



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

## CHARITY CRIME

*Relazione del seminario tenutosi lunedì 17 maggio 2010 presso lo Studio legale e tributario  
La Scala, Corso Magenta 42, Milano*

*Relatori intervenuti: Ermanno Cappa (Consigliere ARGIS e Partner La Scala), Enrico Cimpanelli (Certified Fraud Examiner) ed Umberto Giacometti (Presidente PKF Italia)*

Ospitato nell'ampia sala della Biblioteca centrale dello Studio La Scala, il convegno Charity Crime promosso dall'Associazione ARGIS è stato introdotto dall'avvocato Ermanno Cappa, partner dello studio e Presidente Emerito dell'Associazione Italiana Giuristi d'impresa.

Nel suo discorso di benvenuto, l'avvocato Cappa ha esordito evidenziando come il Terzo settore sia portatore "sano" delle frodi, nonché come il settore del profit risponda a questa minaccia con un impianto normativo (ad esempio, il Decreto legislativo 231 del 2001) ed un sistema di controlli, inadatto rispetto al compito. Prova di questa inefficienza dei controlli è infatti data da un semplice assioma: i punti deboli del sistema si possono evidenziare solo dopo la scoperta della frode.

L'avvocato Cappa ha concluso sottolineando la necessità di educare il personale ad un maggiore rigore nel lavoro e nell'applicazione dei controlli, poiché il crimine nuoce gravemente al bilancio dell'impresa sociale.

Il primo relatore, presentato da Ermanno Cappa, è stato il dottore e commercialista Enrico Cimpanelli, Certified Fraud Examiner.

Il dottor Cimpanelli ha innanzitutto sottolineato l'esperienza statunitense nei piani anti-frode, vero apice di una cultura pluridecennale basata su molteplici analisi. In Italia, tuttavia, le frodi perpetrate ai danni del settore no profit sono state scarsamente studiate; il motivo principale di questa carenza informativa risiede nella comprensibile diffidenza, da parte dei frodati, nei confronti della denuncia.

Conferire pubblicità al danno subito, infatti, potrebbe intimorire il bacino di donatori, causando ulteriori perdite all'ente.

Secondo il dottor Cimpanelli, esperto "cacciatore" di frodi, questi reati si possono suddividere in più tipologie.

- Frode "esterna": consiste essenzialmente nel creare presunti Enti ed organizzazioni



## Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

no profit, il cui scopo è in realtà criminale o addirittura terroristico. Un esempio del primo caso risiede nel periodo successivo all'uragano Katrina, allorquando ben il 60% dei 4.000 siti Internet aperti per raccogliere fondi destinati alle vittime si rivelò fraudolento. Un esempio del secondo caso è invece riconducibile agli Enti no profit che, promettendo di inviare fondi ed assistenza alle vedove o agli orfani di svariati territori, finanziavano invece Hamas, Al Qaeda ed altri gruppi terroristici.

- Frode “interna” all'azienda: un esempio è inerente al caso della Croce Rossa statunitense, ove nel corso del 2005 ben 49 operatori vennero accusati di aver stornato circa un milione di Euro di fondi originariamente destinati alle vittime di Katrina.

All'interno di queste macrocategorie di frodi, i reati più comuni possono essere ripartiti in tre voci principali:

- Corruzione, ovvero regalie, concussione, clientelismo;
- Appropriazione indebita, la tipologia di frode più frequente nel settore del no profit;
- Falsificazione di documenti finanziari.

Il relatore ha evidenziato come il no profit sia particolarmente vessato dalle frodi a causa della sua base filantropica, delle ridotte dimensioni delle sue imprese, per la scarsa propensione alla supervisione dei suoi direttivi. Infine, per la poco diffusa consapevolezza di appartenere comunque ad una forma aziendale vera e propria.

Le conseguenze più immediate di una frode per il settore del no profit possono riassumersi in:

- perdite finanziarie,
- perdita di reputazione,
- perdita di credibilità nei confronti dei donatori.

Il dottor Cimpanelli è quindi passato alla spinosa e delicata questione della responsabilità, riassumibile in una sintetica domanda: chi, in definitiva, è solito frodare?

Le ricerche statunitensi, più approfondite e condotte in modo scientifico, evidenziano tre atteggiamenti alla base della frode:

- pressione finanziaria, ovvero debiti;
- opportunità di frodare, permessa da scarso controllo e risorse immediatamente accessibili;



## Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

- razionalizzazione, ovvero giustificare il proprio reato in qualche modo (“Sono sempre stato poco pagato”, etc).

Il caso più classico, portato alla nostra attenzione dal relatore, riguardava un benzinaio che per anni ha frodato la compagnia petrolifera di appartenenza non rivelando l'esatto ammontare dei propri incassi. La motivazione consisteva in forti debiti di gioco (prima tipologia di atteggiamenti), l'opportunità di frodare era garantita dall'assenza di controllo da parte della compagnia, mentre la razionalizzazione consisteva nella speranza di una futura vincita al gioco, che permettesse al benzinaio di restituire il denaro sottratto.

Chi froda è sempre una persona cosiddetta “normale”, a volte un pilastro del team aziendale, solitamente con dieci-quindici anni di anzianità professionale.

La maggior parte delle frodi è scoperta in modo casuale; tuttavia, l'esperienza ha insegnato al dottor Cimpanelli che alcune situazioni, alcuni indizi, possono indicare le condizioni potenzialmente favorevoli ad una frode. Per quanto puramente indicative, tali condizioni sono:

- poteri decisionali concentrati nelle mani di una sola persona,
- continuo e reiterato avvicendamento di nuovi consulenti e revisori,
- incompatibilità dello stile di vita del soggetto osservato rispetto a mansioni e retribuzione,
- documenti mancanti,
- scarso controllo.

Tra queste cinque condizioni, lo scarso controllo riveste la maggiore importanza: se è vero che le frodi non si possono interamente prevenire (a meno di voler adottare iniziative estremamente costose), questi reati si potranno quantomeno limitare, adottando un forte controllo interno.

Quali sono i “numeri” delle frodi?

Una ricerca biennale statunitense ha appurato che le aziende perdano in media il 7% del fatturato per via di frodi, pari in media a 175.000 \$ l'una. La ricerca ha confermato che la maggioranza dei reati viene scoperta in modo casuale, e che i programmi anti-frode interni hanno limitato l'escalation; tuttavia, una recentissima analisi britannica ha evidenziato come la forte crisi attuale abbia portato ad una vera e propria esplosione di frodi, con un incremento del 20-30% nel solo 2009. Un calcolo empirico ha dunque stimato l'ammontare della frode negli USA a 40 miliardi di dollari.



## Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

Tornando allo studio statunitense, il 14% delle aziende che ha subito una frode lavorava nel settore no profit, subendo una perdita media di 100.000 \$ l'una.

Le tipologie specifiche di reato riguardano in massima parte la sottrazione di assets e la falsificazione di note spese, volta a chiedere rimborsi maggiori di quanto realmente speso; in questo ambito rientra anche il caso della Croce Rossa precedentemente analizzato, poiché i 49 dipendenti sollevano fornire a parenti ed amici i codici necessari a chiedere rimborsi per danni fittizi, in realtà mai subiti.

Il dottor Cimpanelli ha inoltre riportato come le donne siano responsabili di un maggior numero di reati nel no profit, anche se questa percentuale è giustificata dal maggior numero di donne impiegate nel settore; il 37% è stato scoperto per via di segnalazioni, adducendo motivazioni quali la vendetta, il tentativo di mantenere uno stile di vita elevato, e così via.

È interessante notare come solo il 36% dei casi sia stato denunciato alla Polizia.

Il dottor Alberto Salsi, Partner di Iperion Corporate Finance e Vice Presidente di Argis, ha commentato come il no profit si trovi dunque particolarmente a mal partito nei confronti di tutto ciò; ha concordato l'avvocato Cappa, sottolineando come la pretesa di "collaborazione attiva" nelle segnalazioni di frode sia una forte esagerazione. Se questa risorsa non è bastata al settore del profit per porre rimedio alle frodi, come potrebbe riuscirci il no profit?

Secondo il dottor Cimpanelli, vi è una verità fondamentale alla base di tutti questi studi.

Il solo e vero salvagente per il no profit, la sola protezione da una simile massa di reati finanziari, consiste nell'etica e nella motivazione di chi lavora in questo peculiare settore: in altre parole, la propensione a fare del bene insita in chi presta servizio nel no profit. In assenza di questa importante condizione personale, il no profit sarebbe virtualmente condannato.

Più concretamente, occorre iniziare da un robusto sistema di controllo interno, dalla separazione dei ruoli e dalla piena consapevolezza delle competenze di ognuno.

Dalla platea si è notata l'esigenza di distinguere, all'interno del no profit, tra piccoli e grandi Enti: ai grandi si deve domandare maggiore professionalità, essendo responsabili di notevoli risorse economiche e lavorando su base remunerativa, e controllo esterno.

Il dottor Cimpanelli si è detto d'accordo, pur propendendo nuovamente per una maggiore esigenza di controllo interno all'azienda.

Il secondo relatore del convegno è stato il Presidente di PKF Italia, il dottor Umberto Giacometti, che ha esordito ringraziando il collega per l'interessante esposizione.

Secondo Umberto Giacometti, in effetti, i controlli interni ed esterni costituiscono un



## Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

deterrente; tuttavia sono quasi sempre difficili da applicare e costosi. Il relatore ha portato alla nostra attenzione il caso delle tante ONLUS impegnate nella costruzione di infrastrutture (scuole, ospedali, strade e così via) in Paesi poveri e remoti, a grande distanza dall'Italia: come controllare che quanto addebitato dagli operatori sul posto corrisponda effettivamente al vero?

Una ricerca italiana ha evidenziato l'incredibile e drammatico numero di aziende del settore profit che hanno dichiarato di aver subito delle truffe: tale percentuale è pari al 40% del totale, un numero certo destinato ad aumentare, se si tenesse conto di quante imprese non abbiano voluto sporgere denuncia o confessare il danno subito.

Il 30% delle frodi è legato a conflitti d'interesse di diverso tipo, mentre la principale causa alla base di tali reati consiste nello scarso controllo interno; il 50% delle frodi è stata scoperta per mero caso, una percentuale contestata al rialzo dal dottor Giacometti sulla base della propria esperienza.

L'85% delle frodi si è verificato all'interno delle aziende, ovvero perpetrato da dipendenti o amministratori; chi compie una frode non è solito limitarsi alla prima esperienza, entrando presto in un circolo vizioso da cui non può più uscire, pena la rovina dei rapporti familiari, il crollo del tenore di vita e così via. Spesso, una volta smascherate, queste persone vivono paradossalmente come una vera liberazione il proprio arresto o licenziamento.

Il relatore ha quindi offerto una breve panoramica esplicativa delle truffe nel settore profit: il primo esempio ha riguardato un dirigente amministrativo solito falsificare i documenti dei fornitori. Egli riceveva le loro note di addebito, pagandoli con assegni compilati a matita da cui successivamente eliminava e sostituiva il nome del beneficiario; in questo modo sottrasse milioni di Euro. Venne scoperto per una semplice, banale anomalia: l'azienda era solita pagare i fornitori con bonifici, e l'insolito numero di assegni emessi dal dirigente attirasse l'attenzione dei revisori.

Un secondo caso, più grave, riguardava un direttore amministrativo ed amministratore delegato che, d'accordo con un fornitore, ne gonfiava a dismisura i bonifici. L'amministratore riusciva a ritoccare il sistema informatico contabile in occasione delle visite dei revisori, modificandolo nuovamente in seguito; venne scoperto solo in base all'esagerazione nell'ammontare dei pagamenti. Questo caso, secondo il relatore, evidenziava due gravi lacune del sistema aziendale: troppe funzioni concentrate in una sola persona e, soprattutto, un sistema contabile aperto a modifiche retroattive.

Un terzo esempio riguardava invece i tanti gestori di filiali estere che, per anni, ne hanno carpito e rivenduto le risorse, i segreti industriali, le informazioni interne oppure le attrezzature. A distanza dalla madrepatria e dal corpo principale dell'azienda, tali "sezioni



## Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

distaccate” sono spesso difficilmente controllabili.

In definitiva, anche il secondo relatore ha constatato come solo la sua particolare etica protegga il settore del no profit dalle frodi.

Dalla platea, Carlo Mazzini ha paventato il crollo di fiducia dei donatori in seguito al primo, grande scandalo del settore, una sorta di “Parmalat del no profit”: il controllo pubblico è adottato dal 70% delle organizzazioni, ma è ampiamente inefficace. Il dottor Mazzini ammira ed auspica l’adozione del cosiddetto “Form 990”, un modello dichiarativo complesso e differenziato, capace di chiarire le cose anche al donatore.

Questo modello propone infatti alcune semplici domande, quali:

- Quali sono i tuoi cinque maggiori fornitori?
- I tuoi dipendenti lavorano per società con cui possa crearsi conflitto d’interessi? Ed i loro parenti, fino al quarto grado?

Il secondo punto è effettivamente ripreso dalla normativa italiana delle ONLUS: un punto fondamentale ed encomiabile, virtualmente in grado di limitare frodi e clientelismo, e tuttavia drammaticamente ignorato e non controllato per scarsità di mezzi.

Secondo il dottor Alberto Salsi, il sistema bancario (ad esempio, Banca Protetta) può fornire un valido ruolo di controllo, accettando di finanziare solamente gli Enti no profit provvisti di un valido sistema di controllo interno. Ciò faciliterebbe un graduale incremento della trasparenza, a vantaggio sia degli operatori, sia dei donatori e naturalmente dei beneficiari dell’impresa.

I partecipanti, pur convenendo sulla delicatezza del tema, hanno infine accolto la proposta dell’Avv. Cappa di organizzare, nell’immediato futuro, un convegno di respiro nazionale sul tema delle frodi nel not for profit, auspicando opportune sinergie tra il Centro Studi Ambrosoli, Argis e tutte le realtà potenzialmente interessate a questo argomento.

Milano, 17 maggio 2010