

Alberto Cei

# I signori dei tranelli

I meccanismi della frode finanziaria e sportiva  
e le possibili soluzioni per arginarla



**FrancoAngeli**



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

**Alberto Cei**

# **I signori dei tranelli**

**I meccanismi della frode finanziaria e sportiva  
e le possibili soluzioni per arginarla**

**FrancoAngeli**

*Grafica di copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

Introduzione pag. 7

## **Parte prima I meccanismi della frode**

1. Che cos'è una frode » 11
2. Le condizioni che favoriscono la frode » 23
3. L'affermazione della frode » 31
4. La frode come norma » 43
5. Ma è sempre andato in questo modo » 49
6. Quando l'obiettivo è solo il risultato » 55

## **Parte seconda L'agire illegale**

7. La frode: dall'intenzione all'azione » 63
8. Quale ruolo affidare all'esperienza » 73
9. Chi sono i leader oggi » 77
10. Non abbiamo bisogno di altri eroi » 89

**Parte terza**  
**Reagire alla frode**

11. Creare consapevolezza della frode	pag. 99
12. Oltre la punizione	» 107
13. La banalità del male	» 113
Riferimenti bibliografici	» 119

---

## Introduzione

“Sapere cosa è giusto e non farlo è codardia”.

*Confucio*

In Italia è diffusa l'opinione secondo cui “Fatta la legge, trovato l'inganno” o che “Ogni mattina si alza un fesso e un furbo” per cui è molto meglio ritrovarsi fra coloro che ingannano e che sono furbi. Questi ultimi d'altro canto hanno trovato nuova modernità con l'apparire sulla scena dei cosiddetti *furbetti del quartierino*. Applicando queste considerazioni al mondo economico, i numerosi e spesso clamorosi casi di frode finanziaria porterebbero a ritenere che non vi sia modo di proteggersi dal diffondersi di comportamenti così negativi per la società. Infatti ciò non avviene solo nel business ma è presente anche nello sport, laddove queste deviazioni avvengono per alterare le prestazioni sportive. La frode in questo caso si chiama doping. Si potrebbe pensare, in maniera meccanicista, che solo l'inasprimento dei controlli permetterebbe di ridurre al minimo la probabilità del ripetersi di questi casi di frode finanziaria e sportiva. Certamente *il bastone* è da molti considerato l'unico sistema per lottare contro queste forme di arroganza. Poiché di arroganza si sta parlando quando ci si trova a dover spiegare situazioni e comportamenti che sono stati innescati dalla convinzione che per ottenere il successo si debba ricorrere a qualsiasi mezzo, nella consapevolezza che il potere raggiunto permetterà di non essere condannati ma neanche indagati o considerati moralmente colpevoli. La cultura della frode deve essere sconfitta però anche con la diffusione di una cultura fondata su valori diversi, quelli dell'etica imprenditoriale e sportiva, del valore dell'impegno inteso come fonte di autorealizzazione e di diffusione del benessere.

Scopo di questo saggio è di analizzare le cause che determinano il perseguimento consapevole di forme di frodolenza finanziaria e sportiva, e di come attraverso la diffusione di forme di responsabilità sociale sia possibile favorire la diffusione di organizzazioni competitive, innovative ed etiche. Per concludere con una metafora positiva rispetto a quelle iniziali negative si può affermare: “Vinca il migliore purché senza muscoli o bilanci gonfiati”.

---

Parte prima

I meccanismi della frode



“Le cose non sono mai così terribili da non poter peggiorare”.

*Antonio Fogazzaro*

Per creare una condizione di maggiore consapevolezza a riguardo della frode finanziaria e sportiva è necessario partire dalla sua definizione. In termini generali, la parola *frode* riguarda l'ottenimento di qualcosa di valore o l'evitare un obbligo attraverso l'inganno. Secondo il vocabolario della Treccani per *frode* bisogna intendere *un atto o comportamento diretto a ledere con l'inganno un diritto altrui*. L'inganno prevede, quindi, l'ottenimento di un risultato vantaggioso per colui che lo ordisce, facendo avere agli ingannati notizie false.

Si può definire, quindi, in termini di azione sociale finalizzata a nascondere gli scopi reali perseguiti da chi inganna e tesa a fare ottenere a loro benefici tangibili. Per la psicologia cognitiva “un inganno è un atto o tratto di un organismo M che ha la finalità di non far avere a un organismo I una conoscenza vera che per quell'organismo è rilevante, e che non rivela tale finalità” (Castelfranchi e Poggi, 1998, p. 55). La concezione di *atto* a cui si fa riferimento parlando di frode riguarda essenzialmente processi consapevoli, condotti in maniera intenzionale. Infatti, le frodi di cui parleremo sono sostanzialmente azioni che si caratterizzano in termini di volontarietà nella ricerca delle strategie d'inganno e dei modi per attuarle. Un'altra componente cruciale del processo di frode consiste nella rilevanza dell'inganno per gli ingannati. Uno degli aspetti inquietanti e clamorosi del crack Parmalat riguarda proprio la grande rilevanza dell'inganno ordito nei confronti di coloro che investirono buona parte dei loro risparmi, se non addirittura la totalità della loro pensione nei bond

emessi dalle banche. La terza condizione, rappresentata dalla mancanza di conoscenza da parte degli investitori della reale condizione della Parmalat, ha permesso di sottrarre informazioni indispensabili e tali che il comportamento dei clienti sarebbe stato diverso se fossero stati in possesso di notizie corrette, relative allo stato economico di questa impresa. In altre parole è stato fatto credere il falso e non è stato fatto sapere il vero.

Queste considerazioni introducono un quarto aspetto presente nel processo dell'inganno. Riguarda il non far sapere all'ingannato che lo si sta ingannando. Quando si falsifica si compie esattamente questo tipo di operazione, si forniscono notizie false con il dichiarato intento di far credere che siano vere e si compiono azioni per convincere gli ingannati della bontà di quanto dichiarato.

Pertanto, un'azione per essere definita ingannevole deve soddisfare le quattro condizioni appena descritte: finalità, rilevanza, non verità e meta-inganno (Castelfranchi e Poggi, 1998). Inoltre, l'inganno e la frode intesi come azioni che assumono senso solo all'interno del contesto sociale nel quale sono attuate rappresentano essenzialmente una violazione di diritti e si configurano, pertanto, come atti aggressivi, perché sono finalizzati a ottenere un vantaggio ingiusto su un'altra entità a favore di una persona/gruppo/organizzazione. Se la frode consiste, per esempio, nell'alterazione di bilanci societari o nel mascheramento della loro reale consistenza, allo scopo di ottenere vantaggi per la propria impresa o personali a consapevole discapito di altri soggetti, risulta abbastanza evidente che le quattro condizioni presentate per illustrare il concetto d'inganno si possono applicare anche al concetto di frode finanziaria e al doping. In tal senso risulta pretestuosa la spiegazione fornita da molti politici ai tempi di tangentopoli, secondo cui non era riprovevole chi aveva preso dei soldi per darli al proprio partito rispetto a chi li aveva utilizzati per scopi personali. La natura dell'inganno era la stessa poiché si utilizzavano risorse finanziarie occultate facendo credere alla società civile che derivavano dai contributi forniti ufficialmente ai partiti e pagati in larga parte dai contribuenti. Quindi,

ai cittadini veniva sottratta un'informazione significativa (rilevanza), la cui conoscenza avrebbe influenzato la loro opinione sui partiti (non-verità), le risorse così ottenute venivano utilizzate per scopi non dichiarabili apertamente anche se leciti (tappezzare le città di manifesti o pagare la pubblicità televisiva) ma la cui entità economica nei casi migliori doveva essere mascherata (finalità) e ai sostenitori veniva fatto credere che quanto veniva speso era il frutto del loro contributo (meta-inganno).

Naturalmente la frode per essere attuata in maniera continuativa richiede lo sviluppo di un'organizzazione molto complessa e articolata. Infatti, l'Australian Standard AUS 210 definisce la frode come un atto intenzionale di uno o più individui facenti parte a vario livello del management, dagli amministratori ai responsabili della finanza o degli acquisti per giungere sino ai loro collaboratori e comprende l'uso dell'inganno al fine di ottenere un vantaggio ingiusto e illegale (Auditing and Assurance Standards Board, 2005). Un'altra definizione più articolata proviene dall'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) che descrive la frode come "l'uso dell'occupazione di una persona per il personale arricchimento attraverso un intenzionale abuso o un uso erroneo delle risorse e dei beni dell'organizzazione" (2002, p. 2). È inoltre da evidenziare che, come sottolinea Viton (2002), l'incompetenza non ha nulla a che vedere con la frode, che ha come obiettivo il vantaggio personale e il mantenimento della fiducia altrui attraverso l'inganno.

Indipendentemente dal fatto che questi abusi possano riguardare complesse attività finanziarie piuttosto che la semplice sottrazione di denaro da parte di un dipendente, tutte le frodi hanno quattro elementi in comune che confronteremo con quelle descritte da Castelfranchi e Poggi:

- vengono svolte in maniera segreta e questa dimensione può ascrivere al fattore denominato meta-inganno;
- violano il rapporto di fiducia fra coloro che la compiono e l'orga-

nizzazione che ne è vittima e, quindi, si basano sul fattore non-verità;

- sono tese a determinare benefici economici ai frodatori e, quindi, si identifica una specifica finalità;
- rappresentano per l'azienda dei costi e, quindi, questa sottrazione di informazione attuata per raggiungere lo scopo dei frodatori rappresenta per l'impresa un fattore d'inganno rilevante.

I casi di frode non hanno comunque riguardato solo le grandi imprese. Come ha riportato l'ACFE negli Stati Uniti l'80% delle frodi è avvenuta nel campo delle piccole aziende. Questo succede poiché in queste ultime la frode è relativamente più semplice da esercitare e da mascherare e solo il 20% viene scoperto tramite controlli esterni/interni. Infatti nelle aziende piccole vi sono pochi controlli che permettono d'individuare questo tipo di attività illegali.

L'ACFE ha pubblicato due rassegne su questo tema, la prima nel 1996 e la seconda nel 2002 e costituiscono la principale banca dati per comprendere questo fenomeno. In sintesi, dall'analisi di 663 casi di frode è emerso che:

- hanno causato perdite per 7 miliardi di dollari Usa. È andato perso il 6% del reddito;
- circa la metà delle frodi rilevate ha prodotto perdite sino a 100.000 dollari Usa e in circa il 17% dei casi la perdita è stata superiore a 1 milione di dollari Usa. Da rilevare che nel 3.2% dei casi, che equivale a 20 aziende, le perdite per ciascun caso sono state superiori a 10 milioni di dollari Usa;
- tutti i casi di frode sono rientrati in tre categorie:
  - *appropriazione indebita di beni (asset misappropriations)*: rappresenta l'85% dei casi e riguarda nel 90% dei casi studiati l'appropriazione di somme di denaro. Rientrano in questa categoria: il pagamento fraudolento (71% dei casi), che consiste nella maggior parte dei casi nel pagamento di fatture false (45.5%) e in misura minore nella contraffazione

degli assegni (30%); la sottrazione di denaro prima che venga registrato nei libri contabili (31.8% dei casi) e il furto di contanti dopo la loro registrazione sui libri contabili (8.9% dei casi);

- *corruzione*: comporta un uso intenzionalmente erroneo della propria influenza nelle transazioni economiche per favorire se stessi o il proprio gruppo, venendo meno ai propri doveri e ai diritti di altri. È stata rilevata nel 13% dei casi e causa in media la perdita di 500.000 dollari Usa. Una tipica situazione di corruzione è il conflitto di interessi;
- *dichiarazioni false*: sono le forme di frode che costano maggiormente alle aziende e causano perdite medie (mediana) di 4.25 milioni di dollari Usa. Riguardano essenzialmente la falsificazione delle dichiarazioni finanziarie di un'organizzazione;
- il 22% delle frodi viene scoperto entro i primi cinque mesi, il 35% viene scoperto da 6 mesi a due anni, mentre il 28% dura da due anni sino a cinque anni, per il 10% servono da cinque a 10 anni e ben il 2,7% vengono scoperte solo dopo almeno 10 anni; quest'ultimo gruppo corrisponde a 16 organizzazioni (5%);
- il metodo più utilizzato per scoprire le frodi consiste nel ricevere indiscrezioni da un dipendente (26%), cliente (8%), venditore o da una fonte anonima (6%). Il secondo sistema più frequente riguarda le scoperte casuali (18%);
- fra i metodi di prevenzione adottati quelli attuati attraverso un forte controllo interno venivano percepiti come più efficaci. Altri sistemi che hanno condotto a diminuzioni significative comprendono l'attivazione di audit interni e/o esterni e l'approfondita conoscenza del background dei nuovi dipendenti;
- l'importanza della funzione ricoperta dal frodatore va di pari passo con la crescita della perdita aziendale. I danni prodotti dai manager e dagli executive sono 3,5 volte superiori per entità economica rispetto a quelli prodotti dagli impiegati. Le perdite più ingenti per l'azienda si evidenziano quando è attuata una colla-

borazione fra manager e impiegati, sono meno pesanti quando queste due categorie agiscono da sole;

- il frodatore è in larga misura un maschio, di età superiore a 41 anni (47%), che nel 32% ha raggiunto i livelli di educazione scolastica più elevata;
- il tipico frodatore è alla sua prima volta. Inoltre in questo studio, emerge che solamente il 7% era stato condannato in precedenza per altri crimini;
- le organizzazioni in cui sono state effettuate azioni di frode sono: organizzazioni pubbliche (30% dei casi), organizzazioni private (32%), agenzie governative (28%) e organizzazioni no-profit (13%);
- il 40% circa delle frodi avviene in aziende con meno di 100 dipendenti, nelle organizzazioni con più dipendenti le frodi oscillano dal 17% al 23% a seconda della numerosità. Sono due i fattori che spiegano perché le frodi avvengano nelle aziende più piccole. Il primo riguarda le dimensioni ridotte dello staff che si occupa dell'amministrazione, talvolta è addirittura un sola persona a occuparsi della contabilità, i rapporti con le banche o firmare gli assegni. Il secondo si riferisce al clima familiare e di fiducia che abitualmente esiste fra i dipendenti di una piccola azienda. Tale condizione può determinare una ridotta attenzione agli aspetti di controllo;
- le misure di prevenzione della frode più efficaci riguardano: conoscenza del background personale di provenienza, testimonianze anonime, creazione di dipartimenti di audit interna e uso di audit esterni. Sono tutte misure importanti che hanno avuto un impatto positivo nel ridurre le frodi e, fra queste, le testimonianze anonime si sono dimostrate come le più efficaci. Un altro deterrente significativo è stato rappresentato dalla presenza di un dipartimento di audit interno. Infatti, nelle organizzazioni analizzate la perdita economica è passata da una perdita mediana di 153.000 dollari Usa, per quelle prive di un dipartimento a 87.500 dollari Usa per quelle che lo possedevano. È interessante rileva-

re che il 46% delle persone che hanno partecipato alla ricerca riteneva che i controlli fossero insufficienti ma ben il 40% era convinta che i controlli erano stati sufficienti ma che erano stati ignorati;

- circa il 60% delle organizzazioni vittima di frodi aveva un'assicurazione contro le perdite per frode. Le assicurazioni nel 35% dei casi hanno rimborsato dal 75% al 100% delle perdite subite, nel 13% circa hanno rimborsato dal 26% al 75% e nel 39% hanno rimborsato dallo 0% al 25%. Se ha questi rimborsi si sommano anche altre entrate derivate dalle cause legali, dalle restituzioni e dagli accordi privati, queste percentuali aumentano significativamente, eccetto che per la classe dal 75% al 100% i cui valori restano uguali;
- nel 75% dei casi gli atti di frode vengono portati a giudizio legale e nella maggior parte delle volte il frodatore viene condannato. Il 56% delle vittime ritiene che la punizione inflitta non fosse abbastanza sufficiente contro il 43% che la considerava adeguata;
- le principali ragioni di rinuncia ad azioni legali sono attribuibili a: timore di una pessima pubblicità (30%), raggiungimento di un accordo privato (26%), le vittime desideravano chiudere con questa situazione (26%), i provvedimenti disciplinari presi dall'azienda erano considerati sufficienti (21%), costi troppo elevati per intraprendere una causa legale (15%);
- la formazione dei dipendenti è una componente essenziale per prevenire frodi e abusi. Infatti, qualsiasi sforzo per contenere questi atti illegali dipende dalle persone che partecipano alla riuscita dell'organizzazione. La conoscenza e la continua sensibilizzazione agli aspetti deleteri e distruttivi della frode rappresentano un utile vaccino contro il diffondersi di questa pratica.

Infine, prima di descrivere le caratteristiche del frodatore, è utile rilevare come le tre categorie di frode, più sopra riportate (ACFE, 2002), possono integrarsi con le quattro categorie proposte da Duffield e Grabosky (2001) che identificano invece gli ambiti in cui si

possono sviluppare l'appropriazione indebita di beni, la corruzione e le dichiarazioni false:

- frode promossa dal management o dalla proprietà della stessa azienda. Questa categoria comprende attività contro gli azionisti e i creditori, la falsificazione dei bilanci;
- frode promossa da un cliente o da un dipendente. Comprende, per esempio, le frodi assicurative e l'evasione fiscale;
- frode promossa da un individuo contro un altro in un contesto interattivo uno-a-uno. Comprende, per esempio, le frodi perpetrate da venditori, commercianti e promotori finanziari nei confronti di loro clienti;
- frode promossa da organizzazioni o singoli individui attraverso messaggi di comunicazione elettronica. Comprende, per esempio, il variegato mondo di messaggi email che invitano a investire risorse finanziarie nelle più diverse attività finanziarie o comprare farmaci miracolosi.

Sul doping inteso come inganno sociale si è indagato molto meno rispetto a quanto sia stato fatto in relazione alle frodi finanziarie, si conoscono gli effetti devastanti sulla salute del ricorso a sostanze nocive per l'individuo o dell'abuso di farmaci ma non si va, invece, molto oltre il racconto delle persone coinvolte a vario titolo in questa attività per comprendere il valore sociale di questo tipo di truffa (Mallia, 2011). Willy Voet era il massaggiatore e factotum della Festina, una squadra di ciclismo, ha scritto un libro dal titolo drammaticamente vero *Massacro alla catena* nel quale l'autore descrive il suo dramma: persona comune, buon padre di famiglia e coinvolto attivamente nella tragedia del doping, per cui ha pure trascorso due settimane in galera. Era un malfattore ma diceva che non se ne rendeva conto.

Forse non si potrà mai stabilire che il doping ha causato delle morti. Come non si potrà provare il contrario. Allora, penso a tutti quei corridori il cui cuore ha ceduto. Lo spagnolo Vicente Lopez-Carril, morto a trentasette

anni, il belga Marc Demeyer, morto a trentadue anni; il belga Geert Van de Walle, morto a ventiquattro anni; l'olandese Bert Oosterbosch, morto a trentadue anni; il polacco Joaquim Halupczok, morto a ventisei anni; l'olandese Connie Meijer, morta a venticinque anni. Penso a loro, che ho conosciuto bene, e agli altri, scomparsi nell'anonimato su una strada di allenamento. Con loro, è il cuore del ciclismo che ha cessato di battere. Quanti morti saranno ancora necessari perché si arresti il massacro?

Nomi e avvenimenti citati appartengono alla cronaca giudiziaria che in troppi oggi vorrebbero dimenticare. I prodotti farmaceutici e i sistemi di assunzione descritti sono in continua evoluzione, ma ciò che colpisce è il meccanismo mentale che sottintende la diffusione del doping: per tutti quelli che non sono stati pizzicati con le mani nel sacco vale il sillogismo citato da Voet:

C'era sempre un'aforisma preferito dai corridori: nessun controllo positivo, nessun doping. Hanno finito per convincersene. Un po' come se si ponesse la seguente equazione: 180kmh in autostrada, nessun radar, velocità rispettata<sup>1</sup>.

Anche se il controllo era stato superato con il raggio del nastro "double face" o con quello del preservativo nell'ano.

A gennaio 1996, nello stage di allenamento con la squadra a Castagneto Carducci, in Toscana, ero fra i più preparati. Durante i test, ero sempre fra i primi cinque sulle salite. Verso la fine del ritiro, un dirigente della squadra mi annunciò: "La tua prima corsa sarà l'Etoile de Bessege. Poi tu comincerai la cura". L'ora dell'Epo era suonata. E questo mi pose un vero caso di coscienza, anche se mi ero già iniettato nelle vene qualsiasi intruglio. Sapevo che in Belgio e in Olanda alcuni corridori erano morti. L'eritropoietina è un ormone naturale, somministrato in alte dosi permette di aumentare il trasporto dell'ossigeno nel sangue, moltiplicando i globuli rossi. Immediatamente puoi rimpiazzare uno stage di tre settimane in altitudine con una sola iniezione. Ecco un bel risparmio per un manager, soprattutto se è il corrido-

<sup>1</sup> [www.sportpro.it/doping/libri/voet04.htm](http://www.sportpro.it/doping/libri/voet04.htm) citazione dal libro *Massacro alla catena* di Willy Voet (2002).