminato il tema della *corporate illegality*, nelle sue varie e molteplici articolazioni.

L'obiettivo generale dei lavori sviluppati in questo ambito è quello di esaminare le caratteristiche che il fenomeno della frode presenta nel contesto delle aziende e, in diversi casi, si cercano di identificare delle possibili relazioni tra la frequenza di accadimento delle frodi e alcune variabili del sistema aziendale, per poter valutare se e come talune disfunzionalità della combinazione produttiva possono aver favorito la realizzazione di certi schemi fraudolenti.

Dall'analisi della letteratura sembrano, però, emergere due gap che hanno ispirato lo sviluppo del presente lavoro.

Il primo si riferisce al fatto che la maggior parte degli studi esaminano una particolare fattispecie di frode come, ad esempio, il falso in bilancio, la corruzione, il *computer crime*, concentrandosi soltanto su una parte del fenomeno della *corporate illegality* e analizzando unicamente quei fattori aziendali che presentano una più diretta attinenza con le singole casistiche degli illeciti considerati.

Il secondo gap, invece, si riferisce alla circostanza che nella maggior parte delle ricerche empiriche, il problema della prevenzione, che è considerata la fase più importante della politica di gestione delle frodi, è trattata seguendo una prospettiva che si concentra su un unico elemento del sistema di salvaguardia che, a seconda delle ricerche, riguarda, ad esempio, il profi-

lo etico del top management, il fallimento dei controlli interni ed esterni, le caratteristiche della cultura organizzativa ed altri aspetti ancora.

Alla luce di queste considerazioni il presente lavoro vuol cercare di fornire una chiave di lettura che cerchi di superare una visione frammentaria dei comportamenti fraudolenti e dei possibili strumenti di fronteggiamento.

L'idea proposta in questo lavoro è quella che le frodi, seppur diverse nelle loro modalità di manifestazione, presentano delle uniformità per quanto riguarda il percorso di sviluppo del comportamento fraudolento che segue un iter simile che accomuna le diverse fattispecie.

Un'altra idea che è alla base del lavoro è quella che la gestione delle frodi può rivelarsi efficace se il sistema di salvaguardia fa leva su una pluralità di elementi che devono cercare, da un lato, di ridurre le motivazioni che inducono gli uomini d'azienda a realizzare gli illeciti, dall'altro, di contenere quelle pressioni che sfuggono all'impianto etico individuale e che potrebbero tradursi in un comportamento illecito.

Nel lavoro viene proposto uno schema di analisi unitario e sistemico dei fattori che possono innescare le diverse tipologie di comportamenti illeciti e, a partire da tali fattori, si cercano di individuare le componenti più critiche del sistema di prevenzione.

Data la molteplicità dei fattori causali e le differenti tipologie di comportamenti fraudolenti si è ritenuto opportuno sviluppare lo studio tramite un approccio multidisciplinare per cercare di integrare i modelli di analisi delle frodi sviluppati in differenti filoni d'indagine, e di abbinare gli schemi teorico-concettuali con le evidenze empiriche che emergono da ricerche estensive e su singoli casi di illeciti.

Si ritiene, infatti, che l'inquadramento dei modelli di analisi e dei risultati delle ricerche empiriche in uno schema sistemico possa permettere un esame più efficace di una problematica particolarmente complessa che caratterizza aziende di ogni tipo e può sia ridurre l'economicità della gestione sia, nei casi più gravi, mettere in pericolo la capacità dell'azienda di «durare nel tempo».

Il lavoro rivolge la sua attenzione a tutte le aziende che operano nel mondo della legalità e che perseguono la creazione del valore socio-economico con mezzi leciti. Tale tipologia di azienda si contrappone a quelle organizzazioni che potremmo definire illegali, in cui l'oggetto occulto dell'attività è costituito dalla sistematica realizzazione di reati, nell'ambito di un disegno di criminalità organizzata.

Sulla base delle considerazioni appena esposte, il lavoro è stato articolato in quattro capitoli.

Nel capitolo 1, dopo aver analizzato le problematiche definitorie riguardanti il concetto di *frode aziendale* e inquadrato la tematica nell'ambito della responsabilità sociale dell'impresa, evidenziando che la prevenzione delle frodi rappresenta la condizione basilare e imprescindibile per poter parlare di una gestione socialmente orientata, vengono esaminati gli approcci seguiti dalle aziende per il trattamento degli illeciti.

Le ricerche empiriche internazionali hanno evidenziato come l'approccio prevalente è di tipo reattivo, poiché molte aziende si preoccupano di gestire la frode soltanto dopo che l'illecito si è realizzato, rinunciando alla fase di prevenzione.

L'approccio preventivo, anche se riconosciuto come quello più efficace, è spesso inesistente o riguarda soltanto alcune tipologie di frodi. L'analisi della letteratura ha evidenziato come le cause di questo fenomeno siano riconducibili a due fattori principali: la sottovalutazione dei rischi da parte dell'organo di governo o, nelle ipotesi peggiori, il ridotto livello di moralità dei componenti del top management.

L'ultima parte del capitolo si concentra su quest'ultimo approccio, per esaminare le caratteristiche della politica di prevenzione, e su come essa si inquadra nella più ampia gestione delle frodi, che comprende anche la fase della ricerca degli illeciti e quella dell'investigazione.

Per poter prevenire efficacemente le frodi è necessario interrogarsi sia sul perché gli uomini di azienda possono commettere degli illeciti, sia sul modo in cui le frodi possono essere realizzate. Queste due fasi della politica di prevenzione sono fondamentali per poter identificare le leve di gestione sulle quali poter intervenire per salvaguardare il processo di creazione del valore socio-economico. All'analisi del *perché* e del *come* gli illeciti si manifestano, e alle azioni da intraprendere per aumentare la capacità di prevenirle sono dedicate le restanti parti del lavoro.

In particolare, il capitolo 2 analizza le cause delle frodi. L'approccio seguito per sviluppare questo tipo d'indagine è di tipo multidisciplinare, poiché nell'assumere la decisione di commettere un illecito entrano in gioco fattori psico-sociologici legati alla sfera soggettiva, variabili che riguardano il contesto aziendale, ed elementi che caratterizzano lo scenario ambientale esterno. In numerose aree di ricerca, sia di matrice economica che non economica, si possono identificare degli spunti di analisi per la formulazione di una teo-

ria eziologica sul fenomeno fraudolento, che si propone di fornire una visione d'insieme dei vari fattori che possono innescare dei comportamenti illeciti. Alla luce di quanto emerge dalla letteratura si perviene alla formazione di un modello di analisi delle cause dei comportamenti illeciti, in cui la frode è considerata l'output di un processo che parte da alcuni fattori che generano una situazione di tensione, per risolvere la quale l'individuo potrebbe compiere astrattamente una condotta illegale. Quest'ultima si realizzerà quando vengono eluse tre linee di difesa, identificate nello schema con i valori etici individuali, la base ideologico-valoriale che caratterizza l'organizzazione e il sistema dei controlli.

Il capitolo 3 esamina le modalità di manifestazione di alcuni schemi fraudolenti che, in base ai risultati delle analisi empiriche svolte sul tema, sembrano essere le fattispecie più frequenti che si manifestano nelle realtà aziendali. L'obiettivo perseguito in questa parte del lavoro è quello di identificare quelle aree della gestione più critiche nella prospettiva della prevenzione delle frodi. A tal fine nel corso dello sviluppo dell'indagine si è pensato di combinare l'analisi degli schemi di realizzazione degli illeciti riportati in letteratura con l'esame dei principali profili giuridici dei reati, in modo da poter formulare delle ipotesi su come taluni illeciti potrebbero essere realizzati e individuare, conseguentemente, i processi aziendali più a rischio, sui quali concentrare gli interventi di prevenzione.

Nel quarto e ultimo capitolo, l'analisi si rivolge alle componenti del sistema preventivo. Partendo dalle cause individuate nel capitolo 2 e considerando le modalità di manifestazione degli illeciti, nella quarta parte del lavoro sono state individuate sei diverse componenti che concorrono a definire il sistema di salvaguardia costituite da: una leadership etica, una cultura organizzativa etica, i controlli nell'area della governance, i modelli di organizzazione, gestione e controllo *ex* D.Lgs. n. 231/2001, i controlli dei processi contabili, l'analisi degli obiettivi aziendali ed il monitoraggio dei sistemi incentivanti.

Queste componenti, se presenti ed efficacemente strutturate, possono contribuire a ridurre la possibilità che si manifestino delle frodi e salvaguardare così il processo di creazione del valore socio-economico che l'azienda è in grado di generare.

Pisa, settembre 2013

L'Autore

1. LA GESTIONE DELLA FRODE AZIENDALE NEL QUADRO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

1.1. Il concetto di frode

Nell'affrontare lo studio di un fenomeno nelle discipline sociali è opportuno considerare inizialmente il problema terminologico, allo scopo di chiarire l'oggetto del lavoro e delimitare il campo d'indagine¹.

Se si considera la letteratura sul tema delle frodi aziendali, che costituisce l'oggetto di analisi su cui verte il presente contributo, si riscontrano numerose espressioni utilizzate per descrivere questo fenomeno.

Le frodi societarie, il corporate crime, gli illeciti aziendali, i crimini dei colletti bianchi, l'occupational fraud costituiscono alcuni dei termini più usati per identificare i comportamenti fraudolenti che presentano un qualche legame con la vita dell'azienda.

Questa proliferazione di espressioni impiegate talvolta come sinonimi, talaltra in un rapporto di genere a specie, costituisce un primo problema che s'incontra nel tentativo di formulare una definizione di frode aziendale.

Un secondo elemento di complessità è costituito dal fatto che esistono alcune importanti differenze tra le definizioni proposte nelle numerose aree disciplinari che hanno esaminato questo tema.

¹ Rileva Borgonovi (2002) che «nelle discipline sociali, [...] spesso gli stessi termini sono utilizzati per esprimere concetti diversi o, viceversa, gli stessi concetti sono espressi con termini diversi. La mancanza di una corrispondenza tra termine e concetto rende più difficile il progresso delle discipline». A partire da queste considerazioni, lo Studioso evidenzia, dunque, l'importanza assunta dal problema terminologico, al fine di assicurare il necessario rigore metodologico dei lavori di ricerca.

Queste diversità derivano anche dalla differente estrazione scientifica e culturale degli Studiosi che, nel proporre le definizioni, hanno posto l'accento sui tratti del fenomeno più interessanti dal punto di vista criminologico, sociologico, giuridico ed economico.

Un'altra complicazione si riferisce al fatto che le frodi avvengono secondo degli schemi sensibilmente diversi nelle loro modalità di manifestazione, che rendono difficile l'identificazione di una definizione in grado di descrivere efficacemente le molteplici fattispecie di comportamenti fraudolenti che hanno luogo nel corso della dinamica gestionale.

Se si analizzano, inizialmente, le definizioni riportate in alcuni dizionari della lingua italiana, la *frode* è identificata con «l'inganno diretto a danneggiare un altrui diritto» (Devoto-Oli, 1992) oppure, secondo un'accezione simile, come «l'atto o il comportamento diretto a ledere con l'inganno un diritto altrui» (Treccani, 2013).

Nei pochi lavori che nella dottrina economico-aziendale italiana hanno analizzato in maniera specifica questa tematica, la frode è stata identificata con «il processo [...] realizzato da un attore che, attraverso l'inganno, induce in errore la vittima e procura a se stesso o ad altri un vantaggio ingiusto» (Allegrini *et al.*, 2003), oppure con «i molteplici mezzi e metodi a cui un individuo ricorre intenzionalmente [...] allo scopo di conseguire un vantaggio nei riguardi di un terzo» (Pogliani *et al.*, 2012).

Per rimanere in campo economico-aziendale, altre definizioni sono state proposte in ambito professionale ed evidenziano vari profili del comportamento fraudolento quali, ad esempio, l'inganno della controparte ottenuto tramite una rappresentazione non veritiera dei fatti gestionali², oppure la possibilità che allo schema illecito partecipino più soggetti accomunati dall'intento di ottenere un vantaggio illecito³.

² L'Association of Certified Fraud Examiners, che costituisce l'associazione più grande al livello mondiale dei professionisti che svolgono attività di prevenzione e di investigazione delle frodi societarie, definisce la *frode* come «a knowing misrepresentation of the truth or concealment of a material fact to induce another to act to his or her detriment». Una definizione simile è proposta da Davies secondo cui la frode consiste in «attività disoneste ed ingannevoli, volte, direttamente o indirettamente, a sottrarre valore ad un business, a vantaggio o meno di chi commette l'azione» (Davies, 2002).

³ Secondo l'International Federation of Accountants per *frode* si intende «an intentional act made by one or more individuals among management, those charged with governance, employees, or third parties, involving the use of deception to obtain an unjust or illegal advantage» (ISA 240, 2004).

Il confronto tra le definizioni sinora esaminate permette di evidenziare tre elementi ricorrenti nelle diverse accezioni: l'intenzionalità del comportamento fraudolento, la presenza di un inganno (*deception*) e il configurarsi di un illecito. Su questi tre fattori si tornerà più avanti.

Altri spunti di analisi utili per identificare ulteriori elementi qualificanti il fenomeno in esame emergono dagli studi di criminologia. In questo ambito si propende per collocare le frodi nella categoria della criminalità appropriativa non violenta, per distinguerla rispetto ai fenomeni di criminalità che avvengono tramite il ricorso a delle forme di violenza fisica come, ad esempio, l'omicidio, l'estorsione o la rapina.

La collocazione nella prima delle due categorie è dovuta al fatto che in molte frodi aziendali, come la corruzione, il falso in bilancio, l'evasione fiscale, l'attore non ricorre normalmente a delle condotte violente, ma utilizza altri espedienti per realizzare e nascondere il crimine, come la falsificazione di documenti, la creazione di fondi extracontabili, la registrazione di operazioni simulate ecc.

Una delle espressioni più utilizzate nel filone di studi della criminologia economica⁴ per indicare le frodi compiute nell'ambito di attività imprenditoriali e professionali, è quella di *crimini dei colletti bianchi* (*white collar crimes*). Il termine, entrato nel lessico comune, deriva da un'espressione pronunciata per la prima volta da Sutherland nel 1939, per indicare quei reati realizzati da persone rispettabili, con un elevato status sociale ed economico che apprenderebbero il comportamento criminale frequentando i cosiddetti "salotti buoni" (Sutherland, 1940). Sulla teoria delle associazioni differenziali formulata dal criminologo statunitense che spiega come avviene questo processo di apprendimento, si avrà modo di tornare più diffusamente nel capitolo 2.

Nel filone d'indagine della criminologia economica sono state coniate anche altre definizioni. In uno dei contributi più noti si propone la distinzione tra *corporate* e *occupational crimes* (Quinney, 1964)⁵, identificando

⁴ La criminologia economica costituisce un filone di ricerca specifico della criminologia il cui obiettivo potrebbe essere sintetizzato, con un po' di riduzionismo, con lo studio dei comportamenti criminali commessi nel corso dello svolgimento di attività economiche. Per un'analisi più dettagliata si rinvia a Paradiso (1983).

⁵ La distinzione tra *corporate* e *occupational crime* rappresenta una delle classificazioni che si riscontra più frequentemente sia negli studi di criminologia che in altre discipline. Ad esempio, l'Association of Certified Fraud Examiners (d'ora in avanti – per esigenze di bre-

con la prima espressione quei reati compiuti a vantaggio dell'azienda e con la seconda, invece, quegli illeciti realizzati a danno delle organizzazioni per perseguire esclusivamente delle finalità di arricchimento personale.

Questa distinzione è stata criticata da alcuni Autori (Friedrichs, 1996; Green, 1997) per la difficoltà di riuscire spesso a tracciare un confine così netto tra le due categorie. Queste perplessità sembrano condivisibili in virtù del fatto che se si considera la realtà delle aziende, alcuni reati possono determinare, almeno nel breve termine, un vantaggio sia per l'organizzazione che per il soggetto che li compie. Si pensi, a titolo di esempio, alla manipolazione dei dati di bilancio in una circostanza in cui la parte variabile della remunerazione degli amministratori è legata al raggiungimento di determinati risultati economico-finanziari.

Le critiche mosse ad una netta distinzione tra le frodi che producono un vantaggio individuale e quelle che realizzano un beneficio per l'organizzazione e il manifestarsi nello scenario economico di fenomeni fraudolenti molto diversi tra loro, hanno portato ad una rivisitazione delle definizioni di *corporate crime*⁶, nelle quali si riconosce che le frodi comprendono una vasta e variegata gamma di illeciti, in cui talvolta, gli interessi personali e quelli aziendali si sovrappongono, facendo aumentare così la probabilità di manifestazione di condotte illegali.

Nella dottrina criminologica, ma anche in altre aree disciplinari, è opinione diffusa che le frodi sono un fenomeno in continua evoluzione che, nel corso del tempo, si arricchisce di nuove casistiche, frutto dell'innovazione criminologica che si sviluppa parallelamente con l'evoluzione del modo di fare business delle aziende. Si pensi, a titolo di esempio, ai reati informatici che con la diffusione di Internet, dei sistemi di e-commerce, di e-banking, hanno acquisito, nel corso degli anni, un'importanza notevole nel "sistema dei rischi" di moltissime aziende.

vità espositiva – ACFE) attribuisce al termine di *occupational fraud and abuse*, un significato simile a quello di *occupational crime* di Quinney, per indicare «the use of one's occupation for personal enrichment through the deliberate misuse or misapplication of the employing organization's resources or assets» (ACFE, 2012).

⁶ Clinard e Yeager (1980) propongono la seguente definizione «any act committed by corporations that is punished by the state, regardless of whether it is punished under administrative, civil, or criminal law». Secondo Slapper e Tombs (1999), le frodi consistono in «criminal acts caused by omission or commission, which were the result of deliberate decision making in order to benefit the corporations».

Per ritornare alle definizioni in ambito criminologico, c'è un aspetto che è interessante esaminare e riguarda la possibilità di includere tra le frodi non soltanto quei comportamenti che determinano il sorgere di un illecito⁷, ma anche quei casi in cui l'attore ottiene un vantaggio ingiusto violando una regola etica non contemplata nell'ordinamento giuridico.

Il fatto di ampliare la categoria delle frodi anche ai casi di violazioni di norme etiche costituisce una soluzione interessante da un punto di vista teorico, che offre l'opportunità di sviluppare alcune considerazioni sul rapporto tra etica e normativa.

Le ragioni per accogliere questo ampliamento derivano dal fatto che le aziende quando interagiscono con gli interlocutori instaurano delle relazioni che si basano su dei contratti "imperfetti", in cui soltanto una parte dei doveri assunti sono disciplinati dalle norme giuridiche o dai contratti ufficialmente stipulati tra i contraenti. Un'altra parte è disciplinata da quelle regole che l'azienda adotta volontariamente e comunica all'interlocutore, magari per sopperire anche a delle lacune della normativa e, infine, una parte rimanente si basa su altri due elementi: le prassi informali accettate nel contesto sociale di riferimento e le relazioni di fiducia che si instaurano tra i due soggetti. Talvolta nella dinamica aziendale, quest'ultimo fattore si sostituisce anche ai contratti ufficiali. In generale gli stakeholder che intrattengono relazioni con l'azienda considerano il rispetto di quest'insieme di regole il prerequisito fondamentale per intraprendere dei rapporti con la combinazione produttiva. Ciò detto, nel caso della frode l'inganno potrebbe avvenire anche attraverso la violazione di regole diverse dalle norme giuridiche, che l'attore viola intenzionalmente per ottenere un ingiusto vantaggio patrimoniale. Ad esempio, un soggetto potrebbe omettere di fornire informazioni su alcune funzionalità del prodotto, anche se la normativa non lo obbliga a divulgarle, poiché è consapevole che queste informazioni indurrebbero il cliente a rinunciare all'acquisto di quel bene.

Quando si parla di frode come comportamento deviante rispetto a delle regole etiche è importante, tuttavia, far chiarezza in merito a quale sia il sistema di norme che si intende assumere come riferimento per valutare la "devianza". A tal riguardo si individuano tre alternative principali (Con-

⁷ Giova evidenziare che nel diritto per illecito s'intende un comportamento contrario all'ordinamento giuridico, in quanto determina la violazione di un dovere o di un obbligo previsto da una norma in vigore.

ford, 2006): 1) assumere come riferimento l'insieme dei principi morali accettati e condivisi nella comunità di riferimento in cui l'organizzazione è inserita; 2) riferirsi a dei principi che riguardano i rapporti con i singoli stakeholder; 3) considerare le regole che l'azienda volontariamente adotta e comunica all'esterno tramite documenti come il codice etico, i bilanci sociali, i modelli 231 ecc. Tra queste tre possibilità si propende per seguire la terza alternativa, in quanto nei primi due casi si rischierebbe di rendere l'analisi indeterminata, troppo legata al contesto di riferimento e, non avendo, dei principi prestabiliti sarebbe difficile stabilire quando un comportamento è qualificabile o meno come frode.

In questa prospettiva definiremo, dunque, come condotte fraudolente quelle che violano norme giuridiche, adempimenti contrattuali o regole etiche frutto dell'autodisciplina aziendale⁸.

C'è poi un'altra ragione per la quale si ritiene opportuno includere nelle frodi anche le violazioni delle norme frutto dell'autoregolamentazione organizzativa. Un numero sempre più elevato di aziende adotta dei codici etici che individuano degli obblighi a carico di chi lavora all'interno dell'organizzazione, il cui rispetto è importante per salvaguardare il patrimonio materiale e immateriale dell'istituto.

A titolo di esempio, in molti codici etici si regolamentano alcune situazioni critiche in cui si possono celare delle frodi come, ad esempio, l'utilizzo dei beni aziendali o il tema dei conflitti di interesse. Nei casi in cui un dipendente, violando le disposizioni contenute nel codice etico, utilizza impropriamente dei beni aziendali o conclude delle operazioni in presenza di un conflitto di interesse, anche in quelle fattispecie in cui questi comportamenti non dovessero dar luogo alla violazione di una norma giuridica, ci troviamo di fronte a degli eventi dannosi per il patrimonio materiale dell'azienda o per la sua reputazione.

In base a queste considerazioni si propende, dunque, per far rientrare tra le frodi anche i casi di violazioni delle regole etiche, quando queste infrazioni permettono all'attore di conseguire un ingiusto vantaggio a danno di uno o più stakeholder.

Se si sposta l'attenzione all'ordinamento giuridico italiano, si rileva che, ad oggi, nel nostro sistema normativo non esiste un illecito di frode, diver-

⁸ Fatta questa premessa, nel prosieguo del lavoro i concetti di frode e di illecito saranno utilizzati come sinonimi, per rendere più scorrevole la lettura ed evitare delle ripetizioni.

samente da quanto si riscontra in altri Paesi⁹. Nel codice penale italiano i reati di frode si riferiscono, difatti, ad alcune fattispecie specifiche come la frode informatica, la frode assicurativa, la frode nell'esercizio del commercio o ad altre tipologie specifiche.

Nella dottrina giuridica, alcuni Autori assimilano il concetto di frode con quello di truffa (Fanelli, 1998; Antolisei, 2008), reato previsto dall'art. 640 del codice penale, che viene commesso da «chiunque, con artifici o raggiri, inducendo taluno in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno».

Tra gli elementi che caratterizzano la truffa, e che per equiparazione qualificerebbero anche la frode, si rilevano:

- un comportamento intenzionale dell'attore (*reo*) che il legislatore individua con gli artifici o con i raggiri attuati allo scopo di ingannare la vittima¹⁰;
- l'induzione in errore della vittima che porta quest'ultima a compiere un atto di disposizione patrimoniale;
- un danno economico a carico della vittima a cui corrisponde un vantaggio ingiusto per l'agente e/o per un altro soggetto.

Se si confronta la definizione di truffa con il significato attribuito nella dottrina economico-aziendale italiana al termine frode, si possono riscontrare alcuni punti di contatto. Nell'analizzare i comportamenti fraudolenti gli aziendalisti assumono, tuttavia, una concezione molto più ampia di quella di truffa così come definita dal codice penale, poiché identificano con il termine frode non una fattispecie specifica di reato ma una categoria piuttosto vasta, all'interno della quale rientrano molti casi di violazioni delle norme giuridiche.

Nel tentativo di voler giungere ad una definizione che permetta di identificare i principali aspetti che caratterizzano il fenomeno nell'ambito del contesto aziendale, le frodi possono essere identificate con tutti quei *com-*

⁹ Il codice penale canadese, ad esempio, propone la seguente definizione di frode «[...] is every one who, by deceit, falsehood or other fraudulent means, [...], defrauds the public or any person».

¹⁰ Per quanto riguarda l'artificio consiste in un comportamento finalizzato a far apparire come vera una situazione che nella realtà non è riscontrabile, mentre il raggiri si attua tramite un discorso o ragionamento teso a produrre un falso convincimento nella vittima. Tra gli elementi materiali che integrano la fattispecie del reato oltre all'artificio e al raggiri, la giurisprudenza e la dottrina giuridica includono anche la menzogna ed il silenzio circostanziato quando queste due condotte consentono di ingannare la vittima. Per ulteriori approfondimenti su questi aspetti si vedano in particolare Antolisei (2008) e Manzini (1986).