

# SENATO DELLA REPUBBLICA

————— X LEGISLATURA —————

## COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA SUL CASO DELLA FILIALE DI ATLANTA DELLA BANCA NAZIONALE DEL LAVORO E SUE CONNESSIONI

—————

15° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 30 OTTOBRE 1991

(Antimeridiana)

—————

**Presidenza del Presidente CARTA  
indi del Vice Presidente RIVA**

**INDICE****Testimonianza dell'ex Direttore generale della Banca nazionale del lavoro, professor Paolo Savona**

PRESIDENTE .....	Pag. 3, 5 e <i>passim</i>	SAVONA .....	Pag. 3, 4 e <i>passim</i>
CORTESE (DC) .....	15		
GEROSA (PSI) .....	13, 15 e <i>passim</i>		
RIVA (Sin. Ind.) .....	7, 8 e <i>passim</i>		

**Testimonianza dell'amministratore delegato della Banca nazionale del lavoro, dottor Davide Croff**

PRESIDENTE .....	Pag. 20, 21 e <i>passim</i>	CROFF .....	Pag. 20, 21 e <i>passim</i>
CORTESE (DC) .....	29		
GEROSA (PSI) .....	25, 27 e <i>passim</i>		

**Inserimento all'ordine del giorno e approvazione di rogatoria ai sensi del trattato di mutua assistenza in materia penale tra il Governo della Repubblica italiana ed il Governo degli Stati Uniti d'America, firmato a Roma il 9 novembre 1982 (ratificato con legge 26 maggio 1984, n. 224)**

PRESIDENTE .....	Pag. 33
GEROSA (PSI) .....	34

*I lavori iniziano alle ore 10,40.*

PRESIDENTE. L'ordine del giorno di oggi reca le testimonianze dell'ex Direttore generale della Banca nazionale del lavoro, prof. Paolo Savona e dell'attuale amministratore delegato della stessa, dottor Davide Croff.

*Viene quindi introdotto il professor Paolo Savona, già Direttore generale della Banca nazionale del lavoro.*

**Testimonianza dell'ex Direttore generale della Banca nazionale del lavoro, prof. Paolo Savona.**

PRESIDENTE. Innanzitutto, invito il professor Savona a leggere la formula del giuramento.

SAVONA. Consapevole della responsabilità morale e giuridica che assumo con la mia deposizione, giuro di dire tutta la verità e di non nascondere nulla di quanto a mia conoscenza.

PRESIDENTE. Ricordo ai colleghi che il professor Savona, nato a Cagliari nel 1936, è stato Direttore generale della Banca nazionale del lavoro. L'audizione del professor Savona si rende necessaria non tanto e non solo per apprendere fatti da lui direttamente conosciuti nel breve periodo di permanenza nella carica poc'anzi ricordata, ma per avere, specie in questa fase conclusiva dei lavori della nostra Commissione ed in ragione della riconosciuta competenza di studioso e della ragguardevole esperienza professionale del nostro ospite, una serie di valutazioni sui fatti oggetto della nostra inchiesta.

Come ho più volte detto, la nostra è una Commissione politica e quindi non ci interessano soltanto i fatti, ma anche i giudizi di coloro che vengono auditi, in modo da consentirci di maturare un convincimento sul caso della filiale di Atlanta della Banca nazionale del lavoro. Del resto, anche nella precedente occasione, il professor Savona espresse giudizi sui fatti accaduti nel breve periodo in cui ebbe la gestione della banca.

Oggi, professor Savona, che giudizio darebbe dei fatti accaduti nel breve lasso di tempo in cui fu Direttore generale della BNL? A quali cause attribuisce quegli eventi? Quale fu lo svolgimento dei fatti? Ci sarebbe stata la possibilità non dico di prevenirli, ma almeno di accertarli in tempi ragionevoli?

SAVONA. Come ebbi già modo di testimoniare nella precedente occasione in cui ho avuto il piacere di incontrare questa Commissione

(dico piacere non per pura formalità, ma perchè come professionista e come cittadino sono molto interessato alla vostra inchiesta), i fatti in esame vanno inseriti in un quadro generale molto particolare. Ricordo uno scambio di battute che ebbi in quell'occasione con il senatore Riva a proposito del quadro generale della finanza internazionale, in particolare a proposito dell'elevatissimo coefficiente di penetrabilità del sistema bancario da parte della criminalità. Proprio in questi giorni sto trattando il problema della Banca di Girgenti, del caso Dumenil-Dominion, tanto per fare un esempio di una situazione bancaria che «terrorizza» i responsabili del Fondo interbancario di tutela dei depositi. In quella banca erano iscritti in bilancio 40 miliardi di titoli sopra la linea e 40 miliardi sotto la linea. Questi titoli non esistevano: ci si è accorti di questo soltanto quando la Banca d'Italia ha effettuato una ispezione sul posto.

Stiamo trattando in sede europea, nel quadro della normativa di tutela dei depositanti, il problema di questi elevatissimi coefficienti di penetrabilità del sistema bancario da parte della criminalità.

Vanno considerate inoltre talune prassi che hanno reso possibili simili eventi: ad esempio quella di comunicare al termine della giornata non tutti i movimenti di cassa ma solo il saldo. Questo fu uno dei mezzi tecnici su cui Drogoul poté giocare per compiere le sue operazioni: egli aveva l'abilità di compiere grandi movimenti durante il giorno, presentandosi alla fine con il dato ufficiale della contabilità a saldo.

Inoltre, bisogna tener conto di un fatto specifico, proprio nella BNL, che credo la Commissione abbia già potuto accertare; vale a dire la debolezza dei controlli nel momento del passaggio da una organizzazione ad un'altra, con la chiusura della direzione esteri e il decentramento delle funzioni di controllo ai singoli settori, il tutto da ottenere non con un rafforzamento di personale, ma con l'uso degli strumenti messi a disposizione dai calcolatori, in un momento in cui si registrava un ritardo nel settore dell'informatica.

Pertanto, la Banca nazionale del lavoro era piuttosto debole quanto a difesa dalla criminalità organizzata, non solo per la situazione internazionale ma anche per fattori organizzativi interni specifici. A mio avviso, salvo che la Commissione non abbia raggiunto una conoscenza dei fatti di cui non dispongo, non ci sono motivi per ritenere possibili dirette responsabilità soggettive. Le cause sono riconducibili ad uno stato generale dell'istituto, a cui, per la parte dei controlli, spero di aver posto rimedio chiamando due tecnici dalla Banca d'Italia i quali hanno messo a punto un programma specifico assai efficiente. Questo è avvenuto dopo l'udienza che ho avuto in questa Commissione: i dottori Formosa e Patalano sono due tecnici di grande valore, che ho «strappato» alla Banca d'Italia, suscitando anche una certa reazione da parte della mia ex casa madre. Il lavoro svolto dal dottor Formosa e dal dottor Patalano è stato esaminato dalla IBM che ne ha chiesto una sorta di *copyright* per l'utilizzo e la diffusione, testimoniando così che il programma di controllo adottato dalla Banca nazionale del lavoro presenta elementi di originalità e di superiorità rispetto a quelli esistenti. D'altronde è noto che, quando si incappa in un incidente, inizia un processo di «mitridatizzazione». Probabilmente questo si è verificato alla Banca nazionale del lavoro.

PRESIDENTE. Si è creata una sorta di assuefazione?

SAVONA. No, quando si verifica un incidente così grave, tutti rigano diritto per un sorta di autocontrollo.

PRESIDENTE. La sua permanenza a quella carica è stata piuttosto breve.

SAVONA. Quindici mesi, dal settembre 1989 al novembre 1990.

PRESIDENTE. Abbiamo potuto accertare successivamente che quanto è accaduto poteva trovare una giustificazione nel disordine dei passaggi, ma che purtroppo all'esterno c'era una orchestrazione abbastanza accorta ed avveduta. La Banca nazionale del lavoro, nel quadro generale di questo potenziamento dell'Iraq, aveva un ruolo. Drogoul era uno strumento, anche se non so fino a che punto, di una operazione a vastissimo raggio, che comprendeva imprenditori, *managers* ed iniziative di varia natura. La Banca aveva dei punti vulnerabili, ma esisteva un'intelligenza a monte che gestiva l'operazione: l'abbiamo provato nei nostri accertamenti.

Lei pensa che siano stati posti i pilastri opportuni per evitare che situazioni di questo genere possano ripetersi?

SAVONA. Se il programma che è stato varato un paio di giorni prima della mia uscita dalla Banca per rivestire l'attuale incarico è rimasto invariato, penso che la BNL sarà in grado di difendersi per il futuro. Del resto si tratta di un problema studiato dappertutto.

PRESIDENTE. Anche da altre banche?

SAVONA. Proprio due giorni fa, credo, a seguito della crisi che ha investito la BCCI, è apparsa sulla stampa la notizia che si sta organizzando una sorta di direttorio internazionale per lo scambio di informazioni. Credo sia questo il metodo più efficace per difendersi. Torno all'esperienza che sto vivendo, per sottolineare come non sia possibile pensare di prevenire la penetrazione della criminalità nel settore finanziario rendendo dichiarazioni cartolari e facendo ispezioni. Fare così, a mio avviso, significa inseguire farfalle. Se invece vengono a costituirsi centri seri ed estremamente riservati che possano fungere da raccolta di tutti i sospetti e informazioni sugli «stati di crisi» o di criminalità, allora si può elaborare una vera strategia di difesa.

PRESIDENTE. Quando lei assunse le sue responsabilità alla BNL si costituì il cosiddetto «gruppo Atlanta», destinato a far fronte all'emergenza che si era venuta determinando. Questo gruppo aveva solo il compito di gestire le esposizioni in atto o anche quello di avviare la funzione ispettiva che per natura appartiene a qualunque organo amministrativo?

SAVONA. Quando l'8 di settembre (c'è stato anche nella mia vita un 8 di settembre) ho assunto l'incarico, il gruppo a cui lei si riferisce era

già costituito e risultavano unite in esso le due funzioni di ispezione e di gestione del problema. All'epoca, presso la BNL era ancora operante il nucleo degli ispettori della Banca d'Italia e detti ispettori mi segnalavano la necessità di scindere le due responsabilità. Fu allora dato l'incarico all'ispettore Petti di seguire in modo specifico, sotto la direzione del rag. Bonamici, che quando io sono arrivato era a capo dell'ispettorato, la fase ispettiva. Nel periodo iniziale non mi sono occupato direttamente di questo settore. L'ispettore Petti dunque svolgeva funzioni ispettive e rispondeva direttamente al suo superiore, il quale a sua volta, in base al vecchio statuto, faceva capo a me. C'era poi un secondo nucleo, che era sotto la sovrintendenza del dottor Gallo e che passò sotto la mia sovrintendenza, capeggiato dall'ingegner Di Vito, che aveva la responsabilità di gestire il problema. Di tutto quanto quello che l'ingegner Di Vito ha fatto, non so se la Commissione sia al corrente, dovrebbe esistere una memoria scritta quotidiana. Data la delicatezza della questione fui io stesso a chiedergli di lasciare traccia dettagliata.

Da parte mia ho dedicato molto tempo a questo secondo aspetto più che al primo: la situazione infatti era talmente confusa che non sapevamo neanche a quanto ammontasse l'indebitamente creato da Drogoul. Poichè ci trovavamo a settembre, io, in mancanza di questi dati, a dicembre non avrei neanche potuto redigere, certificare e sottoporre al Consiglio di amministrazione il bilancio di fine anno. Obiettivo primario fu allora quello di individuare esattamente l'entità dei debiti e di verificarne la totale rispondenza. Per ottenere questo, ovviamente, occorreva un minimo di collaborazione da parte degli iracheni e il tramite per questi contatti di identificazione, con l'implicito impegno da parte mia e della BNL che non avremmo sollevato in questa fase problemi di legittimità, altrimenti questo dialogo non sarebbe stato possibile, fu il nostro ambasciatore di allora a Baghdad, Toscano.

**PRESIDENTE.** A parte i moduli organizzativi adottati, il vecchio statuto secondo lei era adeguato a far fronte a queste responsabilità che si era assunta la BNL estendendo la sua presenza nel mondo? Era corrispondente a questo sforzo di presenza?

**SAVONA.** Credo di essere la persona meno adatta a dare una risposta in proposito. Rischio infatti di farmi influenzare dalle mie personali valutazioni. Ritengo che non ci sia mai uno statuto perfetto, ma che ci siano le persone che hanno l'onestà e l'intelligenza per saperlo gestire. Da parte mia ho ritenuto che quello statuto fosse corretto e quando infatti è stato cambiato ho rassegnato le mie dimissioni. Implicitamente credo che questo dia un'idea della mia valutazione in proposito; non credo che ci fosse un problema statutario.

**PRESIDENTE.** I moduli organizzativi adottati, cioè questa sostituzione delle aree autonome rispetto all'organizzazione centralizzata dell'ufficio esteri, come si sono rivelati? Lei prima ha affermato una cosa molto giusta: ha detto cioè che il passaggio che si stava verificando ha creato un momento di sbandamento. In astratto però l'ipotesi di uno sviluppo delle aree autonome era preferibile rispetto a quanto c'era prima?

*SAVONA.* La situazione della direzione esteri, che era certamente uno dei punti di forza della struttura, si era complicata. Gli elementi più bravi di quel settore infatti erano stati coinvolti nei fatti della P2 mentre altri, evidentemente perchè non erano stati in grado di reggere il ritmo, vennero colpiti da infarto. Per certi versi dunque il vecchio splendore, gli uomini di cui parlavo prima, erano stati persi e la Banca in quel momento seguiva dal lato dei costi una cura dimagrante. Si è tagliato dunque non dove forse era necessario tagliare, bensì dove era possibile farlo. I componenti di questa Commissione sono esperti di bilancio pubblico e sanno quindi che si taglia dove si può. Il giuramento però non credo che mi consenta di esprimere delle valutazioni non supportate da un corredo scientifico.

*PRESIDENTE.* Noi non concludiamo con un giudizio di natura personale, ma con giudizio politico che costituirà la premessa per modifiche normative, per iniziative legislative. La sua autorevole opinione quindi, al di là dell'esperienza compiuta presso la BNL, ci risulterà comunque molto utile. Accanto alle cause, ci poniamo il problema di individuare anche i possibili rimedi che il Parlamento potrà assumere. Giudizi attendibili per suffragare le nostre valutazioni sono quindi importanti.

*SAVONA.* Con questo spirito le sto rispondendo.

*PRESIDENTE.* La sua audizione è anche ispirata a questo fine, tanto più che non facendo più parte della BNL, vorrà sicuramente mettere a nostra disposizione il suo distacco di studioso.

*SAVONA.* Sono poi anche direttamente interessato. La BNL infatti pesa per il 5 per cento sul sistema bancario italiano e, pertanto, finchè va bene dormo sonni tranquilli nel mio attuale incarico.

*PRESIDENTE.* Io non ho altro da chiederle in questa fase e la ringrazio. Penso però che altri colleghi avranno senz'altro delle domande da porre.

*RIVA.* Io vorrei invitare per qualche minuto il professor Savona ad inseguire farfalle insieme a me a proposito della difficoltà di capire come possano penetrare atti criminali all'interno del sistema bancario. Lo coinvolgerò quindi in un discorso, spero di pochi ma significativi minuti, di verifica su alcuni episodi.

Vorrei sapere se nel periodo in cui ella è stato Direttore generale è stato informato di alcune cose. Intanto, a proposito della conoscibilità o no dell'attività illecita di Drogoul, è stato informato che nella contabilità di Atlanta erano registrati tutti i movimenti del conto Morgan, talché un'ispezione normalmente accurata avrebbe fatto emergere in chiaro l'attività di Drogoul?

*SAVONA.* Non ero informato del fatto che nella giornata le singole operazioni erano tutte registrate nella contabilità. La Commissione ha appurato ciò?

RIVA. La banca Morgan inviava ad Atlanta gli estratti conto periodici in due forme: la prima era un *file*, la seconda un documento cartolare. Il documento cartolare riportava uno per uno tutti i singoli movimenti che avvenivano nell'arco della giornata. Per cui il controllo di questa documentazione ingente non avrebbe avuto ostacoli. La mia domanda è se lei è stato informato di ciò.

SAVONA. In modo diretto e specifico no. Il problema principale è questo: come mai non veniva controllata la contabilità di cassa, che rappresenta la base elementare di qualsiasi attività di controllo. È questo il punto che non mi sono mai spiegato.

Non ricordo esattamente chi, ma certamente - perchè a questo punto i fatti sono troppi - qualcuno mi disse... Sto risalendo nella memoria a chi me lo disse: ne ho parlato con il signor Ralph Korp, che era un grosso personaggio dell'ambasciata americana in Italia (era il capo degli economisti) e aveva un rapporto di consulenza con la Banca nazionale del lavoro. Egli interruppe tale rapporto per via del comportamento di Sardelli, il direttore BNL dell'Area Nord americana. Korp mi disse che Sardelli era un personaggio stranissimo, che si comportava in modo anomalo, per cui non se la senti di continuare il rapporto professionale. Mi disse che quelli della Morgan avevano tentato più di una volta di parlare con Sardelli del vorticoso movimento di cassa della filiale di Atlanta. Spero di ricordare bene, con la riserva di verificare se sia stato davvero Korp ad avermelo detto. Fui visitato da numerosi banchieri o persone incaricate da banchieri, che volevano sapere come fossero andati i fatti ad Atlanta, in quanto erano tutti interessati a verificare l'adeguatezza dei loro controlli. Tra i tanti, mi ricordo che fui visitato anche dall'amministratore dell'American Express, Fletcher. Sardelli aveva pessimi rapporti con tutti.

RIVA. Quindi, pur nei limiti di questa vaga incertezza di memoria, lei è in grado di escludere che la segnalazione le sia venuta dall'interno della BNL.

SAVONA. Sì.

RIVA. Sempre dall'interno della BNL, od eventualmente da altre fonti, seppe lei che un'ispettore nell'autunno 1988 aveva espletato una ispezione presso Atlanta, ispezione durante la quale non furono controllati i conti Morgan ed in cui soprattutto non venne fatto accenno all'attività, ancorché lecita e palese, di quella filiale nei confronti dell'Iraq?

SAVONA. Siamo parlando dell'ispezione di Messere?

RIVA. Esatto.

SAVONA. Lessi integralmente quel rapporto (fu uno dei primi atti). Tra i miei documenti dovrei avere solo una pagina di quel rapporto, che penso di aver già illustrato in questa sede, quella in cui Drogoul fu richiamato perchè regalava troppi cioccolatini alle signore.



RIVA. Sì, duemila dollari di regali natalizi.

SAVONA. Quell'episodio mi fornì due informazioni: in primo luogo quale fosse in quel momento lo *stress* della BNL, ossia il tentativo di comprimere i costi. Dobbiamo prendere questo aspetto in senso positivo, non negativo: non credo che si possa aggiustare un'istituzione espandendo le spese in regali e pessimi affari (strategia alla Drogoul), bensì comprimendo i costi. Dappertutto le crescite vistose e troppo rapide si pagano. In secondo luogo, mi confermo la debolezza dei controlli BNL.

Quello della cassa - ha ragione il senatore Riva - è un punto cruciale, la cassa è la prima cosa da guardare, in qualsiasi caso. Se fossi riuscito a capire perchè ciò non fu fatto, avrei da rendere una dichiarazione più precisa. Ma non l'ho capito; per me l'omissione è inspiegabile.

RIVA. Sempre a proposito del rapporto ispettivo, fu messo al corrente del fatto che un altro ispettore della banca, il signor Costantini, aveva ricevuto da Sardelli una lettera da consegnare a Roma, in cui si segnalavano alcune anomalie del comportamento della filiale di Atlanta e di Drogoul, e che tale lettera non fu mai consegnata?

SAVONA. Lo sento per la prima volta.

RIVA. Fu informato del fatto che il rapporto Messere, inviato a Roma, si perse per gli uffici e dovette essere rinviato a distanza di due mesi una seconda volta?

SAVONA. Questo lo sapevo.

RIVA. Sapeva che, a quanto risulta da dichiarazione di fonte interna di BNL, la traduzione del rapporto fu realizzata con parecchi mesi di ritardo?

SAVONA. Anche di questo sono al corrente; per giunta non era neppure una traduzione egregia.

RIVA. Fu messo al corrente del fatto che in quei mesi fatali, cioè l'ultimo anno prima dell'esplosione dello scandalo, la filiale di Atlanta operava senza una segreteria fidi?

SAVONA. Non sono al corrente di questo. Ma non vorrei fare la parte dello stupidotto: la competenza del nucleo che si interessava di Atlanta era divisa, come ho detto, tra le cure dell'ingegner De Vito e quelle di Petti; tramite Bonamici (perchè le cose funzionino, bisogna evitare i rapporti diretti: i miei rapporti con Petti consistevano in colloqui che si svolgevano sempre in presenza del Bonamici) ho insistito sempre sul fatto che dovevano presentarmi dei *progress reports* ma essi non mi furono mai preparati (questo era uno dei motivi del mio malumore in BNL). Bonamici e Petti hanno sempre sostenuto che il volume dei documenti era tale che ogni *progress reports* avrebbe potuto

distorcere il quadro della situazione che essi stessi non riuscivano a capire. E continuarono a sostenere questo fino ad un paio di giorni prima che me ne andassi. Prima di andare via, siccome volevo lasciare le cose in ordine redigetti la lista delle cose fatte e quella delle cose da fare; tra le cose non fatte vi era il rapporto sui fatti di Atlanta che mai mi fu consegnato perchè mi fu detto che esistevano ancora settantamila documenti da analizzare.

Chiesi che venissero chiusi in casseforti sigillate e che mi si facesse il punto della situazione allo stato dell'ispezione, apponendo la riserva che «se in quei settantamila documenti ci fosse qualcosa di rilevante, il rapporto doveva essere modificato». Non sono stato accontentato, non so il perchè: è una delle curiosità che mi sono rimaste.

RIVA. Lei pensa che questo comportamento, questo tipo di procedura obbedisse ad una scelta strategica? Faccio un esempio: quella di non maturare un rapporto scritto interno alla Banca prima che la magistratura inquirente di Atlanta arrivasse alle sue conclusioni.

SAVONA. Io penso semplicemente che fossero tutti terrorizzati dalle responsabilità che andavano assumendosi, non ho la sensazione che ci fosse un diverso indirizzo. Certo, la Banca si difendeva, è chiaro, questa è la mia sensazione: io ero un estraneo, ho impiegato molto tempo prima di riuscire a dialogare apertamente con questi signori. La Banca si difendeva perchè non sapevano neanche i motivi per cui ero andato; cioè non sapevano se ero un «carabiniere» o se ero un «Capo del Governo» o se ero, come poi si è visto, una «persona di passaggio».

RIVA. Selvaggina di passaggio...

Sempre in questa linea, dottor Savona, inseguendo le solite farfalle per capire come può penetrare la criminalità, io le enumero una serie di cose delle quali in parte abbiamo già parlato: nella filiale di Atlanta in pratica c'erano tutti cittadini stranieri; si operava senza segreteria fidi; il conto di *clearing* era tenuto dalla Morgan anzichè, come avrebbero voluto le disposizioni interne della Banca, attraverso la filiale di New York; le ispezioni sono state superficiali, cioè c'è stato un vero e proprio collasso dei controlli; l'ispettore Costantini si perde una lettera; l'unico rapporto che venga messo a verbale è il rapporto Messere; poi, finalmente, quando viene spedito, viene tradotto con particolare ritardo; la filiale di Atlanta è quella che si concentra nei rapporti sia CCC sia Eximbank nei confronti dell'Iraq; la filiale di Atlanta è quella che intrattiene singolari conti con nomi fantomatici presso la filiale di Londra; pochi giorni prima che scoppi lo scandalo, da Roma viene autorizzata una esposizione di 50 milioni di dollari a favore dell'Iraq. Ora, io le faccio la seguente domanda: lei ritiene che un fatto stravagante e incredibile si possa verificare una volta (come credo immaginiamo tutti) o ritiene che una lunga, coerente serie di fatti stravaganti possa dimostrare qualcosa di diverso dalla colpa?

SAVONA. Il quadro che lei traccia non è certamente dei più edificanti; non mi giunge nuovo, nè quindi mi sorprende.

La BNL era in crisi da 7-8 anni, perchè la BNL viveva di una posizione di rendita che un Ministro del tesoro, Andreatta, con un colpo di penna e con la collaborazione del Parlamento, cancellò, secondo me giustamente: la tesoreria BNL gonfia di danaro pubblico. La gestione BNL ruotava attorno a questa posizione di rendita.

Quando la posizione di rendita fu tolta, fu un affannarsi continuo della prima banca italiana in un sistema che era già entrato in tensione competitiva. La BNL ha incominciato a darsi da fare per trovare soluzioni nuove: non c'è mai stata però una direzione stabile, questa è la mia valutazione; quando mi sono accorto che non ci poteva essere neanche con me, ho cercato diverse soluzioni professionali per la mia vita.

Non ci vedrei dell'altro, senatore Riva, anche perchè, tenendo presente quello che il presidente della Commissione Carta molto cortesemente ha ricordato, cioè la mia vasta esperienza che va dal settore pubblico al settore privato con incarichi professionali ed incarichi politici, debbo dire che in ogni organizzazione in cui sono stato in questo paese, soprattutto se vicina al settore pubblico, i comportamenti sono tali che c'è da mettersi le mani nei capelli. Questo mi dispiace come cittadino; ho sempre combattuto questi comportamenti, nè ho voluto aderire a soluzioni gestionali che non fossero corrette.

Quindi, puntare il dito su un unico punto del sistema, specialmente un punto dove io sono passato, lo ritengo improprio.

RIVA. Mi scusi, lei ha detto prima che la Banca si difendeva: si difendeva da lei, per quello che ho capito.

SAVONA. No, non volevo dire queso: si difendeva in generale, perchè la Banca aveva avuto uno *shock* tremendo. Io ho vissuto un'analogia e più piccola esperienza quando Pandolfi mi mandò al Credito industriale sardo dopo la crisi Rovelli: lì ho trovato 500 persone allo sbando; alla BNL erano 26.000. Lei ricorderà, senatore Riva, che c'era gente vestita da arabo fuori dalla porta della BNL a Via Veneto che soggiornava facendo un digiuno di protesta che durò circa 40 giorni. Quando sono arrivato la BNL era una banca terrorizzata.

Leggo oggi un'intervista del presidente Carta che parla di 27.000 galantuomini: probabilmente, guardando le percentuali statistiche della criminalità, 27.000, cioè il 100 per cento è un numero che non torna, sarebbe un *record* storico; però io per primo, senatore Riva, quando sono entrato, essendo anche buon amico di un vecchio dirigente della Banca, che mi ha consigliato, il dottor De Vincolis, che era stato vice Direttore generale e vice Presidente, ho messo per certi versi a repentaglio la mia credibilità, sostenendo la tesi, in una mia lettera al personale, che quella era una Banca fatta da galantuomini che andavano tutti difesi. I dipendenti della Banca non sapevano esattamente che cosa ancora sarebbe successo e perciò si erano chiusi in gruppo, si difendevano, ma non da me, perchè non posso sostenere (tutt'altro) di essere stato accolto male. Anche i signori che digiunavano in via Veneto avevano un dialogo aperto con me, nonostante continuassero a fare esattamente quello che facevano prima. Tutto ciò continuò (è uno dei

motivi della mia crisi che conoscete) finchè non entrai in urto con gli organi statutari, allorchè decisi di sciogliere la società Consicurezza e di riassumere i 400 uscieri. Avevo capito che quello era il nodo di quella protesta che, infatti, finì. Via Veneto ritornò interamente a disposizione del traffico...

RIVA. La dichiarazione del Presidente sui 27.000 è la controprova del fatto che c'è la presunzione di innocenza nel nostro paese, e quindi tutti i 27.000 sono innocenti fino a prova contraria.

Ma, a parte questo, lei non trova un po' singolare che il rapporto interno sulla vicenda Atlanta fosse stato affidato (me lo ha fatto venire in mente la considerazione che lei faceva a proposito della Banca che si difendeva) allo stesso *team* dell'ispettorato e cioè di quel servizio che poi aveva denunciato queste vistosissime carenze nell'efficacia della sua attività, tant'è che lei stesso non riusciva ad avere i *progress reports*?

SAVONA. Conoscendo com'era la Banca, vi era questo tipo di atmosfera di non ordine con elementi di non organizzazione. Io che vengo dalla Banca d'Italia e che sono stato quindi educato in modo non coerente con il comportamento medio del sistema, soffro molto quando vedo che le cose sono centrate sugli uomini. Ritorno agli uomini, senatore, precisando che uno dei punti fondamentali per cui chiesi la riforma statutaria è che io, come Pedde e come Bignardi, i miei predecessori, ci siamo trovati ad operare in una situazione di anomalia statutaria.

PRESIDENTE. Questo è importante.

SAVONA. Il Ministro del Tesoro mi disse che quello vigente era uno statuto dell'epoca fascista, quando il potere venne accentrato nelle mani del dottor Osio. Il Ministro lo riteneva inadeguato ai tempi. A me piace essere governato da regole e non da uomini; è un punto che mi deriva dall'origine sarda e dalla mia preparazione presso la Banca d'Italia; cercavo di convincere l'ambiente della BNL che rispettare le norme era una rivoluzione culturale e che era necessario fissare regole precise alle quali tutti dovevano obbedire.

Il tipo di cultura aziendale non era però questo. Quando ho fatto cenno alla necessità che aveva la Banca di comprimere i costi o di crescere, mi riferivo alla cultura del fare per il fare, senza preoccuparsi troppo delle regole. Vorrei rendere la più onesta testimonianza in proposito: la situazione descritta era tale che non mi meraviglio che certe situazioni siano potute accadere proprio per disattenzione, per il fatto di trascurare l'esistenza di norme, soprattutto nel campo dei controlli: guai per una banca a non seguire le procedure. Nei 15 mesi trascorsi avevo individuato tra i 12 e i 14 strumenti di comunicazione interna per inviare istruzioni e comunicazioni; il regolamento, se ben ricordo, ne prevedeva 6 e per riuscire a ricondurre le comunicazioni usate a categorie che tutti conoscessero, per riuscire a saper distinguere tra una lettera circolare, una lettera urgente, una direttiva, un'istruzione o una comunicazione; prima di riuscire a far comprendere quanto fosse importante che tutti sapessero il significato di una comunicazione, se

fosse cogente o meno, se fosse a titolo interlocutorio o meno, ho faticato 15 mesi. Questa era la situazione che ho trovato in BNL, ma l'ho trovata ovunque sono andato; l'abitudine di far riferimento a uomini e alle direttive date quotidianamente da essi e non attraverso norme scritte, istruzioni di lavoro oggettive.

RIVA. Vorrei passare ad altro argomento. Lei ha avuto contatti con il mondo finanziario internazionale a proposito di questa vicenda. Uno dei nostri interlocutori a questo livello, il Presidente della FED di New York, ha avanzato in forma pesantemente asseverativa il sospetto che vi fosse un traffico intorno a questa vicenda di ordine politico-militare e lo ha fatto attraverso una frase molto divertente, cioè che attraverso la CCC e la filiale di Atlanta passavano essenzialmente esportazioni agricole ed alimentari dagli Stati Uniti all'Iraq al punto che, se tutti i cittadini iracheni avessero mangiato soltanto le uova ufficialmente esportate, avrebbero dovuto mangiarne 100 al giorno per 3 anni. Parto da questa frase per chiederle se nell'ambito di questa vicenda ha mai avuto il sospetto che dietro questo traffico vi fosse una azione politico-militare gestita da altri paesi, a parte l'Iraq.

SAVONA. Di sospetti ne siamo pieni e sono convinto che a questo punto la Commissione ne sappia più di me. Io posso citare soltanto un fatto specifico. Innanzitutto gli iracheni avevano un approccio personale violento: mi ha detto l'ingegner Di Vito che tutte le sue telefonate con gli iracheni per i primi 5 minuti contenevano solo insulti e solo dopo si cominciava a discutere. Cito questo fatto proprio per riferirmi ai documenti che l'ingegner Di Vito mi ha mostrato e che devono essere citati nelle note quotidiane redatte per mio conto. In quei documenti appare certo che Drogoul tentò di reagire a clausole inaccettabili, quali l'azzeramento delle commissioni, però poi finì con il firmare tutti gli accordi. Da ciò arguii, come conseguenza logica, che Drogoul aveva coscienza del vespaio nel quale si era andato ad infilare. È questo l'unico fatto che conosco e che può essere di una certa utilità. Non so se la Commissione abbia avuto occasione di soffermarsi su questo fatto; vi dovrebbero essere lettere che contengono scambi di richieste fra la Central Bank of Irak (CBI) e Drogoul dalle quali risulta che quest'ultimo si rifiutava di accettare talune condizioni ma poi finiva con il firmare tutto. Non so se Drogoul abbia iniziato il crimine in modo deliberato, ma è chiaro che a un certo punto ha tentato di sottrarsi e non lo ha potuto fare; perciò ho affermato che era entrato in un gioco pericoloso.

RIVA. È stato mai informato del fatto che tra le varie azioni compiute vi sono stati storni di commissioni a favore di clienti, ma a consociati di questi clienti?

SAVONA. No, non mi sono mai spinto ad analizzare questi dettagli e nessuno mi ha mai informato.

GEROSA. Sono rimasto colpito dalle sue affermazioni a proposito dei principi su un controllo estremamente preciso fatto dai dottori

Patalano e Formosa, tanto da comportare la richiesta di adozione come modello. Poichè uno dei compiti della nostra Commissione è quello di dare suggerimenti su come in futuro si possono evitare cataclismi di questo genere, vorrei chiederle se può darci qualche elemento su questi principi di controllo.

SAVONA. Il problema dei controlli è quello di contenere i costi entro i limiti di tollerabilità, altrimenti i controlli non raggiungono l'obiettivo di ridurre i costi delle insolvenze o dagli atti criminosi. In BNL era stata fatta propria l'idea, di cui si discute anche a livello internazionale, di puntare molto sui controlli incrociati attraverso *computers*, attraverso una serie di indicatori che, al di là di certe soglie, sollecitano l'invio di ispezioni mirate. Ad esempio, nel caso di movimenti di cassa vertiginosi, come quelli della filiale BNL di Atlanta presso la Morgan. Mi è sembrato di trovare una nota di critica nel riferimento al fatto che la cassa era tenuta dalla Morgan e non dalla direzione di New York. Io raccomando tuttora questa soluzione, altrimenti le possibilità di connivenza dalle «periferie» con il «centro» è forte. Il problema è invece quello che la direzione di New York doveva controllare la cassa di Atlanta tutti i giorni o, almeno, entro ristretti limiti di tempo.

All'atto delle consegne da parte del dottor Pedde, mi risultò subito chiaro che la filiale di Atlanta era l'unica a guadagnare. Il ragionamento conseguente era probabilmente questo: abbiamo molti guai, la filiale di Atlanta guadagna, lasciamola fare. Ebbene, nei sistemi di controllo non vi devono essere eccezioni.

Il progetto dai dottori Formosa e Patalano sfrutta tutte le infinite possibilità dei calcolatori. Per fare un esempio riferito ad altri campi, il punto massimo di applicazione dei controlli incrociati avviene in rapporto ai sistemi fiscali e tributari di tutto il mondo (e spero quanto prima anche in Italia). Perchè non deve essere esteso anche ai movimenti bancari?

Mi ricordo che quando sono stato alla Federal Reserve a lavorare sei mesi, il mio vicino era un emigrante tedesco il quale si era mantenuto agli studi facendo il cameriere negli Stati Uniti. Quando gli hanno dato il primo salario alla Federal Reserve e ha cominciato a pagare le tasse, il fisco gli ha chiesto come si era mantenuto agli studi e lui ha risposto che aveva guadagnato facendo il cameriere. Hanno verificato gli incassi dei ristoranti dove aveva lavorato e hanno calcolato l'importo presunto delle mance ricevute. Per due anni il mio collega di stanza alla FED ha lavorato per pagare il fisco americano. Questo esempio dimostra che se c'è un sistema di controlli incrociati si perviene alla conoscenza necessaria.

Dov'è che i sistemi si smagliano? Prendiamo il caso della Banca di Girgenti; quando si scrive nel bilancio e quindi nella contabilità che un soggetto è proprietario (ad esempio) del BOT n. 3222, e poi non ce l'ha. A quel punto occorre il corpo degli ispettori. Se la BNL attua il progetto che Formosa e Patalano hanno messo a punto, si mette sulla frontiera più avanzata della difesa dalla criminalità interna ed esterna.

Nel caso di Atlanta penso che vi siano state certamente entrambe le forme, sia di criminalità interna che esterna.

GEROSA. Dottor Savona, volevo chiederle anche un'altra cosa: nell'intervista di oggi rilasciata dal presidente Carta a «Repubblica», si parla di un'ipotesi, che non posso definire un teorema ma che a me sembra molto esatta, secondo la quale la filiale di Atlanta BNL era uno strumento finanziario per aiutare tutto un armamento, soprattutto atomico, dell'Iraq di Saddam Hussein.

Naturalmente lei ha letto molto i giornali in questi mesi ed ha una grossa competenza professionale. Che idea si è fatto di questo, cioè in quale misura può avere contribuito uno strumento come quella filiale di Atlanta ad un fatto importante di politica internazionale come l'Iraq ed il suo armamento?

SAVONA. Sempre cercando di restare nei fatti, o quanto più possibile vicino ad essi, se devo proprio dare un giudizio, debbo dire che l'Occidente ha sbagliato a valutare l'Iraq. Ma a questo punto mi metto a fare il politologo e non è il caso in questa sede. Ricordo due episodi. Il primo, all'atto delle consegne Pedde mi regalò un *tumbstone* (ce l'ho ancora nel mio ufficio), ossia quella formella in *plexiglass* che viene regalata alle banche che sottoscrivono l'emissione di prestiti internazionali. Nel prestito annunciato nel *tumbstone* la BNL figurava come comprimaria e si trattava di una di quelle operazioni fatte da Drogoul e pubblicizzate in tutto il mondo. Pedde mi disse che i suoi uffici ricevevano questi oggetti e non lo avvertivano neanche. Io ce l'ho come ricordo non proprio «piacevole» della situazione che ho ereditato. Se poi c'è delitto o non c'è delitto, non lo so. Credo si trattasse di un'operazione della *Continental Grain*, non registrata negli atti ufficiali di Roma, non autorizzata e pubblicizzata in tutto il mondo.

Il secondo episodio riguarda un banchiere, ma a questo punto la memoria non mi sorregge, il quale mi disse che il fatto che Drogoul prendesse danaro da tutto il mondo e fosse fondamentalmente il monopolista del rapporto creditizio con l'Iraq lo sapevano tutti.

Nonostante ciò, l'ispezione della BNL è fallita, ma è fallita anche l'ispezione della Federal Reserve, sulla quale il collega del senatore Carta, Mister Gonzalez, si sta impuntando fortemente. Sappiamo che tutti sapevano, ma nessuno era cosciente del fatto che il danaro non andava ad aumentare il colesterolo degli iracheni, ma più probabilmente gettava le radici per una tragedia di quel popolo.

CORTESE. Questo lo sapevano tutti; anche noi ci figuriamo che queste cose negli ambienti opportuni siano risapute.

In verità ci è stato più volte smentito da molti operatori sulle piazze degli Stati Uniti perchè non lo sapeva nessuno. Abbiamo fatto questa precisa domanda a persone che avrebbero dovuto essere dentro a questi ambienti. Sarebbe utile se lei si ricordasse, relativamente a quell'epoca, il nome di quel banchiere che ha fatto questa battuta. Sarebbe utile sapere chi lo sapeva.

PRESIDENTE. Questo rientra in un atteggiamento di difesa che è stato assunto nei confronti della Commissione. Noi abbiamo sentito anche degli esponenti delle banche italiane a New York che in passato si erano lamentati di questa estremamente disinvolta presenza di Drogoul.

Chiamati poi in sede di Commissione per spiegare se questa intraprendenza che aveva monopolizzato di fatto la situazione avesse creato disturbo, essi non hanno dato informazioni. È umano perchè è subentrata una sorta di solidarietà quasi che noi avessimo degli intendimenti punitivi e non quello invece di spiegarci il fatto e di trovare rimedi, come lei, dottor Savona, ha già avviato in sede di BNL.

SAVONA. Comunque non ci si indebita di 2 miliardi e mezzo di dollari (non ricordo la cifra precisa) senza che l'ambiente bancario e finanziario lo sappia. Capisco che è importante ricordare il nome di questa persona in questo caso specifico, ma la memoria non mi aiuta. Conta però sapere quale fosse il quadro della situazione; la gente pensa che lo sapessero tutti.

Sto vivendo sulla mia pelle analoghe situazioni: sia per la Cassa di Prato, sia per la Banca di Girgenti - che sono stati i due punti di crisi del sistema bancario in questi anni - mi dicono che si sapeva tutto. A Prato c'era la più alta densità di Ferrari «testa rossa» posseduta da piccoli imprenditori indebitati. Nessuno però denunciava la cosa. Quando è scoppiato lo scandalo, si è data la colpa ai responsabili politici: essi hanno le spalle larghe! Il reato è stato possibile per la connivenza di tutti.

Faccio un'altro esempio; si parla di enorme ammontare di titoli falsi in circolazione nel mondo; probabilmente stanno anche presso grandi banche. Con gli strumenti di riproduzione eliografica a raggi laser, oggi si può imitare alla perfezione un documento. Come ci si difende dalle imitazioni perfette di titoli che, si dice, circolano in Giappone come negli Stati Uniti? Tutti sanno che esistono questi titoli, ma ancora non è nata una rete protettiva basata sui *computers*. Bisogna decartolarizzare i titoli e far passare tutto attraverso un *computer* centrale mondiale. Se una persona acquista, ad esempio, un'azione della General Motors, n. 2233, dal tale acquirente, immediatamente il *computer* può evidenziare se l'operazione è corretta. Si possono così scoprire le truffe.

Se ancora non arriviamo a questa soluzione vuol dire che c'è una connivenza nella circolazione dei titoli falsi.

La mia attuale professione riguarda questa materia. Non so se siate interessati in futuro alla mia collaborazione per nuove leggi. In Italia, in materia abbiamo il Monte titoli al quale aderiscono (se sono informato bene) solo il 60-70 per cento delle banche, mentre dovrebbero aderire tutte. Bisognerebbe decartolarizzare tutti i titoli di credito e, per fare ciò, occorre cambiare anche il codice civile che è basato sul principio della cartolarità, della «fisicità» del titolo, che incorpora i diritti del proprietario.

Oggi, per difendersi dalle truffe, il titolare del diritto dovrebbe essere chi ha l'*input* nel computer. Ma per fare ciò occorre cambiare il codice.

GEROSA. Da quello che lei ci ha detto risulta che un po' tutti sapevano che Drogoul era l'esclusivista del rapporto con l'Iraq e che probabilmente faceva dei fidi anche importanti senza la previa autorizzazione dell'autorità centrale. Come mai poteva verificarsi una procedura così scorretta ed impropria?



SAVONA. Io insisto che il fatto ha origine nella disorganizzazione dei controlli, perchè ho trovato le filiali Italia in mano a dirigenti eccezionali. Come noto, l'utile della Banca deriva dalle filiali Italia.

GEROSA. Lei non ha trovato anche una disorganizzazione, che poi in verità è stata anche confermata?

SAVONA. Nelle filiali no, perchè sono piccole repubbliche indipendenti e soprattutto le più importanti sono gestite da anziani funzionari di banca che hanno la coscienza del rispetto delle norme e sui quali ho dato un giudizio positivo. Questo è tuttavia il punto di forza della BNL; quando c'ero io quasi l'intero utile proveniva dalle filiali. Oggi so che hanno sviluppato anche il ramo titoli, che a quell'epoca era in crisi.

La Banca è oggi più aggressiva e più pronta, anche perchè la Banca d'Italia incombe. Allora era in libertà vigilata e quello che facevo dovevo discuterlo con gli ispettori della Banca d'Italia, cosa che del resto mi faceva piacere. Da un lato l'organizzazione che è stata ripresa in mano, dall'altro l'azione vigile della Banca d'Italia consentono di affermare che forse in questo momento la BNL è una delle banche meglio piazzate nei confronti della penetrazione di atti criminosi.

GEROSA. Lei è stato alla BNL poche settimane, nelle quali peraltro mi sembra che abbia fatto un lavoro eccellente, ma è andato via perchè ci sono stati dei contrasti sul nuovo statuto. Volevo chiederle un giudizio sullo statuto che è stato poi adottato e se le sembra che dopo questa grossa catastrofe la BNL abbia potuto acquistare l'energia per un rilancio e una ripresa, dovute anche al controllo della Banca d'Italia, dell'opinione pubblica e della nuova *leadership*.

SAVONA. Sono andato via dalla BNL non solo per l'insoddisfazione dovuta al cambiamento del mio ruolo, ma per almeno due altre componenti. La prima è il tipo di lavoro che mi veniva offerto; esso mi affascinava di più intellettualmente; la seconda perchè mi era stato imposto con il nuovo statuto la rinuncia a qualcosa che è molto importante nella mia vita, la cattedra universitaria; avrei dovuto trasformare la mia figura da incaricato per decreto pubblico a lavoratore dipendente e siccome avevo già buttato alle ortiche una delle più rapide carriere in Banca d'Italia per la cattedra, mi sembrava opportuno non rinunciare all'insegnamento. Credo che la società si costruisca e si distrugga nella scuola.

Ero stato chiamato l'8 settembre come Direttore generale; ho avuto 48 ore di tempo per leggere lo statuto e decidere se accettavo o no la «sfida». Il primo mese è stato drammatico, perchè soprattutto dall'estero arrivavano notizie di ritiro di depositi a botte di 100 milioni di dollari alla volta. Ho dovuto mettere in campo tutte le conoscenze che avevo; ho avuto aiuti da varie imprese che spostavano la tesoreria su di noi e così la crisi è stata fronteggiata. Citando a braccio, posso dire che ci fu una perdita complessiva di 4.000 miliardi di depositi e un rientro di 2.000 miliardi di crediti; per una banca che aveva un giro di affari di 60-70.000 miliardi si può dire che la reazione del mercato fu abbastanza contenuta. Certamente non bisogna dimenticare che dietro

di noi c'era il Tesoro, senza cui probabilmente non c'era barba di persona o banca che potesse reggere alla situazione.

Quindi il passaggio ad una situazione in cui le responsabilità venivano cambiate, in cui per giunta dovevo perdere la cattedra e rinunciare alla possibilità di seguire il tema affascinante del sistema dei controlli bancari, mi indussero a puntare ad una nuova ed interessante esperienza professionale. Non è stata un'uscita di protesta.

Lo statuto attuale è stato recepito dalle BIN, che sono certamente tra le banche che hanno funzionato meglio in Italia, e poteva essere considerato un buon statuto di riferimento. A proposito della distinzione dei ruoli nell'attuale statuto BNL desidero aggiungere qualcosa: è come se Spadolini, la Iotti, esercitassero funzioni di capo del Governo, ciò mi sembra non funzionale, anche perchè avevo imparato alla Banca d'Italia che l'organo di indirizzo e di controllo deve essere disgiunto totalmente dall'organo esecutivo. Nello statuto della COMIT il Presidente non è organo statutario, è elettivo all'interno del Consiglio di amministrazione e presiede i comitati gestionali con facoltà di informazione senza diritto di voto. Nel nuovo statuto BNL non è così. Può darsi che il sistema funzioni e solo in futuro si potrà verificare l'efficacia. Non intendo fare distinzioni troppo nette tra bianco e nero, ma questa diversità tra statuto BNL e statuti BIN cambiava la mia figura professionale e ho preferito rinunciare.

**PRESIDENTE.** Voglio ringraziare il professor Savona perchè ha risposto non tanto su fatti e circostanze, quanto a quella esigenza che ha la Commissione in via conclusiva di dare una corretta, seria e obiettiva interpretazione dei fatti, anche col sostegno di una consapevolezza dei meccanismi internazionali così sofisticati che si diffondono nel mondo bancario.

Le chiederei una conferma affinché il nostro giudizio sia sereno e spoglio da qualunque condizionamento esterno. Il malessere della Banca non è degli anni 1988-89 ma ha radici più lontane; siccome qualche testimone, che però è meno attendibile di lei perchè coinvolto, si è riferito ad un malessere che veniva da lontano, sarebbe molto importante che lei confermasse questa valutazione oggettiva.

#### **Presidenza del Vice Presidente RIVA**

**SAVONA.** Abbiamo l'esperienza non tanto di Pedde, che veniva dall'interno della Banca, ma quella di Bignardi, che deve essere considerato uno dei migliori banchieri, come testimonia il successo che sta avendo nonostante i guai, anche fisici che ha avuto. Bignardi va in BNL e si trova in uno stato di estremo disagio; non riesce a cambiare la linea, non riesce ad operare. Evidentemente è veramente difficile il passaggio organizzativo da una banca che godeva di rendite a una banca che si deve conquistare la posizione quotidianamente sul mercato. Questo passaggio, come purtroppo sperimenteranno i paesi che stanno scegliendo il mercato, è estremamente traumatico per una istituzione. Questa è l'idea che mi sono fatto, anche a seguito di cordiali discussioni con Bignardi.

**PRESIDENTE.** Quanto ha pesato nella negoziazione e sottoscrizione degli accordi di Ginevra la considerazione che, in caso di mancato accordo, nel bilancio della Banca nazionale del lavoro i crediti iracheni avrebbero dovuto essere considerati perduti?

**SAVONA.** Non credo sia stato così. Credo che la Commissione già sappia che la prima proposta che avanzai – allora dipendeva solo da me – al Comitato ed al Consiglio fu quella di porre tutti gli utili di un anno a riserva, come se quei crediti concessi da Drogoul fossero inesigibili. Ho anche proposto di abbattere al valore di mercato i titoli in portafoglio sopravvalutati e di fare tutta una serie di pulizie di bilancio che portarono ai 900 miliardi circa di risultato negativo lordo. Non erano perdite ma semplicemente accumulo in vari fondi riserva e rischi.

Contò molto invece il fatto che, se non accertavamo la natura dei crediti, se non avevamo dal debitore il riconoscimento che i debiti nei nostri confronti erano pari a *tot* miliardi, non eravamo in grado di chiudere il bilancio e di certificarlo. Anzi si sarebbe creata una situazione di commissariamento della Banca proprio perchè il suo stato passivo non era certificabile.

**PRESIDENTE.** Quindi era un problema di certificazione giuridico-contabile.

**SAVONA.** Contava anche molto il fatto che c'erano stati contatti a livello pubblico che avevano portato sulle nostre spalle il peso della soluzione del problema. Nel dicembre 1989 ci furono dei colloqui italo-iracheni per problemi molto più ampi, all'interno dei quali si voleva inizialmente includere anche quello della BNL. Poi, d'accordo con il Governo e su nostra esplicita richiesta, si decise di tirare fuori la questione BNL da quel pacchetto, in quanto altrimenti sarebbe rimasta coinvolta in un discorso più ampio, di navi, di debiti pregressi, di forniture belliche e così via. Avevamo invece interesse a gestire in prima persona la questione, impedendo che rimanesse impantanata in discussioni molto più ampie. Questi sono i motivi principali.

**PRESIDENTE.** Del resto, la Banca nazionale del lavoro era già esposta per proprio conto nella vicenda delle navi nei confronti della Fincantieri.

Nell'accordo italo-iracheno non furono poste neanche generiche premesse utilizzate poi per gli accordi di Ginevra?

**SAVONA.** A seguito di un'attenta disamina del problema, l'argomento fu depennato dall'ordine del giorno. Devo dire che inizialmente si pensava che ci convenisse trattarlo insieme agli altri problemi. Io, però, mi sono sempre fatto ispirare dalla regola di tentare di cavarmela da solo invece di bussare cassa al settore pubblico, così come una corrente di pensiero all'interno della BNL tendeva ad accreditare quale migliore soluzione. Credo tuttora che la Banca ce la possa fare senza l'aiuto pubblico. Il principio è valido per tutti: quando una banca raggiunge un minimo di rendimento può andare tranquillamente sul mercato; il capitale non manca mai, se rende.

PRESIDENTE. A quanto pare la sua corrente di pensiero è stata sconfitta.

SAVONA. Comunque c'è sempre il Parlamento.

PRESIDENTE. Ringraziamo e congediamo il professor Savona.

*Il professor Savona viene congedato.*

*Viene introdotto il dottor Davide Croff, amministratore delegato della Banca nazionale del lavoro.*

**Testimonianza dell'amministratore delegato della Banca nazionale del lavoro, dott. Davide Croff.**

**Presidenza del Presidente CARTA**

PRESIDENTE. Il dottor Davide Croff rende testimonianza in costanza di giuramento prestato e quindi non occorre ripeterlo. Egli ha fatto pervenire una memoria della quale gli siamo grati perchè ci consente gli opportuni approfondimenti.

La Commissione desidera a questo punto individuare le varie fasi della gestione in modo da poter dare un giudizio appropriato. Per ricostruire i fatti è necessario individuare il momento del passaggio ed i controlli effettuati dall'inizio della nuova gestione. Infatti, non ci si può lamentare che la Commissione non tenga conto della profonda innovazione nell'operato dell'istituto, se non veniamo sorretti da fatti e da circostanze ben precise.

Quando è entrato nella Banca nazionale del lavoro?

CROFF. Il 15 giugno 1989, poi sono rimasto un mese e sono partito per le ferie intorno al 20 luglio successivo.

PRESIDENTE. Quindi lei è nelle condizioni ottimali per poterci dare un quadro del nuovo assetto e per spiegarci alcuni episodi che si sono verificati.

Lo sforzo della Commissione, anche se molto spesso è frainteso – e questo umanamente si può capire – non è tanto di arrivare a giudizi punitivi ma di ricostruire oggettivamente i fatti per dare al Parlamento la possibilità di adottare le misure di sua competenza sotto il profilo della gestione, della direzione e delle normative. Vorrei che la sua esposizione tenesse conto del nostro spirito.

Il fatto specifico che vogliamo trattare è relativo a questo fido riconosciuto in un periodo particolare a favore dell'Iraq. Lei ha avuto un appunto del signor Ardas, un promemoria, ha presieduto una riunione: ha compiuto degli accertamenti prima di procedere al riconoscimento di questo fido?

*CROFF.* Come ho indicato nel corso della mia precedente testimonianza e nella memoria, io ero appena arrivato in Banca e, nell'ambito dell'attività che mi era stata affidata, che comprendeva anche la gestione finanziaria esteri, mi venne sottoposta per la delibera che era di mia competenza un'operazione di fido per 50 milioni di dollari a favore della Banca centrale irachena, un'operazione assistita da collaterale e, pertanto, sostanzialmente priva di qualsiasi rischio creditizio. A fronte delle somme sborsate infatti c'era un corrispondente ammontare di cassa depositato, con atto di pegno, con formale garanzia. L'operazione mi è stata presentata nei termini descritti diffusamente nella mia memoria e risultava non presentare assolutamente alcun elemento di criticità. Per di più essa si inseriva in un momento in cui non vi era per l'Iraq alcuna preoccupazione particolare. Sapevamo tutti che si trattava di un paese reduce dalla guerra e quindi non in floride condizioni economiche, eravamo ben lungi però dal conoscere gli avvenimenti che poi si sono verificati.

Quasi contestualmente mi venne sottoposta poi perchè la potessi proporre al Comitato esecutivo competente per materia un'operazione, su cui non era mia competenza deliberare, di 20 milioni di dollari che andava sotto il rischio-paese, sempre a favore dell'Iraq. Come ho detto, per essa si configurava un rischio di 20 milioni di dollari privi di collaterale. Per importo e natura si trattava di un'operazione di normale amministrazione. Anche se l'Iraq era considerato un paese a rischio la nostra, come tutte le grosse banche internazionali, infatti, operava con esso non tanto evidentemente per fare dei finanziamenti diretti quanto per sostenere flussi esportativi soprattutto provenienti dall'Italia. Venti milioni di dollari erano poi considerati un ammontare non eccessivo, «tranquillo». Anche su questa pratica particolare quindi non emerse nessun elemento di preoccupazione e pertanto sostenni la proposta. Come ogni pratica anche questa però venne analizzata e poichè all'interno della Banca io stavo muovendo solo i primi passi ebbi un incontro con i funzionari addetti al settore, tra cui il dottor Ardas, e nel corso di una conversazione richiesi delle precisazioni che mi pare di aver già evidenziato. Avevo l'esigenza cioè di approfondire la capacità dell'Iraq di far fronte ai propri impegni, la redditività di operazioni del genere e l'eventuale negativo impatto che si sarebbe determinato ove le operazioni stesse fossero state declinate in tutto o in parte. Ho usato cioè la normale diligenza di chi affronta pratiche del genere e mi risulta che il dottor Ardas, persona valida, competente ed anche molto scrupolosa, prese nota di queste mie considerazioni e che esista un suo manoscritto con questi tre o quattro punti annotati. Si discusse allora sulla pratica, ma non emersero criticità e le operazioni andarono tranquillamente avanti, l'una con la mia firma di delibera e l'altra davanti al Comitato esecutivo che la approvò.

*PRESIDENTE.* Alle sue richieste di precisazioni risposero anche i funzionari del servizio Monaco e Sartoretti? Tra i suoi interlocutori c'erano anche loro?

*CROFF.* Sì, certo. Sartoretti era infatti responsabile della Linea istituzioni estere mentre Monaco era il suo collaboratore che sovrinten-

deva alle aree del Medioriente. Erano quindi le persone idonee a rispondere alle domande. La motivazione che è stata riportata nel modulo sottoposto alla mia approvazione conferma inoltre che non ci fossero assolutamente criticità.

**PRESIDENTE.** Ebbe nozione che con queste pratiche si veniva a coprire operazioni già compiute?

**CROFF.** Non vi era nessuna traccia che la domanda di credito, di affidamento era già stata inoltrata dalla filiale di Atlanta addirittura nel precedente mese di dicembre, nè che vi erano sconfinamenti. Di questo potei essere informato solo dopo l'ispezione effettuata ad Atlanta, ispezione dalla quale emersero proprio tali fatti. Prontamente chiedemmo un approfondimento ed evidenziammo i punti che mi sono permesso di riferirvi.

**PRESIDENTE.** Quando si è saputo in pratica che era stata operata una sanatoria?

**CROFF.** Dopo l'aprile del 1991, dopo cioè che acquisimmo i risultati dell'ispezione in Atlanta. Quando il caso scoppiò, e lo dissi già l'altra volta in risposta ad una domanda del senatore Riva, feci mente locale sul fatto che avevo firmato questa pratica. La estrassi dal *dossier* e la reputai del tutto corretta. L'ammontare di 50 milioni di dollari, la presenza di collaterali, motivazioni assolutamente fondate e il fatto che rientrasse nell'ambito dei miei poteri non hanno ingenerato in me alcun sospetto o preoccupazione.

**PRESIDENTE.** Mi risulta che tale pratica abbia avuto una lunga gestazione.

**CROFF.** Certamente una gestazione più lunga della media. È arrivata alla mia firma sei o sette mesi dopo che la domanda era stata inoltrata dalla filiale.

**PRESIDENTE.** Nessuno però nè a New York nè altrove le ha fatto comprendere che si trattava di sanare uno sconfinamento?

**CROFF.** Sono sicuro che non venne fatto rilevare nulla del genere.

**PRESIDENTE.** Per quanto le consta è diffusa la prassi di anticipare somme in difetto di decisione del centro? È comune nella nostra come nelle altre banche che una filiale assuma iniziative del genere prima che gli organi centrali deliberino in merito?

**CROFF.** Direi che in un mondo ordinato ciò non dovrebbe accadere. Debbo aggiungere però che nell'ambito di una attività corrente ogni tanto degli sconfinamenti si verificano. Per correttezza debbo dirlo. È chiaro però che ove questi sconfinamenti avvengano, debbono essere prontamente risanati. Se contenuta, comunque, una certa proporzione di sconfinamenti non costituisce un fatto patologico.

**PRESIDENTE.** Ha mai avuto modo di rivolgere dei rimproveri ai suoi collaboratori per quanto concerne l'istruttoria di quella pratica?

**CROFF.** Non ho più avuto modo di intrattenermi con loro su questo argomento. Tra l'altro nei confronti di questi e di altri funzionari della Banca qualche mese fa, sempre a valle dell'ispezione di Atlanta, è stato aperto un procedimento disciplinare. Stiamo infatti approfondendo e cercando di accertare l'esistenza di eventuali comportamenti non corretti.

**PRESIDENTE.** A chi faceva capo il gruppo di Atlanta?

**CROFF.** Il gruppo di Atlanta è stato costituito dal dottor Gallo che ne ha coordinato l'attività nei giorni caldi immediatamente successivi all'esplosione dello scandalo. Tale gruppo ha fatto riferimento al dottor Gallo fino all'ottobre del 1989. Successivamente, l'allora direttore generale, professor Savona, diramò un ordine di servizio in base al quale il gruppo Atlanta veniva posto sotto il coordinamento dell'ingegner Di Vito, il quale ne rispondeva direttamente al professor Savona; analogamente, al professor Savona rispondeva il ragioniere Petti che con lo stesso ordine di servizio (o quasi contestualmente) fu inviato ad Atlanta per l'ispezione.

**PRESIDENTE.** Quindi si trattava di due funzioni diverse.

**CROFF.** Sì, assolutamente diverse: il primo gruppo aveva funzioni di gestione, l'altro precise funzioni ispettive.

Come mi pare di aver ricordato nella memoria scritta, nell'imminenza delle sue dimissioni il dottor Pedde emanò un ordine di servizio (che mi pare dati 7 settembre) con cui affidava al dottor Gallo il coordinamento delle indagini in quel primo momento di emergenza (non vi era ancora il nuovo Direttore generale). Il dottor Gallo dunque assunse quelle funzioni e le mantenne fino al 31 ottobre.

**PRESIDENTE.** Che lei sappia, il dottor Petti condusse l'ispezione a titolo personale o firmò per l'*équipe*?

**CROFF.** Credo che egli firmasse per l'*équipe*, però la responsabilità ispettiva è di tipo individuale. Tant'è che l'ispettore, il «padre» dell'ispezione è lui, sebbene l'ispezione stessa faccia parte di un servizio più grande.

Vi è insomma una funzione collegiale, ma anche un aspetto individuale.

**PRESIDENTE.** L'altro giorno ci siamo soffermati su alcuni avvenimenti stranieri ed in particolare su questa Banca nazionale del lavoro di Zurigo e sulla presenza in quella banca del dottor Hartmann (che mi pare sia dimissionario). Lei era nel Consiglio di amministrazione?

**CROFF.** No, non ero nel Consiglio di amministrazione, però partecipai ad una riunione perchè il Consiglio era dedicato al bilancio

ed in quella sede venivano invitati anche gli esponenti della direzione della Banca, un po' per celebrare l'andamento dell'esercizio, che fra l'altro, era stato positivo. Ho partecipato come ospite, avendo una funzione di rappresentanza della Banca, nel momento in cui si prendeva atto del risultato della banca svizzera. Ricordo che vi fu una colazione con i consiglieri e il direttore della Banca.

Come ho scritto nella mia memoria non ero a conoscenza del fatto che il dottor Hartmann avesse anche questo altro incarico. Lo appresi in Commissione facendo anche la figura di chi non è ben informato. Successivamente ho verificato che la stampa del giorno prima aveva riportato la notizia e che quindi tecnicamente avrei potuto conoscerla.

**PRESIDENTE.** Ove lei fosse stato membro del Consiglio di amministrazione, mi sarei meravigliato. Infatti, il dottor Hartmann è una specie di mostro sacro del mondo bancario svizzero, un personaggio di grande spessore.

**CROFF.** Successivamente mi sono informato: il dottor Hartmann era un personaggio importante del mondo bancario, era stato Direttore generale dell'Unione Banche Svizzere ed aveva ricoperto molti altri incarichi. Proprio per questa sua grande esperienza venne chiamato nella Banca, laddove rimase per più di nove anni, comunque un periodo molto lungo.

Come ho scritto nella memoria, non appena è risultata evidente questa coincidenza, abbiamo colto la prima occasione utile (un Consiglio di amministrazione), per accogliere le dimissioni del dottor Hartmann.

**PRESIDENTE.** Prima di assumere le sue funzioni presso la BNL, lei lavorava presso la FIAT?

**CROFF.** Sì, ero direttore finanziario della FIAT s.p.a.

**PRESIDENTE.** Non è che io voglia prospettare delle similitudini, ma, a parte il grosso incidente, essendo abituato ad un modulo organizzativo serio come quello della FIAT (una società privata), come ha trovato il modello organizzativo della BNL? È un giudizio, un'opinione che può esprimere o no, appartiene alla sfera critica della sua persona.

**CROFF.** Esprimo volentieri un giudizio, perchè ne sono convinto. Lasciai la FIAT per la BNL, consapevole che muoversi dal settore industriale a quello bancario sarebbe stato comunque, non dico traumatico, ma certamente importante. Fra l'altro avevo seguito sempre gli aspetti finanziari dell'azienda ed ero sempre stato a contatto con il mondo bancario: nella mia esperienza ero convinto che in un certo senso il settore bancario fosse un po' in ritardo rispetto al settore industriale, nel processo di sviluppo e di modernizzazione. Sapevo quindi che avrei assunto un compito non facile, con la mia nuova posizione professionale.



A parte l'incidente - sono ovvie le considerazioni che ne sono scaturite - ho avuto conferma della sensazione e delle mie preoccupazioni. Il mondo bancario per molti aspetti è assolutamente in primo piano e soprattutto a livello individuale è dotato di professionalità eccezionali (ho detto e ripeto che i collaboratori che ho trovato in BNL sono assolutamente allo stesso livello, se non superiori per certi aspetti, ai colleghi che avevo in FIAT), ciò che è carente è forse proprio l'organizzazione; in particolare il settore dei controlli e della pianificazione, che sono - direi - strumenti di gestione ormai da tempo utilizzati nel settore industriale, dove si sono affinati e sviluppati. Nel settore bancario italiano, invece, per una serie di ragioni che sarebbe complesso esaminare, non sono così avanzati. La mia personale opinione è che vi sia questo *gap*. Credo comunque che queste banche stiano tutte lavorando con grosso impegno, perchè l'arrivo del 1993 (ormai alle porte) richiederà necessariamente un incremento di efficienza.

GEROSA. Vorrei porre rapidamente due questioni. La prima, che mi sembra significativa e importante, è la seguente: Hartmann si dimise su invito della BNL? Cosa accadde? Il Consiglio di amministrazione o il Presidente chiesero che se ne andasse?

CROFF. Sì, in forma garbata e non ultimativa gli chiesero se, per ragioni di opportunità (non vi era nulla contro il dottor Hartmann) non ritenesse di dover andar via. Siccome il mandato che aveva a lungo svolto presso la Banca poteva considerarsi concluso, da parte sua è venuta una certa disponibilità che è stata acquisita senza alcun problema.

GEROSA. La seconda domanda si riallaccia molto a quello che lei ha appena detto e quindi in gran parte lei ha già risposto.

Noi abbiamo constatato, sia in America sia qui, che nella vecchia BNL c'era un grosso disordine, una grossa disorganizzazione. Lei è stato indubbiamente tra i protagonisti di tutto un riassetto, un recupero di efficienza della BNL.

Lei ha già parlato di sistemi, controlli, pianificazione, però vorrei sapere quali sono stati i punti di azione più importanti che voi avete messo in atto dal settembre 1989 ad oggi per arrivare a dei risultati che, a quanto si è visto sulla stampa, sono stati molto efficaci, molto importanti.

CROFF. Guardi, l'azione è stata, direi, profonda, incisiva e, devo dire, sta ancora continuando, dato che non posso sostenere che abbiamo risolto tutti i problemi, sarebbe sicuramente presuntuoso. Direi che abbiamo toccato vari punti in questo quadro di riordino della gestione; alcuni riguardano gli aspetti più propriamente statutari, quindi la riforma dello statuto, che, direi, ha consentito alla BNL di precorrere il modello della società per azioni destinato ad essere adottato formalmente con il completamento della ristrutturazione che sarà compiuta in base alla cosiddetta legge Amato.

Il secondo aspetto molto importante è la riorganizzazione interna. Direi che il modulo prescelto è quello di creare una gestione più

partecipata, più collegiale nel senso non generico del termine, ma proprio per far sì che vi siano delle chiare individuazioni di responsabilità ai vari livelli a cominciare dall'amministratore delegato per passare ai capi dei servizi ed ai responsabili degli uffici. Si vuole cioè che ognuno si prenda le proprie responsabilità e però cooperi, collabori alla gestione.

Come ho detto, siamo partiti dal regolamento della Banca, che è stata strutturata nella sua direzione centrale in 15 servizi; stiamo emanando in questi giorni gli ordinamenti, che sono un secondo livello organizzativo, con i quali discipliniamo la formazione degli uffici e delle altre unità organizzative della Banca. Direi quindi che si tratta di una riorganizzazione complessiva che ha toccato proprio l'assetto generale della Banca.

All'interno di questa riorganizzazione complessiva abbiamo cercato di incidere sugli aspetti che ritenevamo prioritari, operando in due principali direzioni: la prima riguarda il settore dei crediti, che è stato attentamente riconsiderato con l'obiettivo di disciplinare e mettere sotto un maggior controllo l'attività creditizia che comunque rimane attività fondamentale della Banca; e in questo senso mi ricollego a quello che mi diceva prima il Presidente Carta: anche il problema degli sconfinamenti, delle autonomie centrali e periferiche, è stato tutto rivisto. In particolare vorrei sottolineare un aspetto molto importante: è stata creata, attraverso la riunione bisettimanale di un Comitato fidi, una struttura dove non solo si valuta il merito di credito delle singole operazioni, ma si ha una visione complessiva dell'attività creditizia della Banca e di tutti i suoi comparti. Infatti la Banca esercita il credito ordinario, ma anche il credito speciale, a medio e lungo termine (industriale, edilizio e di altro tipo); c'è poi il settore parabancario. È chiaro che ognuno di questi settori ha la propria autonomia che va rispettata, però è evidente che ci deve essere un momento in cui il coordinamento dell'attività creditizia trovi un punto di riflessione. Questo tipo di ristrutturazione è apparso necessario perchè in precedenza purtroppo succedeva che magari delle pratiche che erano rifiutate dalla Banca come azienda ordinaria venivano accettate da un'altra entità della Banca stessa.

Quindi direi che a questo settore è stata data la priorità assoluta perchè esso rappresenta proprio il cuore dell'attività della Banca.

L'altro settore in cui si è operato con immediatezza è evidentemente quello dell'ispettorato. L'ispettorato aveva sofferto una contrazione di professionalità e di numero, per cui disponeva di risorse limitate. Lì abbiamo deciso di riprendere in mano completamente l'assetto strutturale non solo per aumentare gli ispettori e le visite ispettive, ma proprio per dare una filosofia diversa ai controlli. Abbiamo assunto due persone di rilievo della Banca d'Italia, Patalano e Formosa (a questo proposito poi aggiungerò un'altra informazione), persone di assoluto *standing* che venivano da una scuola che tutti noi conosciamo, e che ci hanno dato una mano importante a rafforzare gli strumenti e direi l'efficacia dei controlli. Noi abbiamo fatto un numero di ispezioni a unità italiane ed estere che ha segnato un incremento del 120 per cento rispetto agli anni passati. Ma non si tratta solo di un fatto quantitativo: si stanno introducendo nuove tecniche di controllo non solo a livello

locale ma anche centralizzato: si tratta di controlli cartolari, controlli attraverso lo strumento della EDP, che costituiscono un passo avanti gigantesco rispetto alla precedente struttura.

In particolare vorrei anche ricordare alla Commissione che al dottor Formosa è stato conferito proprio in questi giorni l'incarico specifico di sovrintendere a tutto ciò che riguarda ancora la vicenda di Atlanta, che, come sappiamo, durerà a lungo perchè gli impegni sono ancora in piedi. Abbiamo voluto quindi affidare la vicenda ad una persona che viene dall'esterno, che ha un'esperienza ispettiva, che ha un rigore professionale. Il dottor Formosa ha proprio la funzione di seguire tutto ciò che riguarda la vicenda di Atlanta, sia sotto l'aspetto del proseguimento delle indagini sia per gli aspetti che riguardano la gestione operativa in quanto noi abbiamo ancora un enorme ammontare di lavoro gestionale da fare ad Atlanta perchè evidentemente abbiamo lettere di credito, crediti che speriamo di recuperare.

Questo lo dico proprio per evidenziare l'importanza che abbiamo voluto dare alla vicenda e ci è sembrato che il dottor Formosa fosse la persona più indicata per questo compito.

GEROSA. Questo nell'ultimo Consiglio di amministrazione: quando c'è stato?

CROFF. L'ordine di servizio porta la data di due giorni fa, è proprio una decisione recentissima.

Quindi questo per i controlli tecnico-operativi.

La terza linea di intervento - che forse, se mi consente, è la più innovativa - è stata quella di attivare un processo per l'attuazione della pianificazione dei controlli di gestione della Banca Nazionale del Lavoro e del gruppo Banca Nazionale del Lavoro. A questo fine ci avvaliamo della consulenza di una società esterna di primissimo *standing*, abbiamo assunto circa un anno fa ormai una risorsa, il dottor Balossino, *ex vice* direttore generale dell'ABI che, per la sua esperienza professionale, era e forse è la persona con maggior competenza in questo campo.

PRESIDENTE. Che compito ha il dottor Balossino?

CROFF. È il capo del Servizio pianificazione controllo di gestione, quindi ha due compiti: in primo luogo quello di mettere a punto il sistema che è carente, avvalendosi della collaborazione della società di consulenza; in secondo luogo quello di gestire il controllo e la pianificazione. Vorrei precisare che il controllo di gestione non è tanto un'attività che si affianca a quella dell'ispettorato ma è cosa tutta diversa, è uno strumento di gestione che serve per avere, da parte di chi governa l'azienda, una visione più chiara dei fenomeni e dei nessi di causalità e quindi la possibilità di intervenire, possibilmente prima che insorgano dei problemi.

Quindi, dicevo, (chiedo scusa se mi sono interrotto) queste sono state le tre direzioni principali e a livello operativo della ristrutturazione. Come sottolineavo prima, questo lavoro richiede ancora molto tempo, perchè gli interventi indicati, oltre ad essere dei fatti tecnici,

richiedono un cambiamento della cultura aziendale che deve essere filtrata giorno dopo giorno attraverso un'opera di coinvolgimento.

GEROSA. Deve essere una cultura più industriale che bancaria.

CROFF. Io non vorrei essere così presuntuoso da dirvi che abbiamo esportato la cultura industriale, però certamente cerchiamo di tener conto di quanto di buono c'è in una cultura industriale, anche se la cultura bancaria ha un suo profilo specifico molto importante perchè fare il banchiere è diverso dal fare l'industriale.

PRESIDENTE. Le volevo fare io una domanda, dottor Croff: lei ha avuto un mandato dal presidente Nesi di prendere contatto con la Moody's allora.

CROFF. Sì.

PRESIDENTE. Dunque lei ha svolto questo compito: ha trovato resistenze? La credibilità da allora è migliorata? Diciamo che lei, proprio quando è scoppiato lo scandalo, era in America.

CROFF. Sì, ero in vacanza.

PRESIDENTE. Quindi lei è stato raggiunto dal presidente Nesi che le ha dato questo incarico. Lei è in grado di ricordare queste cose?

CROFF. Signor Presidente, vorrei solo precisare, per essere puntuale, che io ero in vacanza e diedi ovviamente la mia disponibilità a rientrare immediatamente; mi fu detto però di rimanere in America per ogni evenienza. Io ebbi alcuni incontri proprio nel momento in cui scoppiò lo scandalo. La Moody's la incontrai qualche giorno dopo, alla fine di settembre e la cosa avvenne perchè nel momento in cui divenne pubblica la vicenda la Moody's immediatamente si allarmò e richiese una nostra convocazione. Addirittura ricordo che ci disse: «O vi presentate entro la mattina del 28» (o 29, adesso non ricordo esattamente) «settembre o noi procediamo d'ufficio al declassamento». Quindi io mi precipitai immediatamente e devo dire che fu un'esperienza assolutamente degna di nota e la ricordo come se fosse oggi perchè, assunto dalla Banca da un mese praticamente (perchè poi ero stato in vacanza), mi trovavo a discutere di un evento di cui non si conosceva la portata ma che comunque sembrava cosmico, di fronte ad un'agenzia di *rating* che aveva evidentemente delle esigenze di chiarezza molto forti.

Ebbi la fortuna di una pregressa precedente esperienza avendo curato il *rating* della FIAT. Mi trovai di fronte ad una situazione imbarazzante e di difficile gestione che affrontai con il criterio fondamentale della totale trasparenza. Dissi che la Banca aveva problemi strutturali e di gestione aggiungendo che, essendo appena arrivato, mi trovavo nella posizione di chi voleva dare un contributo costruttivo. Da quel momento ho continuato a seguire il rapporto dando tutte le indicazioni. Siamo riusciti in quell'occasione a contenere il declassamento della Banca in un solo punto, prevalentemente per il

fatto che la Banca, essendo del Tesoro, aveva alle sue spalle una garanzia di solvibilità. Poi anche spendendo la credibilità personale, per quanto poteva valere, anche perchè il nuovo *management* non era compromesso con il passato e aveva una esperienza professionale da mettere al servizio delle istituzioni. Abbiamo avuto un incontro di recente con la Moody's e direi che sotto il profilo aziendale è stato apprezzato quanto fatto. È chiaro che la Moody's deve tener conto anche dei parametri ufficiali e del fatto che la nostra Banca ha un contenzioso molto importante, è costretta ad accantonamenti rilevanti, ha una struttura di capitale non particolarmente robusta, però, se posso dare una mia interpretazione, mi sembra che il dialogo sia molto buono e vi sia reciproco rispetto.

CORTESE. Il ritardo di circa sette mesi con il quale il fido di 50 milioni di dollari è stato sottoposto alla sua firma è mai stato contestato, una volta considerata la gravità del quadro in cui questa singola operazione veniva ad inserirsi? È stato mai contestato ai collaboratori che hanno causato questo ritardo, inusuale per lunghezza e misura? In caso di contestazione, quali sono state le giustificazioni e come si è chiusa la vicenda?

CROFF. La questione non è ancora chiusa, anche se vi è stata una pronta contestazione con l'apertura di un procedimento disciplinare. Immediatamente dopo che ci si è resi conto di questa anomalia, abbiamo infatti proceduto alla contestazione nelle forme previste dal procedimento disciplinare. Questo è ancora in corso in quanto si deve tener conto, oltre che di fatti oggettivi, dell'intero contesto in cui la vicenda è avvenuta, perchè la semplice evidenza dei fatti non è idonea da sola a consentire di dare un giudizio sull'intera vicenda. Tutto si inserisce nell'ispezione disposta a carico della direzione centrale che sta procedendo sempre in riferimento alle vicende di Atlanta e che spero ci consenta di acquisire ulteriori elementi nel rispetto delle parti coinvolte.

CORTESE. Vi è poi una questione di carattere più generale che potrei sintetizzare in una domanda provocatoria: la BNL di oggi ha interesse a capire come mai tutto questo sia potuto accadere? La domanda - ripeto - è provocatoria. Ma vi sono due elementi che la giustificano. Da un lato siamo venuti a sapere che la filiale di Atlanta dipendeva gerarchicamente e funzionalmente dalla filiale di New York, e per i controlli, per le politiche più generali, ma non per la funzionalità diretta, dall'Area del Nord America. Oggi la struttura di questa Area e della filiale di New York è sostanzialmente la stessa dell'epoca in cui è prima maturato e poi emerso lo scandalo. Non vi è dubbio che almeno responsabilità oggettive esistano, se vi erano questi rapporti di dipendenza per i controlli e per il funzionamento.

Sempre per esperienza comune, ma anche per specifici approfondimenti fatti nel corso dei nostri lavori, per episodi di ben più modesta entità, sono stati assunti provvedimenti in via amministrativa e di organizzazione degli accertamenti delle responsabilità sempre complessi e difficili. Abbiamo visto quanto tempo è servito per la consegna del

rapporto Petti, certamente non per accertamenti di responsabilità, ma per un problema di riorganizzazione, mentre per episodi più modesti si è molto più sbrigativi nell'ambiente bancario.

Il modesto fallimento di provincia fa saltare teste di direttori di filiali ancorchè innocenti.

Allora il fatto che sostanzialmente tutti siano al loro posto suscita l'impressione che la politica della direzione della BNL e della presidenza sia di superare possibilmente l'incidente senza sostanzialmente creare ulteriori traumi.

Siccome siamo ad una delle ultime battute conoscitive della Commissione credo che questi nodi vadano in qualche modo appurati.

L'altro elemento è che abbiamo avuto risposte diverse ad un quesito che abbiamo posto a varie persone.

Data l'imponenza delle cifre in questione, data l'irritualità di molte procedure, al di là della frode anche per quanto già era ufficiale, la singolarità di alcuni fatti come l'aver quasi monopolizzato da parte della filiale di Atlanta i crediti agevolati e garantiti dalla CCC, l'impressione da profani di molti membri della Commissione era che tutta questa vicenda difficilmente avrebbe potuto svilupparsi all'insaputa dell'ambiente bancario, dell'ambiente del mondo degli affari, quanto meno negli Stati Uniti. Abbiamo avuto a questa sollecitazione risposte diverse; chi ha detto che la cosa è stata assolutamente un fulmine a ciel sereno, non solo la frode in senso tecnico, ma proprio le dimensioni del *business* e nessuno ne aveva mai saputo nulla nè aveva sospettato di nulla. E chi invece ha ritenuto di dire che tutti sapevano.

Noi abbiamo queste due risposte e tutti sapevano e non potevano non sapere, quindi, che la nostra maliziosa intuizione era più che ragionevole.

La Banca nazionale del lavoro ha un ruolo rilevante nel mondo bancario italiano e, ritengo, anche in quello internazionale ha agganci, rapporti, relazioni. Ha anche un certo potere in termini relativi. Ha usato questi rapporti, quelle relazioni, questo suo potere e questa sua influenza nell'opinione internazionale per capire chi l'ha «gabbata», chi ha concertato questa truffa così grave ai suoi danni, che comporta un danno finanziario ma anche un danno di prestigio e di posizione sul mercato bancario? Cioè ha mosso le pedine per andare a fondo di questa questione? Che iniziative sono state assunte? Perchè certamente chi è nell'ambiente può fare molto di più di una Commissione d'inchiesta che non può muoversi che sotto i criteri della ritualità e della formalità e, fatalmente quindi, con una maggiore superficialità.

*CROFF.* Le domande sono complesse: cercherò di rispondere al meglio della mia conoscenza.

La prima domanda è se la BNL ci tiene a capire cosa è successo: la mia risposta, ferma, decisa e forte è sì. Lo vuole a mio giudizio per due motivi. Il primo è un motivo oggettivo: comunque bisogna fare chiarezza o cercare di fare chiarezza su un episodio che ha intaccato il prestigio e il patrimonio della più grande banca italiana e quindi l'immagine non solo della banca ma anche del paese.

Su questo punto, al meglio delle nostre capacità (parlo per me e dal momento in cui sono entrato in banca), l'atteggiamento è stato quello di cercare di dare tutto il supporto, la collaborazione e l'informazione a nostra disposizione.

Il secondo motivo, invece, per cui la risposta è così fortemente positiva, è che il conoscere cosa è successo serve alla gestione per fare quelle cose che consentano che ciò non accada più.

Quindi direi che è assolutamente fondamentale per noi, e questo non attiene evidentemente agli aspetti giudiziari della vicenda ma agli aspetti gestionali, capire dove non hanno funzionato i controlli, le informazioni, i flussi di *reporting* e quanto è necessario fare per intervenire.

Devo dire che molte cose le abbiamo individuate e a molte cose abbiamo messo mano in modo energico e radicale. Lei dice che l'Area del Nord America è quella di prima: io mi permetto di dire che l'Area del Nord America, così come tutte le filiali estere della Banca, non sono più come prima. Hanno subito una trasformazione profonda che per alcuni versi non è ancora completata perchè certi processi richiedono tempo e per quanto concerne l'aspetto EDP delle riforme ci vogliono tre anni. Esse sono però fondamentalmente cambiate.

Faccio alcuni esempi: le autonomie delle filiali che facevano capo all'Area sono state drasticamente ridotte. Non solo la tesoreria non è più nelle loro mani ma anche l'attività creditizia e tutto ciò che è periferico rispetto a New York, che è la casa madre, è stato ridimensionato drasticamente tanto è vero che adesso procederemo con una riforma ordinamentale per cui cambierà lo *status* di queste unità periferiche che si trasformeranno da vere e proprie filiali a punti di produzione commerciale, avendo New York avvocato e centralizzato molte delle responsabilità.

In secondo luogo New York si è dotata di una serie di strumenti, sia ispettivi che di controllo, per svolgere la sua funzione di filiale capo area nei confronti di Roma da un lato e nei confronti delle altre attività dall'altro in modo molto più professionale ed efficiente. È chiaro che queste cose richiedono tempo ed investimenti ma noi stiamo rivedendo tutti i sistemi contabili, tutti i sistemi di controllo e tutti i sistemi di monitoraggio del rispetto dei limiti nei settori rischio di tasso e di liquidità.

Si stanno quindi facendo delle cose che non hanno apparenza ma in termini di procedure e di funzionamento sono drasticamente diverse. Per quanto riguarda i controlli ispettivi, tutte le filiali sono ispezionate almeno una volta l'anno: prima c'erano filiali che non erano ispezionate da anni.

Mi permetto di dire, quindi, che l'aver analizzato quello che è successo per noi è fondamentale per capire cosa fare per superare non solo il passato ma soprattutto per creare le premesse affinché ciò che si è verificato non abbia più a ripetersi.

Sulla vicenda in sé devo fare una considerazione: la sua dimensione, le sue implicazioni sono tali per cui credo che certamente se la Banca fosse stata più organizzata, più attenta e più precisa le cose si sarebbero scoperte forse un po' prima. Non mi sento però assolutamen-

te di dire che bastava qualche ispezione in più perchè la cosa non succedesse.

A questo proposito vorrei ricordare anche cose che abbiamo discusso in sede di Comitato e cioè che in realtà ci sono state delle carenze non solo da parte della Banca ma anche da parte di altri organi che in forme diverse avevano sovrintendenza su questa unità operativa. Vi era lo State Bank Department di New York, lo State Bank Department di Atlanta, la Federal Reserve, la Federal Reserve di Atlanta, gli *auditors*, voglio dire quindi che la natura della frode e l'abilità di chi l'ha posta in essere probabilmente hanno sorpreso impreparata e scoperta la Banca; ma il fatto che abbia ingannato anche altri ci dice che comunque non si trattava di una cosa facile da scoprire.

Quanto poi al fatto che l'ambiente sapeva, devo dirle che non ero nell'ambiente all'epoca e quindi non ho nessun elemento oggettivo per dare un giudizio. Con il senno di poi mi sembra strano che la gente sapesse; probabilmente l'ambiente forse sapeva che la Banca nazionale del lavoro era in una fase travagliata di ristrutturazione, che c'erano problemi. Però mi sembra un po' strano che da questo si possa argomentare per dire che l'ambiente sapeva.

Sull'ultima parte della sua domanda, cioè se noi abbiamo mosso le nostre pedine per capire come stavano le cose e chi ci ha gabbato, devo dire che ho operato molto nel settore internazionale in questo periodo e non avevamo un grande potere da spendere. Il nostro problema è stato quello, giorno dopo giorno, con fatica incredibile e dovendosi spesso esporre a risolini e scherni, di cercare di mantenere alta la bandiera di questa istituzione e quindi di conservare la credibilità internazionale che la Banca aveva acquisito nel passato e che era stata minacciata.

Quindi, non mi sembra di aver avuto in mano strumenti tali da poter acquisire qualche cosa di più di quello che abbiamo acquisito attraverso le nostre indagini e di quello che hanno acquisito e stanno acquisendo gli organi che stanno indagando.

**PRESIDENTE.** Come modulo organizzativo, si è tornati, sia pure con i dovuti adattamenti, al modulo Servizio affari internazionali (SAI), o al modulo delle Aree oppure ad una formula intermedia?

In secondo luogo lei come valuta l'accordo di Ginevra: quell'accordo fu raggiunto per motivazioni strettamente aziendali, oppure con preoccupazione ad altri interessi di sfere più vaste?

**CROFF.** Sulla prima domanda devo dire che abbiamo fortemente avvertito l'esigenza di ricostituire in direzione centrale un modulo sovrintendente all'attività dell'estero e l'abbiamo dovuto fare insieme alle istituzioni finanziarie e quindi alle banche, perchè nell'attività con l'estero il rapporto con le banche è fondamentale. Direi che rispetto al modulo del SAI ci siamo ispirati al concetto di avere comunque un riferimento unitario per aiutare le filiali estere, ma abbiamo cercato di far sì che non ci fosse una concentrazione di potere in un'unica area, che sarebbe in contrasto con la filosofia della Banca. In particolare l'attività creditizia nei confronti delle filiali è demandata al Servizio crediti, cioè abbiamo voluto far sì che fosse un punto di coordinamento e di riferimento per la rete estera, senza che potesse diventare un corpo separato all'interno della Banca.



Per la seconda domanda devo dirle con assoluta trasparenza e coscienza che solo considerazioni di natura aziendale, nell'interesse della Banca e ovviamente nel rispetto di quanti stavano indagando, hanno fatto sì che quella fosse la soluzione all'epoca ritenuta migliore. Nella mia memoria mi sono permesso di indicare i passi logici che abbiamo seguito: lo stato di partenza, i rischi che correavamo se avessimo avuto una posizione di chiusura nei confronti dell'Iraq e quello che abbiamo cercato di acquisire attraverso questa negoziazione.

Credo che l'accordo di Ginevra abbia risposto esclusivamente ad esigenze aziendali.

PRESIDENTE. Questo allora; e oggi?

CROFF. Lo rifarei.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Croff per la collaborazione e dichiaro conclusa la sua audizione.

*Viene congedato il dottor Croff.*

**Inserimento all'ordine del giorno e approvazione di rogatoria ai sensi del trattato di mutua assistenza in materia penale tra il Governo della Repubblica Italiana ed il Governo degli Stati Uniti d'America, firmato a Roma il 9 novembre 1982 (ratifica con legge 26 maggio 1984, n. 224)**

PRESIDENTE. Ai sensi dell'articolo 8 del nostro regolamento, propongo che venga inserita all'ordine del giorno la deliberazione su una proposta di rogatoria.

Metto ai voti tale proposta.

**È approvata all'unanimità.**

PRESIDENTE. Metto ai voti la seguente proposta di rogatoria:

Alla competente autorità USA (Attorney general).

Questa Commissione ha avuto dal Senato della Repubblica, in data 22 febbraio 1991, l'incarico di procedere ad una inchiesta sul caso della Filiale di Atlanta della Banca Nazionale del Lavoro e sue connessioni.

Ai sensi dell'articolo 82 della Costituzione, la Commissione dispone degli stessi poteri dell'Autorità giudiziaria.

Al fine dell'adempimento del mandato affidato alla Commissione, appare necessario che siano ascoltati in qualità di testimoni i vari soggetti che siano in grado di fornire notizie utili al proposito ed in particolare i signori:

Christopher Drogoul, Brenda Forrest, Therese Marcelle Barden, Jean Ivey, Amedeo De Carolis, Mela Maggi, Yavuz Tezeller, Leigh Ann New, Thomas Fiebelkorn, Pamela Prosser, Julie Daniels, Paul Von Wedel.

La Commissione chiede di essere presente al compimento dell'attività, anche al fine di formulare direttamente le ulteriori domande che risultassero necessarie nel corso degli interrogatori.

La Commissione chiede altresì che vengano portati a sua conoscenza i verbali degli interrogatori già effettuati dei soggetti sopraindicati.

*Il Presidente della Commissione*  
Sen. Avv. Gianuario Carta

**È approvata all'unanimità.**

GEROSA. Chiederei alla Presidenza di acquisire dalla BNL i rapporti dei signori Patalano e Formosa, che mi sembrano utili perchè delineano un efficace sistema di controlli.

PRESIDENTE. La Presidenza era già intenzionata a chiedere tali rapporti.

*I lavori terminano alle ore 13, 10.*

---

**SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI**

*Il Consigliere parlamentare incaricato dell'Ufficio di segreteria della Commissione d'inchiesta BNL-Atlanta*

**DOII. ETTORE LAURENZANO**