Auditorium
Internal Audit & Governance Knowledge Center

Associazione Italiana Internal Auditors



PARTITA A SCACCHI

Nella fraud investigation, la tenuta nervosa conta più di tutto. Per risolvere i casi, quindi, è decisivo conoscere il profilo psicologico dei singoli attori. Attraverso tre storie reali questo articolo spiega che cosa accade

Michele Poffo
Head of Internal Audit, VAT GROUP

Credo che tutti voi conosciate Sun Tzu e il suo trattato *L'arte della guerra*. È una raccolta di principi di strategia militare scritta intorno al V secolo a.C. (in Grecia è l'epoca del Partenone, in Italia quella della cacciata di Tarquinio il Superbo e della nascita di Roma repubblicana). L'autore è un generale al servizio del regno di Wu, corrispondente a una regione orientale dell'attuale Repubblica Popolare Cinese. *L'arte della guerra* è un testo che ha assunto una valenza iconica nella cultura manageriale "pop", soprattutto in forza delle numerose citazioni nel film *Wall Street* del 1987, diretto da Oliver Stone e interpretato da Michael Douglas e Charlie Sheen. Oggi, in particolare, ci interessa un passo di questo trattato, poiché sottolinea l'importanza degli aspetti emotivi e di personalità che influenzano una fraud investigation.

Come conclusione del capitolo 10, al paragrafo 26, Sun Tzu scrive: **"Conosci il tuo nemico e conosci te stesso: la tua vittoria non sarà compromessa. Conosci il terreno e il cielo: la tua vittoria sarà totale"**.

Naturalmente, quando Sun Tzu parla di terreno, pensa alla configurazione oro-geologica del campo di battaglia e, quando parla di cielo, intende i fattori atmosferici e climatici. Per noi guerrieri della fraud investigation, il terreno è il contesto organizzativo all'interno del quale ci muoviamo (il tipo di realtà produttiva, la localizzazione del sito, i sistemi informativi in uso ecc.), mentre il cielo è il sistema delle relazioni con gli individui coinvolti (i loro atteggiamenti, i loro pregiudizi, le loro reazioni ecc.).

Certamente, un investigatore deve possedere le hard skill della professione, come l'escussione dei testimoni, la catalogazione dei documenti probatori, l'analisi delle banche dati elettroniche. Tuttavia, una fraud investigation è prima di tutto un'interazione tra individui, spesso abbastanza esasperata, quindi un gioco di tenuta psicologica per certi versi assimilabile al poker, per altri agli scacchi e per altri ancora alle risse televisive in cui a volte vediamo impegnati i nostri politici. Ciò significa che, per risolvere i casi che di volta in volta ci saranno assegnati, è decisivo conoscere noi stessi (gli investigatori), il nostro nemico (il "frodatore") e, assieme al "terreno", anche il "cielo", cioè gli altri individui coinvolti.

Di seguito discuteremo tre casi che provengono dalla mia esperienza sul campo. Per ciascuno di questi mi soffermerò sull'attitudine e sulle reazioni di quattro soggetti chiave: (1) la persona che conferisce l'incarico (il committente); (2) l'investigatore; (3) l'indagato; (4) il Top Management, in quanto decisore finale.

Naturalmente non si tratta di una panoramica esaustiva, ma discutere le esperienze passate e analizzare alcuni tipi umani in condizioni di stress può aiutarci ad acuire la nostra sensibilità ai comportamenti, così da non farci sorprendere da ciò che succederà quando ci troveremo sul campo.

La prima storia che vi racconto si svolge in Lombardia, tantissimi anni fa. Il contesto (il "terreno" di Sun Tzu) è una media azienda di proprietà di un imprenditore locale, operante nel settore dello stampaggio di materie plastiche, non particolarmente avanzata tecnologicamente e tuttavia fornitrice strategica di un grande Gruppo industriale che, a quel tempo, era il mio datore di lavoro. Il mio committente è il Direttore Finanziario del Gruppo.
La situazione è la seguente: il fornitore di cui parliamo (la media azienda dello stampaggio di materie plastiche) ci chiede un finanziamento straordinario per fare fronte a una crisi che rischia di mandarlo in bancarotta. Il fornitore si rivolge a noi del Gruppo cliente e non a una banca perché la sua situazione è veramente drammatica e nessuno gli concederebbe credito. Inoltre, sa bene di essere in possesso di uno strumento di ricatto molto convincente, perché riceviamo soltanto da lui una serie di componenti essenziali e altamente customizzati. Se la mancanza di liquidità interrompesse l'attività del fornitore, in tempi brevissimi sarebbe paralizzata anche la nostra produzione. Qualche mese prima il Direttore Finanziario del Gruppo ha già concesso allo stesso fornitore un finanziamento importante esattamente per gli stessi motivi e adesso è disposto ad accogliere questa nuova richiesta solo a una condizione: il fornitore dovrà sottoporsi a una verifica da parte della nostra funzione Internal Audit, che cercherà la risposta a una semplice domanda: "Dove sono finiti i soldi?" (quelli del finanziamento precedente e quelli che dovrebbero provenire dal normale flusso delle operazioni).

Quando il Direttore Finanziario del Gruppo (il committente) mi incontra, si mostra cortese, ma sicuramente in cuor suo è piuttosto scettico. Come dicevo, parliamo di tantissimi anni fa: io ero piuttosto giovane e lui, legittimamente, avrebbe preferito affidare l'incarico a un capitano di lungo corso e non a un revisore alle prime armi. Non solleva obiezioni, ma al termine della riunione non resiste e, con un tono che tradisce scarse speranze, mi chiede: "Dottor Poffo, ma lei ha esperienza di questi lavori?".

Da parte del committente, una certa vena di scetticismo è quasi inevitabile. Il confronto tra l'investigatore e uno o più interlocutori che non lo considerano all'altezza è addirittura un *topos* (luogo comune) della letteratura e del cinema giallo. Per esempio, capita di vedere Philip Marlowe messo in discussione perché troppo "ruvido", Hercule Poirot perché troppo "maniacale", il Tenente Colombo perché troppo sciatto e in apparenza svagato. A me è capitato che, a fronte di un caso già risolto, con tutte le circostanze acclarate oltre ogni ragionevole dubbio, l'Audit Committee abbia dato segni di preoccupazione per il fatto che nell'indagine non fosse stato coinvolto alcun grosso nome della consulenza. Perché succede questo? A mio parere, la risposta è nella dimensione irrazionale delle persone che si confrontano con la frode. Dall'esterno, la frode appare come un mostro mitologico, un "moloch" che spaventa e affascina. Per contrastarla, i più credono che occorra qualcosa di altrettanto "esoterico", di portentoso, e non le risorse ordinarie che abbiamo a portata di mano ogni giorno.

Torniamo al nostro caso: il fornitore vuole il finanziamento e noi dobbiamo capire se sia opportuno concederlo. Come dicevamo, dobbiamo capire dove sono finiti i soldi: sono stati assorbiti da costi di produzione superiori alle attese, sono stati sprecati in qualche modo o sono stati sottratti illecitamente?

Le informazioni che riceviamo dal Direttore Finanziario e quelle che troviamo negli uffici del Gruppo sono le seguenti:

1. in precedenza, lo stampaggio di materie plastiche era parte integrante del processo produttivo del Gruppo, che possiede persino lo stabilimento occupato dal fornitore. L'attività è stata ceduta solo qualche anno prima al fornitore, nel quadro di una strategia di outsourcing (che era la moda del momento).
2. il contratto di cessione del ramo d'azienda assicura al fornitore un certo volume di acquisti per un certo numero di anni e prezzi tali da garantire un margine sufficiente a remunerare l'investimento. Il calcolo di questi margini replica la struttura dei costi esistente al tempo in cui il Gruppo gestiva direttamente il processo. La prospettiva di collaborazione è di medio-lungo periodo, quindi non c'è interesse a "strangolare" il fornitore con prezzi irragionevolmente bassi. Tutto ciò fa dubitare che la crisi del fornitore possa essere dovuta a costi di produzione troppo elevati rispetto ai ricavi.
3. tralasciando le richieste straordinarie degli ultimi mesi, il fornitore si finanzia da sempre in modo cospicuo presso il Gruppo attraverso l'anticipo fatture, cioè ricevendo pagamenti sostanziosi a fronte di consegne e fatturazioni che effettua solo in momenti successivi (quindi non c'è indebitamento bancario e, soprattutto, non c'è impiego di mezzi propri).

Quando arrivo sul sito, incontro il management del fornitore, l'imprenditore e il suo commercialista.
L'imprenditore è un uomo piuttosto avanti con gli anni che si rivolge a me con tenerezza paternalistica ("povero ragazzo, così giovane e le danno un incarico così complicato"). Per ore mi parla dei limiti tecnici degli impianti che gli abbiamo "rifilato". A dir suo, la crisi finanziaria deriverebbe dai costi di produzione rivelatisi superiori alle attese perché il nostro Gruppo, al momento della cessione del ramo d'azienda, li avrebbe nascosti. La sua strategia è quella della "cortina fumogena": trascinare l'interlocutore in discussioni infinite su dettagli tecnologici irrilevanti per distrarlo dalle questioni cardine che, in questo caso, sono quelle finanziarie. Noi, però, sappiamo che questo business non può generare perdite enormi, perché la struttura dei costi è la stessa di quando lo stampaggio delle materie plastiche era parte del Gruppo.

Il commercialista è un professionista di mezza età che ostenta un'aria da businessman brillante e mostra nei miei confronti un atteggiamento di sprezzante condiscendenza, sorridendo delle mie domande ingenue e delle mie competenze in materia di contabilità e finanza. Anche questo comportamento corrisponde a una strategia precisa, che consiste nel mettere in ridicolo la controparte per indurre insicurezza. Dal punto di vista dell'indagato, un investigatore "insicuro" rappresenta un importante vantaggio. Quando abbiamo timore di porre domande "stupide", rinunciamo a certi quesiti, in particolare a quelli finalizzati a dare concretezza al quadro informativo, che necessariamente sono quesiti "terra-terra". Quando siamo preoccupati di apparire "incompetenti", tendiamo ad accettare spiegazioni frettolose senza chiedere ulteriori chiarimenti, perché preferiamo fingere di avere "capito al volo" ed evitare umiliazioni da parte di un interlocutore che sembra un pozzo di conoscenza. Quando siamo in imbarazzo, tendiamo a concludere la conversazione nel più breve tempo possibile, anche a costo di non acquisire certe evidenze che, ai fini della nostra indagine, sarebbero essenziali. Tuttavia, questo trucco diventa inefficace non appena siamo in grado di riconoscerlo. A partire da quel momento, sapremo che gli atteggiamenti di sufficienza o fastidio da parte dell'indagato sono parte di una messinscena orchestrata per neutralizzarci e non avremo più remore a insistere con le nostre domande.

La "cortina fumogena" e la "strategia dell'insicurezza" non sono approcci rari o insoliti da parte degli indagati, tant'è vero che li troviamo descritti molto frequentemente nelle opere di finzione letteraria e cinematografica.
Abbiamo un esempio di cortina fumogena nel film *I soliti sospetti* (1995), in cui un diabolico Kevin Spacey trae in inganno l'investigatore che lo interroga inondandolo di

dettagli fuorvianti e improvvisando una versione dei fatti ispirata agli oggetti presenti nella sala in cui avviene l'interrogatorio.
Quanto ai tentativi dell'indagato di minare la fiducia dell'investigatore, un esempio è addirittura entrato nel nostro lessico quotidiano, visto che capita spesso di sentire ripetere le parole che Al Capone pronuncia nel film *Gli intoccabili* di Brian De Palma, nel lontano 1987: "Tu non hai trovato niente, tu sei solo chiacchiere e distintivo!". Questo tipo di interazione non risparmia neppure il mondo dei supereroi. Nel film *Il cavaliere oscuro* (2008), Joker, in corso di un interrogatorio, sfida Batman dicendo: "Tu non hai niente con cui minacciarmi… Non te ne fai niente di tutta la tua forza!".

Nonostante tutte le cortine fumogene e le strategie dell'insicurezza che ho descritto finora, con la mia indagine riesco fortunosamente a strappare questi risultati:

1. il nostro fornitore non è un'entità a sé stante, ma fa capo a una holding sita in Lussemburgo, insieme ad altre società consorelle attive nello stesso settore (lo stampaggio di materie plastiche).
2. negli ultimi mesi, il nostro fornitore non ha pagato nessuna fattura per i beni e i servizi che ha acquistato sul mercato, quindi ha accumulato debiti cospicui. Tuttavia, tra tanti debitori ce n'è uno che fa eccezione, dal momento che tutte le sue fatture sono regolate istantaneamente: si tratta di una società consorella del nostro fornitore, facente capo alla stessa holding lussemburghese.
3. navigando tra le scartoffie, ho trovato un documento interessante: una fattura per un milione di euro emessa per "attività di ricerca e studi" proprio dalla consorella facente capo alla holding lussemburghese. La fattura è priva di qualsiasi documentazione e, naturalmente, è stata subito pagata.
4. dalle visure camerali risulta che alcuni membri del Collegio Sindacale dell'azienda di stampaggio di materie plastiche sono stati membri del Collegio Sindacale di diverse società fallite.

I primi tre punti inducono il forte sospetto che il nostro fornitore (attraverso la consorella) stia facendo defluire mezzi finanziari verso altri lidi, distraendoli dal processo produttivo di nostro interesse. I miei dubbi diventano certezze quando il commercialista, invece di spiegare le ragioni economiche sottostanti a queste transazioni, mi ripete ostinatamente che si tratta di movimenti perfettamente giustificati perché il nostro fornitore e la consorella hanno natura di "società collegate". Il quarto punto, quello relativo ai membri del Collegio Sindacale, rinforza il dubbio che le persone con cui abbiamo a che fare non siano dei soggetti del tutto raccomandabili.

Finora abbiamo parlato del committente e dei frodatori, ora va detta qualche parola sull'investigatore: si potrebbe pensare che affrontare un contesto di questo tipo sia stressante ai limiti dell'esaurimento nervoso, ma può anche non essere così. Forme di resistenza come i diversivi dell'imprenditore, le ironie del commercialista e persino qualche scatto d'ira possono restare prive di impatto emotivo se l'investigatore gode di un adeguato sostegno da parte della propria organizzazione. Ciò significa che, se un giorno chiederemo a qualcuno di investigare per nostro conto in territorio ostile, sarà importante osservare queste due regole: (1) seguire con interesse i progressi che ci vengono comunicati e (2) non lasciare dubbi sulla parte dalla quale staremo quando sarà il momento di discutere le conclusioni. Per me è stato così nel corso di questa avventura, ma non siamo sempre così fortunati, come vedremo negli altri due casi che discuterò in seguito.

Rimane l'ultimo dei "soggetti chiave": il Top Management in quanto decisore finale. Nella nostra storia, qui abbiamo il colpo di scena. Prepariamo il nostro report e discutiamo il caso con il Consiglio di Amministrazione. Naturalmente, il nostro messaggio è che il fornitore sta distraendo risorse finanziarie dal processo produttivo e che occorre adottare delle iniziative per fermarlo. Il Consiglio di Amministrazione condivide le nostre conclusioni e si ripropone

di definire con urgenza un piano d'azione. Voi cosa vi aspettereste? Io mi sarei aspettato il rifiuto di erogare il finanziamento, l'avvio della ricerca di un partner alternativo e la messa in opera di iniziative per recuperare le nostre proprietà ancora giacenti presso il fornitore (gli stampi). E invece no, non succede niente. Passano le settimane, poi i mesi. Il finanziamento viene concesso, perché altrimenti il fornitore si fermerebbe, e con lui la nostra produzione. La situazione continua a deteriorarsi fino a quando il nostro Gruppo si vede costretto a rilevare tutte le attività del fornitore per la somma simbolica di un euro, accollandosi anche i debiti. L'ultimo giorno prima del passaggio di proprietà, il nostro Gruppo mette a disposizione circa 200mila euro per alcuni pagamenti inderogabili e il fornitore distrae anche questa somma per pagare gli stipendi della società consorella. Purtroppo, in una situazione di crisi, non è raro che il Top Management compia scelte improntate all'inerzia, all'indecisione e all'incoerenza. Lo vedremo anche nei prossimi due casi.

Tuttavia, prima di parlare degli altri due casi, vorrei spendere qualche parola sullo schema fraudolento che abbiamo appena incontrato. È possibile che il fornitore abbia distratto parte delle somme anticipate dal nostro Gruppo per intascarle, ma per la maggior parte le ha utilizzate per mantenere in vita il proprio traballante impero industriale (le varie società consorelle). Uno scenario di questo tipo non è un fenomeno inedito, ma una fattispecie ricorrente con cui ciascuno di noi potrebbe, un giorno, doversi confrontare. Un esempio macroscopico di azienda in crisi che impiega i fondi anticipati dal proprio cliente per scopi diversi da quelli concordati è quello di Theranos. Theranos è diventata una frode "di scuola" per avere ingannato la comunità scientifica e i mercati con una tecnologia non funzionante; tra le tante marachelle che ha combinato, c'è anche questa: la catena di farmacie Walgreens aveva pagato a Theranos 140 milioni di dollari (100 milioni a titolo di "innovation fee" e 40 milioni convertibili in azioni) per installare nei propri punti vendita l'apparecchio "Edison", teoricamente uno strumento rivoluzionario capace di effettuare diagnosi istantanee basate su campioni di sangue di minima entità. In realtà, l'apparecchio "Edison" non funzionava e i milioni di Walgreens sono stati usati per finanziare la falsa narrativa di Theranos come startup d'avanguardia.

La seconda storia che vi racconto si svolge in Portogallo. Il contesto (il "terreno" di Sun Tzu) è una filiale di vendita di un Gruppo internazionale che ha un business importante con la Pubblica Amministrazione e che, al tempo, era il mio datore di lavoro.

Il committente è il Site Manager portoghese che, con preoccupazione, ci riferisce la storia seguente. Uno dei venditori accusa il suo Capo area di avere alterato un rimborso spese per farsi restituire dall'azienda delle somme maggiorate. Come prova, esibisce due fotocopie: come si presenta la ricevuta di un ristorante messa a rimborso dal Capo area e come la stessa ricevuta si presentava prima di essere alterata. Il venditore riferisce anche di avere partecipato a conversazioni in cui il Capo Area suggeriva opzioni corruttive ad alcuni funzionari pubblici.

Fin dall'inizio è chiaro che il nostro committente desidera un risultato preciso dalla nostra indagine: spera che le accuse del venditore siano destituite di fondamento. Mi spiega con dovizia di particolari quant'è bravo il Capo Area e quanto sia invece instabile e scriteriato il venditore. Qui osservo per la prima volta un tratto delle organizzazioni che riscontrerò in molte occasioni nella mia carriera: il rifiuto di mettere in discussione la catena di comando (in parole povere, "se c'è un conflitto, il cane grosso deve sempre vincere").

Quando mi trovo a investigare questo caso, sono meno inesperto rispetto ai tempi del fornitore che distraeva gli anticipi e conosco due caratteristiche del "nemico" (il frodatore): La prima caratteristica è che difficilmente il frodatore costruisce il proprio inganno pensando a una possibile indagine futura. Di solito si concentra sul primo livello di controllo, in questo caso la segretaria che controlla i rimborsi. Al contrario, non pensa che qualcuno, in un momento successivo, potrebbe esaminare i suoi comportamenti a ritroso, per esempio mettendo a confronto i rimborsi di oggi e quelli di ieri. Io faccio proprio questo e, attraverso

un esame della grafia, riesco ad accertare che effettivamente è stato il venditore ad alterare la documentazione di spesa del Capo Area, per poi accusarlo. Tutti (il Site Manager e il mio responsabile di allora, che mi accompagnava) sono contentissimi.

Tuttavia, io conosco anche una seconda caratteristica del nemico: difficilmente il frodatore possiede una fantasia sfrenata. Quasi sempre costruisce il suo inganno sul modello di qualcosa che ha già visto prima. Quindi, insisto per esaminare l'intera documentazione degli ultimi 12 mesi e scopro che tutti – il venditore, il Capo Area e, senza alcuna eccezione, anche gli altri membri del loro team – alteravano le ricevute per incassare rimborsi più cospicui. Da parte del Site Manager e anche del mio responsabile segue un po' di delusione: di certo sarebbero stati molto più contenti se avessero potuto cacciare il venditore con ignominia e riabilitare il Capo Area con tutti gli onori.

Il Management di Gruppo prende queste decisioni: il Capo Area, sebbene a malincuore, è licenziato, così come il venditore whistleblower. Gli altri membri del team ricevono una lettera di richiamo.
Una questione resta in sospeso: che cosa faceva il team di vendita con le somme che sottraeva? Forse, semplicemente, le intascava, ma ricordiamo che l'azienda aveva rapporti importanti con la Pubblica Amministrazione e che il venditore diceva di avere assistito a comportamenti corruttivi. Propongo di intervistare i membri del team di vendita per saperne di più, ma… il mio responsabile, probabilmente sulla base di direttive ricevute, decide che non è necessario e che il nostro compito è terminato.
Per l'investigatore, che coltiva l'ambizione di chiarire tutta la verità, una decisione di questo tipo è frustrante. Al Top Management però, l'inerzia può costare cara. Per esempio, nel 2012, la Security and Exchange Commission ha emesso la "Litigation release" n. 22576, a seguito della quale il colosso farmaceutico Eli Lilly sarà condannato a pagare una multa di oltre 29 milioni di dollari. Il provvedimento sanziona varie malversazioni, tra cui il comportamento degli impiegati della filiale cinese, che hanno falsificato i propri rimborsi spese per offrire trattamenti in centri benessere, gioielli o semplicemente denaro contante al personale della sanità pubblica locale.

La terza storia che vi racconto si svolge nel Sud-est asiatico. Il contesto (il "terreno" di Sun Tzu) è uno stabilimento che esegue trattamenti di parti metalliche, di proprietà del Gruppo per cui lavoravo.
Non c'è un vero committente e la segnalazione arriva sulla whistleblowing hotline. A dire il vero, arrivano molte segnalazioni, tutte riguardanti il Direttore di stabilimento locale. I dipendenti lo accusano di comportamenti vessatori, di scarsa attenzione alle loro condizioni di lavoro e di interessi privati in conflitto con quelli aziendali. Ancora una volta, il Management di Gruppo non vuole mettere in discussione la catena di comando e non incoraggia l'avvio di un'indagine. Un giorno, però, qualcuno scrive sulla whistleblowing hotline un messaggio di questo tenore: "Il Direttore di stabilimento mi ha incaricato di trovare dei gangster per spezzare le gambe a un collega, poi ha cambiato idea e non se ne è fatto nulla, però io i gangster ho dovuto pagarli lo stesso e lui non ha voluto rimborsarmi". Poche verifiche interne sono sufficienti ad accertare che non si tratta di uno scherzo: l'autore del messaggio è un ex dipendente che conosce il Direttore del personale e ha riferito a lui le stesse cose. Il rischio che possa verificarsi qualcosa di grave e il timore delle potenziali ricadute reputazionali convincono il Management che agire è necessario, ma la preoccupazione principale resta quella di non turbare gli equilibri esistenti. Pertanto, la raccomandazione è quella di osservare la massima discrezione e di investigare soltanto a distanza, senza recarsi sul sito.

Abbiamo numerose conversazioni telefoniche con i whistleblower che si rendono disponibili. Queste conversazioni hanno luogo attraverso un interprete. Vengono mosse molte accuse generiche e l'unica pista con qualche concretezza è quella del conflitto di interessi. Proprio dalla persona che avrebbe dovuto essere la vittima dell'aggressione apprendiamo che il Direttore di stabilimento è proprietario di un'officina che impiega segretamente diversi nostri dipendenti e ci fattura una serie di lavorazioni eseguite in outsourcing. Inizialmente, questa

persona ha collaborato con il Direttore di stabilimento alla costituzione dell'officina, ma in seguito i loro rapporti sono degenerati fino all'idea di assoldare dei gangster per compiere atti violenti. Tutto il racconto è confuso e contraddittorio e mancano evidenze significative. Non è nemmeno possibile fare delle verifiche nel locale registro delle imprese, poiché i regolamenti del Paese non lo consentono.
A fronte di questi riscontri e di queste difficoltà investigative, il Management vieta di organizzare pedinamenti e osservazioni nei pressi dell'officina. Tuttavia, dopo molte insistenze, permette a malincuore di accedere alla mailbox aziendale del Direttore di stabilimento (la legge locale, molto rispettosa della privacy per le comunicazioni cartacee, è estremamente liberale per quelle in forma elettronica; inoltre, il dipendente aveva sottoscritto il diritto di Audit ed esistevano sia un interesse legittimo della nostra organizzazione di accertare il conflitto di interessi sia il proposito di assicurare il rispetto della legge, vista la minaccia dei gangster).

Noi del team di investigazione nutriamo qualche speranza di trovare informazioni utili, sulla base del solito principio secondo cui difficilmente il frodatore architetta il proprio inganno pensando a una possibile indagine futura. Così troviamo il coraggio di misurarci con 60 giga di e-mail in una lingua per noi incomprensibile e riusciamo a trovare gli atti di registrazione dell'officina nel locale registro delle imprese, la nomina del nostro Direttore di stabilimento e le bozze delle fatture che ci saranno inviate per le lavorazioni in outsourcing.
Di fronte a queste prove, il Top Management (come sempre, a malincuore) si convince della necessità di allontanare il Direttore di stabilimento. Qui ci troviamo di fronte a un'altra difficoltà: la legge locale offre una forte tutela ai lavoratori dipendenti e non considera l'esistenza di un conflitto di interessi come una violazione sufficiente a concludere un rapporto di lavoro.
Noi del team di investigazione suggeriamo una soluzione basata su un'ipotesi ragionevole: il Direttore di stabilimento non è un delinquente consumato e difficilmente reggerà un confronto a elevato contenuto di stress. Quindi, organizziamo una riunione sul sito con il Direttore di stabilimento e tutti i suoi responsabili diretti, incluso il Vicepresidente della Divisione, che ci raggiunge appositamente sul sito. Alla presenza di tutti, interroghiamo il Direttore di stabilimento proiettando su un megaschermo gli elementi che abbiamo raccolto in progressione di valenza probatoria. A metà della riunione, il Direttore di stabilimento ha già firmato le dimissioni.
Nel corso della riunione, il Vicepresidente si rivolge al Direttore di stabilimento con accenti di particolare sorpresa e delusione. Scoprirò di lì a poco che lui stesso aveva ricevuto numerose segnalazioni sul conflitto di interessi, alcune delle quali corredate da indicazioni che sarebbero state certamente utili alle indagini.

Per quanto riguarda i nostri committenti e il Top Management come decisore finale (il "cielo" di Sun Tzu), abbiamo osservato scetticismo, talvolta pregiudizi, spesso inerzia e indecisione. Per quanto riguarda noi stessi, cioè l'investigatore, abbiamo notato soprattutto frustrazione. Per quanto riguarda infine il nemico, il frodatore, abbiamo osservato alcuni limiti del suo agire che talvolta possono favorirci, ma poco abbiamo detto delle sue emozioni quando si trova sottoposto a indagine.
Io non ho esperienza diretta, perché non mi è ancora capitato di organizzare una frode, ma credo che uno scrittore noto a noi tutti, Fëdor Dostoevskij, offra una magnifica interpretazione di questi sentimenti. Nel romanzo *Delitto e castigo*, l'assassino Rodion Romanovič Raskol'nikov subisce l'interrogatorio da parte del giudice istruttore Porfirij Petrovič e l'autore ci descrive i suoi pensieri in un modo che mi sembra molto verosimile: «E sentì all'improvviso che la sua diffidenza verso Porfirij era già cresciuta fino a proporzioni iperboliche… e questo era terribilmente pericoloso: i nervi si tendono, l'agitazione aumenta…
"Che guaio… Mi lascerò sfuggire qualcosa di troppo… esiste, mi sembra, una prassi di cui si avvalgono tutti gli inquirenti, cioè partire da inezie, per rinfrancare o, meglio, per distrarre l'interrogato e addormentarne la vigilanza, per poi d'un tratto, stordirlo colpendolo alla nuca con la domanda più fatale e pericolosa".

Sentiva di avere le labbra riarse, il cuore che gli martellava, la bava alla bocca. Tuttavia, decise di non lasciarsi sfuggire una sola parola prima del tempo, così non si sarebbe tradito, ma al contrario, avrebbe irritato l'avversario e, forse, sarebbe stato l'altro a lasciarsi sfuggire qualcosa di troppo».
Sono certo che pensieri simili siano comuni a tutti i frodatori quando li interroghiamo. Tuttavia, Raskol'nikov è sì un assassino, ma anche un uomo di animo nobile. Dostoevskij ci racconta a lungo delle lacerazioni interiori che questo personaggio soffre a seguito del proprio misfatto e del suo percorso di redenzione.
Al contrario, i nostri frodatori di solito hanno una caratura morale molto modesta e, per di più, sono colpevoli di azioni che non implicano gli sconvolgimenti emotivi che possono essere provocati da un omicidio. Quindi, per loro, è più facile compiere ciò che il manuale dei "Fraud Examiner" chiama "razionalizzazione", attraverso la quale la loro posizione di fronte alla propria disonestà diventa molto più simile a quella del protagonista di *Match Point*, un film di Woody Allen che forse qualcuno di voi ricorda: "Puoi imparare a spazzare i sensi di colpa sotto il tappeto e andare avanti… è questo che devi fare".

