

# Economic crime: people, culture & controls

The 4th biennial Global Economic Crime Survey  
**Italia**



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Introduzione

La Global Economic Crime Survey ("Survey"), realizzata con cadenza biennale da PricewaterhouseCoopers, si pone l'obiettivo di rappresentare periodicamente un fenomeno complesso ed articolato come quello delle frodi in ambito finanziario e di descrivere la percezione della diffusione dei crimini economici, sia a livello mondiale sia nei singoli paesi oggetto di indagine.

L'addendum italiano mette in evidenza l'impatto delle frodi finanziarie sulle aziende italiane, gli andamenti, le evoluzioni e i cambiamenti intervenuti rispetto alle edizioni precedenti, pubblicate nel 2003 e nel 2005, e le differenze rispetto agli altri 40 paesi inclusi nella Survey.

La Survey analizza i casi di frode effettivamente subiti dalle aziende italiane intervistate e mette in evidenza le cause, le perdite subite, i risultati delle attività di recupero poste in essere dalle aziende vittime e l'efficacia delle misure di prevenzione adottate.

La Survey non ha la pretesa di essere esaustiva; va infatti tenuto conto che esistono reati e frodi che le stesse organizzazioni non hanno denunciato o che i sistemi di controllo interno non sono stati in grado di individuare. Si deve inoltre valutare la naturale diffidenza dei manager e degli amministratori a diffondere questo tipo di informazioni ritenute in generale sensibili. Questa Survey rimane però un significativo e valido spunto di riflessione anche per amministratori, manager e consulenti di queste società.

Dalle risposte fornite dalle aziende emerge che le frodi finanziarie rappresentano una criticità per le aziende italiane così come per quelle di altri Paesi, ma è soprattutto in Italia che si è registrato un incremento del fenomeno e che i danni subiti, in particolare le perdite dirette, sono ancora più ingenti rispetto al passato. Il problema dei costi delle frodi risulta in media più rilevante in Italia rispetto agli altri Paesi presi in esame dalla Survey. Tuttavia, le aziende italiane non sembrano percepire tale rischio visto che

il 63% ritiene poco probabile di poter essere soggetta a frodi economiche nei prossimi due anni.

Le aziende italiane affrontano il problema delle frodi in primis rafforzando il sistema dei controlli esistente o introducendo nuove misure di controllo; si è constatato però che in Italia, nonostante l'incremento del numero di casi di frode rispetto al passato, più del 23% delle aziende dichiara di non avere pianificato azioni specifiche per gestire tale criticità.

**Ovunque nel mondo,  
le frodi finanziarie si confermano una  
delle principali minacce per il business  
indipendentemente dal settore di  
appartenenza, dalle dimensioni e dai  
Paesi in cui operano le aziende**

## La diffusione delle frodi finanziarie

Secondo quanto emerge dai risultati ottenuti, in Italia il 35% delle aziende ha riscontrato negli ultimi due anni almeno un caso di frode, di cui il 24% circa delle aziende dichiara di avere subito almeno un caso di frode "grave". La valutazione della gravità della frode subita è stata lasciata alla discrezione dell'intervistato, premesso che la valutazione doveva essere fatta in relazione all'impatto sul business e ai danni diretti e collaterali arrecati.

Confrontando queste informazioni con i risultati complessivi e con i dati delle precedenti Survey, pubblicate nel 2003 e nel 2005 (Grafico 1) emerge quanto segue:

- il livello di diffusione delle frodi risulta stabile in Europa occidentale e in diminuzione a livello globale. In Italia il trend è crescente: il numero di aziende italiane che ha subito una frode si è incrementato di 10 punti percentuali.

- in passato la diffusione del fenomeno frodi risultava più contenuto in Italia rispetto ad altri Paesi, mentre nel 2007 la percentuale di aziende italiane che hanno subito frodi è di poco inferiore a quella delle altre aziende dell'Europa occidentale. Nel 2005 invece, in Italia, un'azienda su quattro dichiarava di avere subito frodi a fronte di una diffusione nei paesi Europei e a livello mondiale superiore al 40% delle aziende.

Nonostante gli investimenti effettuati dalle aziende italiane per la prevenzione e il controllo delle frodi, l'incidenza sembra essere aumentata. Questo fenomeno è attribuibile al fatto che, quando vengono implementati o rafforzati i controlli, si incrementa il numero di frodi scoperte. I benefici derivanti dall'effetto deterrente dei controlli sono percepiti solo successivamente. Probabilmente l'Italia è in ritardo rispetto agli altri Paesi nell'implementazione dei controlli e le aziende italiane sono nella fase in cui, grazie alle misure adottate, riescono a intercettare molti più casi di frode

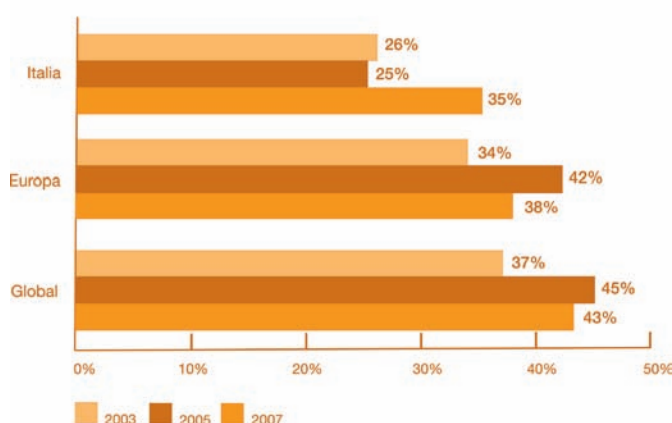
rispetto al passato, pur essendo stabile il numero di frodi verificatesi negli ultimi due anni.

Dal confronto con gli altri Paesi si può presumere che nei prossimi anni il numero di frodi scoperte dovrebbe stabilizzarsi, per arrivare solo successivamente ad una effettiva riduzione.

Pertanto il trend rilevato in Italia potrebbe essere influenzato da una progressiva minor reticenza delle aziende nel rivelare i casi di frode subiti.

Grafico 1

### Società che hanno subito frodi (2003-2007)



**Più del 30% delle aziende intervistate dichiara di aver subito una frode. Trend crescente in Italia rispetto agli altri Paesi**

## Le tipologie di frodi subite dalle aziende – percezione e realtà

L'appropriazione indebita (21%) resta sempre la più diffusa tipologia di frode che si verifica in azienda, seppure in netto calo rispetto al 2005 (62%) e al 2003 (83%).

In seconda posizione vengono segnalati i reati inerenti la violazione della proprietà intellettuale, pirateria e contraffazione di prodotti o servizi, abuso di licenze o brevetti, spionaggio industriale (12%), anch'essi in calo rispetto agli anni precedenti.

L'incidenza di reati quali falsi in bilancio, false comunicazioni sociali e simili, rappresentate nella categoria "frodi contabili", risulta contenuta rispetto al passato; se nel 2005 il 49% dichiarava di avere subito tale tipologie di frode, nel 2007 solo il 7% degli intervistati ha rilevato un caso di frode contabile, è probabile che nel 2005 avesse inciso sul dato l'effetto psicologico legato agli scandali Enron, Cirio e Parmalat. (Grafico 2)

Dal confronto con i dati globali non emergono differenze rilevanti tra l'Italia e gli altri Paesi in relazione alla tipologie di frodi di cui le aziende sono state vittime, fatta eccezione per la corruzione: curiosamente solo il 2% delle aziende italiane dichiara di avere rilevato casi di corruzione mentre il fenomeno sembra più diffuso sia in Europa Occidentale (6%) che a livello globale (13%).

Nella Survey viene effettuato il confronto tra le tipologie di frodi percepite dagli intervistati come più diffuse nel proprio paese e nel proprio business e le tipologie di frodi effettivamente subite dalle aziende, così come dichiarato dalle stesse aziende. (Grafico 3)

L'eventuale discrepanza tra percezione e effettiva diffusione è un aspetto da tenere in considerazione quando si definiscono le misure di controllo, spesso dimensionate sulla base della percezione del rischio di incorrere in uno specifico caso di frode, e sulla gestione delle conseguenze.

Dal confronto emerge che alcune tipologie di frode sono percepite come più diffuse di quanto sia poi dichiarata

la loro diffusione: ad esempio, il reato di corruzione viene indicato come il più diffuso in Italia dal 24% delle aziende intervistate, ma solo il 2% di esse ha dichiarato di avere subito un caso di corruzione. Analoghe considerazioni valgono per i reati di riciclaggio e per le frodi contabili. Per quanto riguarda la corruzione, anche a livello globale è emersa la differenza tra percezione (22%) e realtà (13%), sebbene non in modo così marcato come in Italia; a rafforzare tale dato si riporta che solo l'8% delle aziende ha dichiarato che negli ultimi due anni le è stato chiesto di pagare una tangente. Il dato potrebbe indicare che i manager italiani sono riluttanti a rivelare tentativi o casi di corruzione nella propria organizzazione, ma sono in grado di fornire una stima realistica del fenomeno a livello nazionale.

Grafico 2

Tipologia di frodi subite dalle società italiane negli ultimi due anni - confronto con risultati 2003, 2005

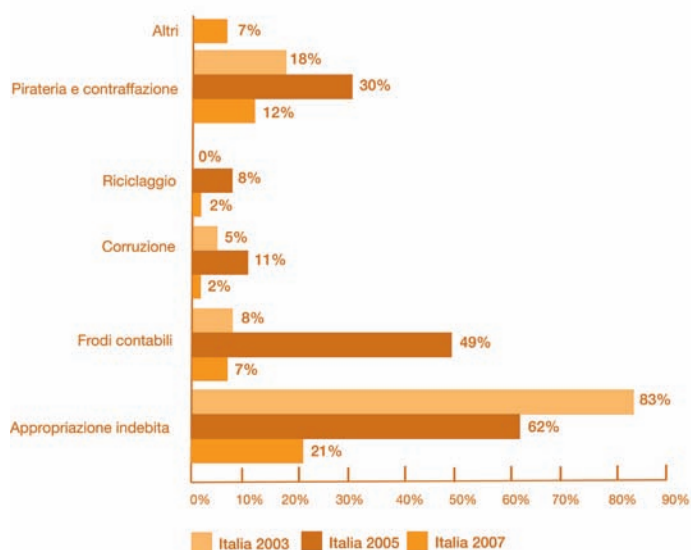
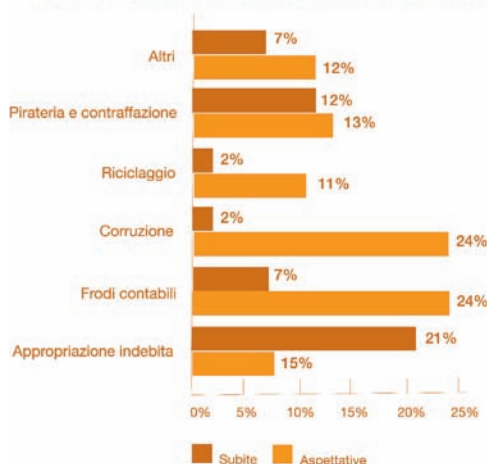


Grafico 3

Confronto tra percezione della diffusione e frodi effettivamente subite in Italia





## Misure preventive ed efficacia delle stesse

Le misure preventive adottate dalle aziende sono molteplici: le principali misure a cui si affidano sono i sistemi di controllo interno (implementati dal 91% delle aziende intervistate), la revisione interna (81%) ed esterna (82%) e l'adozione di codici di condotta o etici (84%). Risultano ancora poco diffuse misure quali i sistemi di whistle blowing finalizzati a raccogliere in modo anonimo le denunce (23%) o la formazione specifica su come prevenire le frodi (32%).

Ove possibile abbiamo confrontato i dati relativi alle misure preventive adottate dalle aziende con i dati che spiegano come sono stati scoperti i casi di frode "gravi" denunciati dalle aziende. (Grafico 4).

Dal confronto emerge che una buona parte delle frodi sono state scoperte attraverso le attività di controllo tipicamente svolte dagli internal auditor (20%) e in misura minore (10%) dagli enti preposti alla sicurezza aziendale.

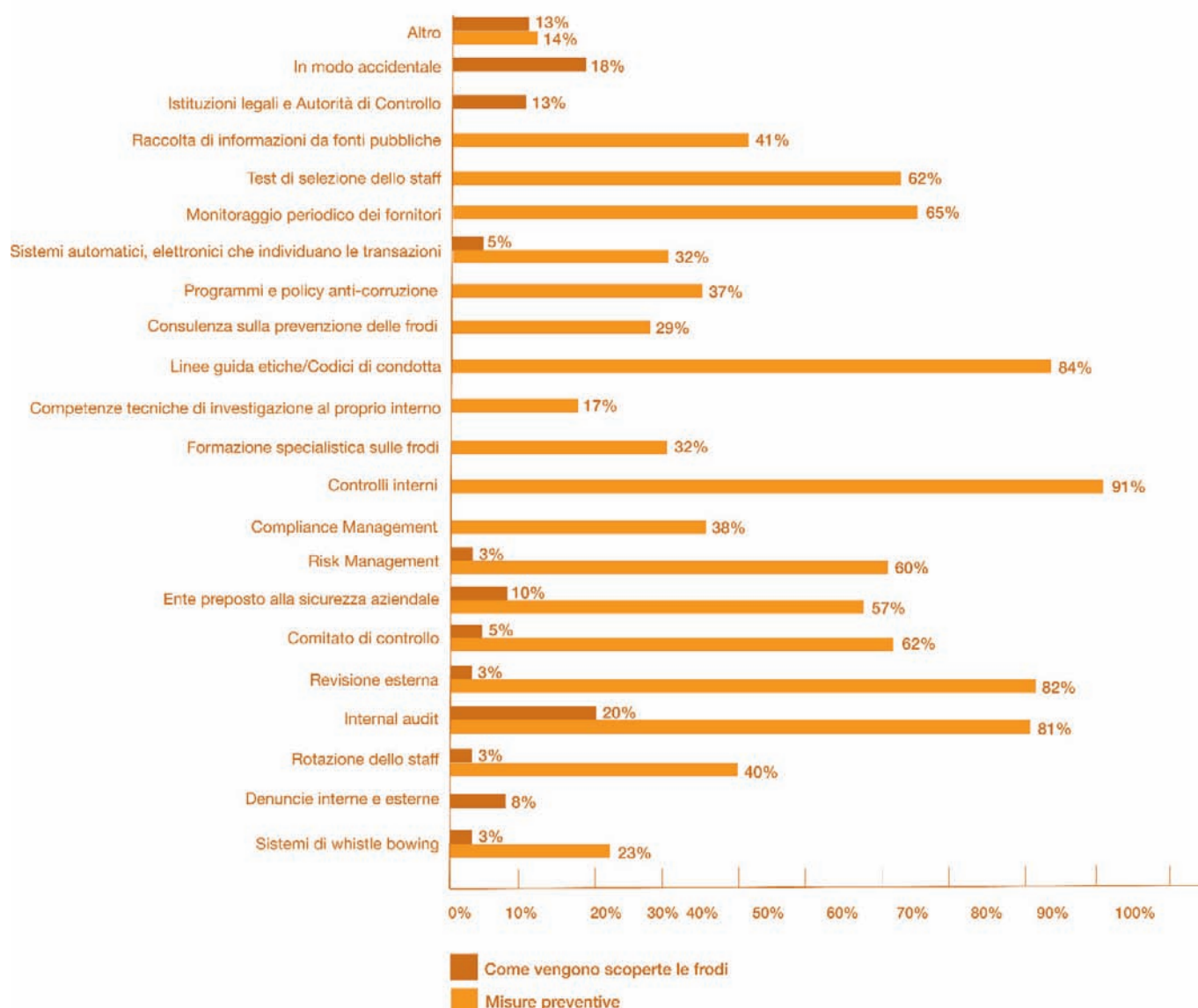
Il 18% delle frodi nelle aziende italiane sono state scoperte in modo

accidentale, un valore più elevato sia rispetto al 2005 (7%) sia al dato globale del 2007 (6%), mentre le frodi scoperte da soggetti esterni quali Istituzioni legali e le Autorità di Controllo, SEC, Consob, etc. rappresentano il 13%.

**Le misure per prevenire le frodi non sempre si rivelano efficaci**

Grafico 4

### Misure preventive adottate e efficacia delle stesse in Italia



Chi commette le frodi

Le aziende che hanno subito almeno un caso di frode “grave” negli ultimi due anni (24% del totale delle aziende) rivelano che nel 49% dei casi vi era il coinvolgimento del personale interno dell’azienda; nei rimanenti casi di frode sono stati coinvolti soggetti esterni, tra i quali clienti (28%), fornitori o business partner (3%) e altri soggetti con cui l’azienda non intratteneva rapporti di business (20%).

Per quanto riguarda i soggetti interni che hanno perpetrato la frode, questi appartengono principalmente alla categoria degli impiegati (42%); solo il 15% dei casi ha visto coinvolto il top management che, nella precedente Survey, risultava essere la categoria di personale interno che aveva commesso il maggior numero di frodi (37%). Gli altri casi sono attribuibili ai dirigenti intermedi (15%) e ad altri soggetti, quali collaboratori esterni o personale delle filiali (28%).

In termini generali costituiscono il presupposto al verificarsi di una frode le seguenti condizioni:

- incentivo;

- opportunità;
- capacità dell’individuo di razionalizzare la ragione che lo porta a commettere la frode.

Ai fini del presente studio abbiamo classificato le motivazioni che, secondo gli intervistati, hanno spinto i perpetratori a commettere le frodi in due categorie:

- variabili personali che rappresentano l’incentivo e la modalità di razionalizzazione (alto tenore di vita, elevata propensione alla frode, insoddisfazione, delusione professionale, etc.);
- variabili organizzative che rappresentano l’opportunità (mancanza di controlli, possibilità di collusione con terzi, etc.)

Le aziende italiane riconducono le motivazioni che hanno spinto i perpetratori delle frodi “gravi” principalmente alla mancanza di valori etici (60%), alla propensione personale (38%), all’elevato tenore di vita (34%) e al clima aziendale poco improntato all’impegno nel

raggiungimento degli obiettivi o al rispetto delle regole (34%).

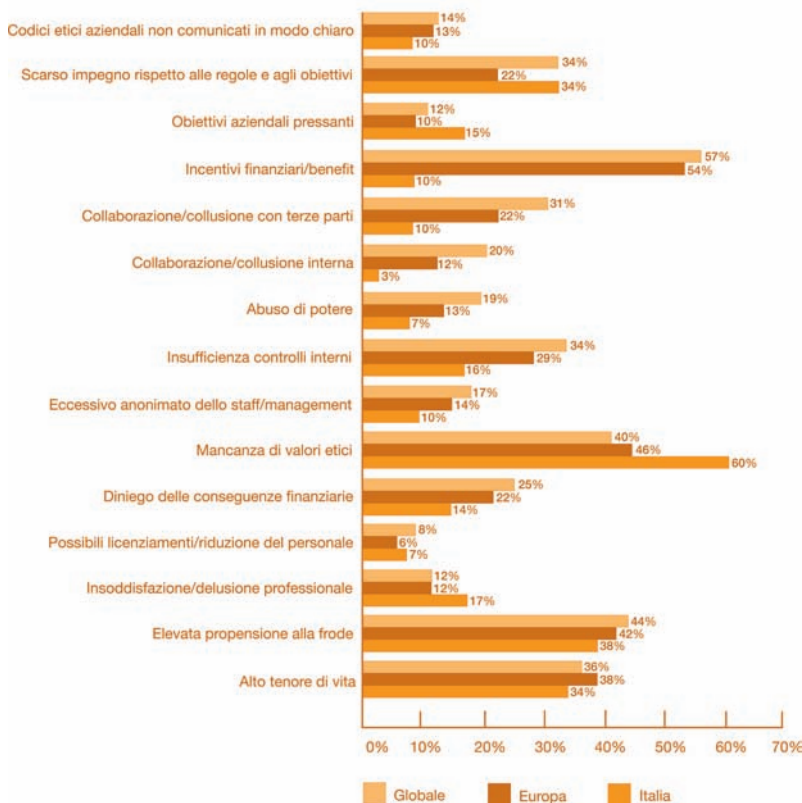
Viene data quindi maggiore rilevanza alle motivazioni personali dell’individuo, piuttosto che alle carenze organizzative che danno all’individuo le opportunità di commettere le frodi. (Grafico 5)

Il costo delle frodi e il recupero dei danni subiti

Dall’analisi emerge che l’importo medio delle perdite direttamente imputabili alle frodi subite, rilevate negli ultimi due anni dalle aziende italiane, sono di molto superiori ai valori medi europei e globali; il valore medio delle perdite dirette in Italia si attesta a circa 4,4 milioni di Dollari Americani (USD), mentre la media europea e globale sono pari rispettivamente a 2,3 milioni e 2,5 milioni di USD. Particolarmente rilevanti risultano le perdite dirette imputabili a frodi relative alla violazione della proprietà intellettuale: in media 13,5 milioni di USD, contro un valore medio europeo e globale rispettivamente di 3 milioni e 1,9 milioni di USD.

Grafico 5

Motivazione alle frodi



Quanto costano le frodi alle aziende italiane?

Perdite finanziarie ed economiche dirette (media in USD)	4.393.419
Costi di gestione (media in USD)	90.112
Hanno subito danni collaterali rilevanti:	
• Tempo dedicato alla gestione del problema	55%
• Tempi e costi per controversie legali	29%
• Sorveglianza più stringente da parte delle Autorità di controllo	18%
• Danni reputazionali	15%
• Perdita di motivazione del personale	13%

Oltre il 60% del campione dichiara che la frode subita ha causato danni alle relazioni commerciali, d’immagine e/o reputazionali oltre ai danni economici diretti ad esse legati

I costi mediamente sostenuti per gestire le frodi subite si attestano invece su valori inferiori rispetto agli altri Paesi. (Grafico 6).

Le aziende che sono state vittime di frodi difficilmente sono in grado di valutare l'impatto complessivo che tali eventi hanno provocato sul proprio business. Infatti, il verificarsi di una frode non comporta soltanto perdite di natura economica e finanziaria immediate e dirette, ma anche danni collaterali quali ad esempio la diminuzione del prezzo delle azioni, la perdita di motivazione del personale, danni di immagine o reputazionali. Il 21% delle aziende italiane che hanno subito una o più frodi negli ultimi due anni dichiarano di aver subito anche danni collaterali rilevanti, contro un'incidenza a livello europeo dell'8% ed a livello globale del 9,5%.

Di seguito sono esemplificati i costi complessivi delle frodi subite dalle aziende italiane: oltre alle perdite finanziarie ed economiche dirette e i costi sostenuti per gestire la criticità, sono indicate le percentuali di aziende che hanno subito le varie tipologie di danni collaterali.

Il grado di successo dell'attività di recupero dei fondi e dei beni sottratti a seguito di frodi attivata dalle aziende è spesso marginale. Infatti, in Italia il 50% delle aziende dichiara di non aver recuperato nulla dei danni subiti. (Grafico 7)

Inoltre, nonostante l'entità dei danni imputabili alle frodi e gli scarsi risultati dell'attività di recupero, risulta che il 65% delle aziende italiane intervistate non ha alcuna copertura assicurativa specifica.

## Le azioni correttive messe in atto dalle aziende

Lo studio mette in evidenza che i casi di frode definiti "gravi" subiti dalle aziende italiane negli ultimi due anni sono stati riferiti internamente al Comitato Esecutivo nel 77% dei casi e al Comitato di Controllo nel 75% dei casi; sono state coinvolte le Autorità di Controllo e le Autorità Giudiziarie rispettivamente nel 38% e nel 65% dei casi riscontrati.

Per lo svolgimento delle indagini, le aziende si sono rivolte principalmente a soggetti interni e in particolare all'Internal Audit (nel 75% dei casi) e all'Ufficio Legale (53%). I soggetti esterni coinvolti nelle investigazioni sono nell'ordine: Autorità giudiziarie (nel 68% dei casi rilevati), Legali esterni (48%), Auditor esterni (23%) e "forensic accountants", ovvero Esperti contabili/ Consulenti esterni (23%) – (Grafico 8).

I provvedimenti presi nei confronti di coloro che hanno perpetrato la frode sono stati principalmente l'avvio di azioni civili (nel 61% dei casi) e penali (59%); risulta però che nella maggioranza dei casi (51%) i perpetratori non sono stati condannati, mentre solo nel 31% dei casi sono stati interrotti i rapporti o di

lavoro (nel caso di frodi commesse da dipendenti), o di affari (nel caso di frodi commesse da esterni).

## Brevi note metodologiche

I risultati esposti riepilogano quanto emerso dalle interviste effettuate a 128 aziende italiane. Le risposte sono state fornite principalmente da CFO o altri responsabili dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo (51%), secondariamente dai responsabili dell'Internal Audit (15%) e dai legali interni delle aziende (15%).

Le aziende italiane intervistate appartengono principalmente ai settori Finanziario/ Assicurativo (23%), Industriale (20%), Chimico/farmaceutico (15%) e Retail & Consumer (9%).

Il 56% delle aziende è quotata sul mercato italiano o su mercati esteri.

Riguardo alla dimensione delle aziende, il 32% ha meno di 200 dipendenti, il 41% ha un numero di dipendenti compreso tra 200 e 1'000 e il 17% tra 1'000 e 5'000; solo l'8% è di grandi dimensioni, con un numero di dipendenti superiore a 5'000.

Dal campione analizzato, il 53% delle aziende ha affrontato cambiamenti organizzativi significativi negli ultimi due anni, principalmente operazioni di fusione e acquisizione (53%) e vendita o outsourcing di funzioni/divisioni aziendali (19%).

Grafico 6

Costo medio delle frodi in USD

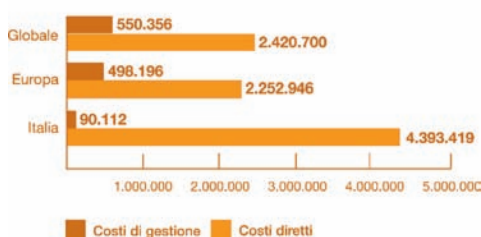


Grafico 7

Risultati delle attività di recupero delle perdite subite per frodi  
Percentuale di danno subito

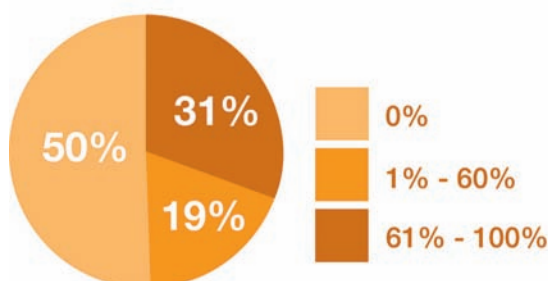
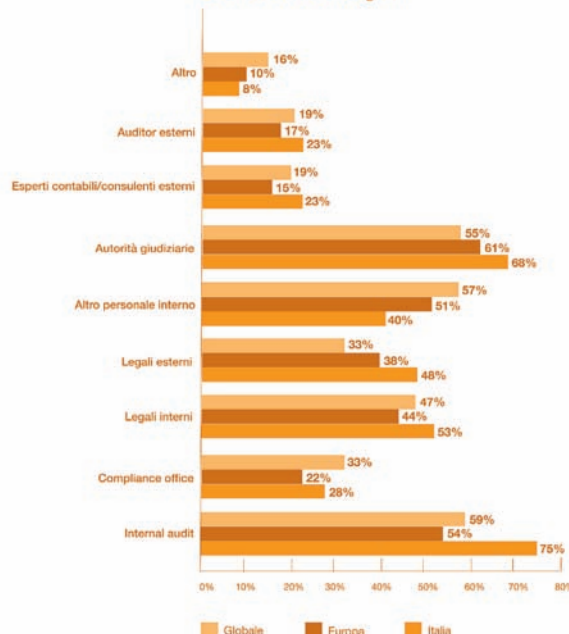


Grafico 8

Chi ha condotto le indagini?



[www.pwc.com/it](http://www.pwc.com/it)