

SENATO DELLA REPUBBLICA

————— X LEGISLATURA —————

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

—————

8° Resoconto stenografico

SEDUTA DI VENERDÌ 5 LUGLIO 1991

Presidenza del Presidente CARTA

INDICE**Testimonianza del dottor Alberto Ruocco**

PRESIDENTE	Pag. 3, 4 e <i>passim</i>	RUOCCO	Pag. 3, 4 e <i>passim</i>
COVI (PRI)	13		
FERRARA (PDS)	13, 15 e <i>passim</i>		
RIVA (Sin. Ind.)	8, 9 e <i>passim</i>		

Testimonianza del dottor Carlo Salvatori

PRESIDENTE	Pag. 17, 18 e <i>passim</i>	SALVATORI	Pag. 17, 18 e <i>passim</i>
RIVA (Sin. Ind.)	20, 21 e <i>passim</i>		
FERRARA (PDS)	22		

Testimonianza del dottor Augusto Calzolari

PRESIDENTE	Pag. 23, 24 e <i>passim</i>	CALZOLARI	Pag. 23, 24 e <i>passim</i>
------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------

Testimonianza del dottor Alessandro Gianfrilli

PRESIDENTE	Pag. 25, 26 e <i>passim</i>	GIANFRILLI	Pag. 25, 26 e <i>passim</i>
COVI (PRI)	27, 28		
RIVA (Sin. Ind.)	28, 29 e <i>passim</i>		

I lavori hanno inizio alle ore 9,50.

Presidenza del Presidente CARTA

PRESIDENTE. Avverto che i lavori odierni si svolgeranno con la forma di pubblicità prevista dall'articolo 33, comma 4, del Regolamento.

Testimonianza del dottor Alberto Ruocco

PRESIDENTE. Nel salutarla a nome della Commissione, dottor Ruocco, la invito a recitare la formula del giuramento ed a darci le sue generalità.

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

Sono Alberto Ruocco, nato il 28 giugno 1925 in Comiziano, provincia di Napoli. Sono cessato dal servizio il 31 maggio 1989 per dimissioni volontarie.

PRESIDENTE. Vuole dirci quale qualifica ricopriva nel periodo dal gennaio 1988 fino al 1989?

RUOCCO. Dal gennaio 1988 al 31 maggio 1989 ero direttore dello staff Ispettorato e Sicurezza.

PRESIDENTE. Lei venne a conoscenza del rapporto inviato dal dottor Sardelli, noto come il rapporto Messere, dal nome dell'ispettore che eseguì l'ispezione?

RUOCCO. Io non ne venni a conoscenza, e infatti all'ufficiale di polizia giudiziaria che mi domandò nel novembre 1989 se ero a conoscenza di questo rapporto, dopo avermelo mostrato, io dissi che lo vedevo per la prima volta.

PRESIDENTE. Non ne aveva sentito neanche parlare?

RUOCCO. Non ne ho sentito neanche parlare.

PRESIDENTE. Può darci una spiegazione di questo iter un po' tormentato?

RUOCCO. Ripeto quello che ho detto all'ufficiale di polizia giudiziaria: per disposizioni date da me, la posta in arrivo veniva esaminata dai Direttori di Linea, che per l'Ispettorato erano il ragioniere Parodi e, per la «Sicurezza Aziendale», il dottor Fariello. Loro dovevano aver cura di mostrare a me le cose che ritenevano più rilevanti e quelle che in ogni caso era necessario che anch'io conoscessi. Suppongo che siccome questo rapporto era scritto in inglese, il signor Parodi, che l'inglese non conosceva, sapendo che non lo conoscevo neanche io, ha pensato bene di farlo tradurre. Credo che se il ritardo c'è stato, come mi è stato detto, può darsi che sia dipeso dal fatto che con lo scioglimento del Servizio affari internazionali, avvenuto nel novembre 1988, anche l'Ufficio traduzioni è stato sciolto e disseminato un po' in tutta la struttura della Direzione generale, con compiti propri di ufficio e non più di traduttori ufficiali, tant'è che noi, quando avevamo qualcosa in inglese, eravamo costretti a chiedere in via di cortesia a dei colleghi, in quanto sapevamo che le persone che sapevano tradurre erano state presso di loro allocate, perchè ci aiutassero nelle traduzioni. Essi ci dicevano che l'avrebbero fatte eseguire, ma compatibilmente con le esigenze di lavoro dei loro uffici. Può darsi che per questo si sia avuto un ritardo nella traduzione.

PRESIDENTE. Indubbiamente è abbastanza singolare che all'interno della Banca non ci fosse qualcuno in grado di tradurre un rapporto di inglese tecnico. Questo servizio aveva decine di persone che parlavano correttamente l'inglese; dove erano andate a finire?

RUOCCO. Sono stati spostati in diversi uffici. Alcuni sono rimasti nell'ambito dell'Area finanza, che in gran parte ha assorbito l'attività del Servizio affari Internazionali. L'Area finanza è rimasta senza governo e con una certa confusione al suo interno perchè i maggiori responsabili dei punti di comando avevano lasciato la Banca o erano stati trasferiti ad altre funzioni.

PRESIDENTE. Ma l'ispettore Costantini, che portò il rapporto, le parlò di questo?

RUOCCO. Quale rapporto?

PRESIDENTE. Si trattava di un messaggio. Costantini era latore di una lettera indirizzata da Sardelli sia a Drogoul, sia, per conoscenza, all'Ispettorato centrale, perchè l'ispezione ad Atlanta era stata fatta dal signor Messere, ma Costantini ha parlato con lei dei problemi di Atlanta?

RUOCCO. Io intanto non so di questo messaggio portato da Costantini. Io mi ricordo bene quello che Costantini mi ha detto di Atlanta. Egli mi ha detto: io devo fare questa ispezione ad Atlanta, non l'ho fatta perchè quando stavo per iniziarla mi hanno detto che era terminata l'ispezione di Messeri e dei suoi collaboratori, e allora la mia sarebbe stata una duplicazione. Al che io gli dissi che la si sarebbe dovuta fare la prossima volta.

PRESIDENTE. E in quella occasione le ha dato altre notizie relative ad altre filiali?

RUOCCO. Mi ha detto di aver mandato due collaboratori a Miami e a Los Angeles, non ad Atlanta, e mi ha riferito succintamente di queste ispezioni; poi ha steso il suo rapporto completo, che è andato anche al Direttore generale. A me a quattr'occhi ha detto cose che non si scrivono nei rapporti; mi ha parlato del comportamento di Sardelli, un comportamento che non invitava alla collaborazione; mi ha parlato dei notevoli dissidi che c'erano nell'ambito dell'area della filiale di New York, cioè il Direttore amministrativo che non collaborava, Sardelli che non si fidava di lui, Sardelli che non aveva nessuna fiducia nel Direttore della filiale che era stato inviato lì da poco, il dottor Misasi; poi mi disse delle spese che Sardelli aveva fatto e non doveva fare. Queste sono le cose che mi ha detto, relative soprattutto al clima difficile, di cui Sardelli aveva qualche responsabilità, anzi, a giudizio di Costantini, Sardelli aveva un difficilissimo carattere.

PRESIDENTE. Quindi, praticamente, i riferimenti nelle parole di Costantini attenevano più al Direttore dell'area regionale che non ai problemi delle filiali?

RUOCCO. La situazione era la seguente. C'era un sistema informativo per l'estero che faceva acqua da tutte le parti, tant'è vero che da circa 7-8 anni era in corso di elaborazione un nuovo sistema. A tal fine, era stato acquisito un *package* che si doveva adottare alle esigenze della Banca. Tuttavia, questo progetto non andava avanti e quindi il sistema di contabilità era disastroso.

Il signor Costantini rilevò tale situazione, dicendo che era necessario porvi riparo. Infatti, in occasione di una visita del Direttore generale negli Stati Uniti - accompagnato dal responsabile dell'organizzazione ed anche, mi sembra, dai responsabili dell'amministrazione e del personale - si arrivò alla determinazione di completare tale sistema elaborativo. Venne quindi chiamato il responsabile dell'*auditing EDP* dell'Ispettorato, il quale era assai competente. Egli si recò negli Stati Uniti rimanendovi per diversi mesi. Alla fine di aprile 1989 questo sistema elaborativo era stato completato; a questo punto, si sarebbe dovuto iniziare a caricare i dati contabili.

PRESIDENTE. Il vostro lavoro era reso quindi assai difficile.

RUOCCO. Non soltanto il nostro, ma anche quello di chi doveva operare.

PRESIDENTE. Dall'estero arrivavano questi rapporti; era un problema tradurli ed esaminarli. Queste filiali estere, mi sembra, erano lasciate un po' a se stesse e quindi sarebbe anche potuto capitare qualcosa di peggiore di quanto è accaduto.

RUOCCO. Nella BNL si è sempre detto che l'estero costituiva una banca nella Banca. Tutto ciò che riguardava le filiali dell'estero e l'ex Servizio affari internazionali era qualcosa di autonomo.

Bisogna anche dire che quello dell'estero è un campo altamente specializzato ed in banca gli specialisti di estero non sono poi molti. In genere chi entra a far parte dell'estero rimane in quell'area, dal momento che si tratta di un settore così sofisticato che occorre una vita per arrivare a comprenderne tutti i meccanismi. Specialista non era lo stesso signor Costantini, che fu nominato - su mia designazione, ma in realtà su proposta del dottor Parodi, - responsabile di un gruppo ispettivo estero. Mi riferisco al luglio 1988, giacché in precedenza non vi erano ispettori in grado di capire a fondo l'estero; se ne interessavano i locali.

L'Ispettorato centrale altro non faceva che controllare la collimanza, la coerenza, del tipo di controllo che veniva fatto da parte degli ispettori residenti all'estero con le procedure di controllo dell'Ispettorato, affinché vi fosse in tutta la Banca il medesimo criterio di controllo ispettivo. Le ispezioni all'estero, per quanto di mia conoscenza, giacché sono stato all'Ispettorato soltanto per un anno e mezzo, non venivano effettuate da anni. Credo che in precedenza ad Atlanta non fossero mai andati ispettori. Per la stessa filiale di New York forse qualcuno vi si era recato anni prima, ma non so con quale competenza.

La prima cosa che deve fare un ispettore quando si reca all'estero è quella di imparare, perché non conosce il lavoro che viene svolto in quella sede. Si tratta di personale che conosce i meccanismi delle filiali italiane, ma non di quelle estere. All'Ispettorato non è mai venuto nessuno che arrivasse dal comparto dell'estero.

PRESIDENTE. È una specie di corpo separato?

RUOCCO. Sì, tant'è vero che quando ho assunto l'incarico ho pensato che si dovesse creare un nucleo specialistico, cosa che è stata fatta. È stata avanzata una proposta dal dottor Parodi, che io ho appoggiato portandola al Direttore generale, che l'ha approvata. Abbiamo quindi costituito un nucleo di ispettori per l'estero che aveva quale responsabile il signor Costantini, che era la persona con il grado più alto ed anche perché egli aveva una grossa qualità come ispettore, quella di avere un ottimo approccio verso i problemi sconosciuti. Di fronte ad un problema completamente nuovo egli si orientava subito, sapeva come affrontarlo, mentre altri avevano un atteggiamento di rifiuto per ciò che non conoscevano.

PRESIDENTE. Questo nucleo che faceva capo al signor Costantini si è costituito nel 1988?

RUOCCO. Sì, per iniziativa del dottor Parodi, da me appoggiata e approvata dal Direttore generale. La prima ispezione che venne effettuata fu quella di New York.

PRESIDENTE. Escludendo la filiale di Atlanta.

RUOCCO. Sì, per una ragione che io definisco fortuita, il signor Costantini, sapendo che un'ispezione era stata fatta da poco, non ritenne

opportuno effettuare una immediata duplicazione. Bisogna anche fare riferimento al clima e alle direttive dell'epoca: il Direttore generale era assai attento alle spese. Una missione ispettiva all'estero viene a costare moltissimo. Per questo motivo il signor Costantini pensò che se avessimo fatto qualcosa che aggravasse le spese egli sarebbe stato censurato; comunque non riteneva utile l'ispezione, essendone terminata da poco un'altra.

PRESIDENTE. Queste ispezioni, ancorchè effettuate all'estero dagli *auditors* locali, davano luogo ad un esame, ad un approfondimento?

RUOCCO. Sì, in tempi ragionevoli. Li esaminava il capo dell'Ispettorato, il dottor Parodi. Normalmente a questi rapporti si faceva riscontro con delle note alla filiale in cui si indicavano i punti ove bisognava intervenire, qualora vi fosse qualcosa da far presente. Se tutto era regolare il rapporto veniva messo agli atti.

PRESIDENTE. Ciò che il Parlamento non riesce a spiegarsi sono i tempi così lunghi, perchè in effetti sono stati mandati due rapporti, uno dei quali addirittura viene archiviato senza neppure essere tradotto e sarà rinvenuto solo dopo i fatti. Nell'insieme dei rapporti c'è un grosso plico, dove si parlava anche della filiale di Atlanta. Questo viene ritirato, però prima che venga tradotto passano mesi, per cui viene letto quando l'evento dannoso si è ormai verificato.

RUOCCO. Non riesco a spiegarlo neanche io perchè non ho visto nemmeno le carte relative a questo rapporto, che mi sono state mostrate dall'ufficiale di polizia giudiziaria semplicemente nel loro insieme e in quell'occasione. Ho preso visione di sole due pagine del medesimo rapporto in cui vi era un elenco di dati di sconfinamenti su fidi.

A parte l'incidente della traduzione, a parte l'inesistenza di un ufficio *ad hoc*, disguido c'è stato, ma in linea generale vorrei riferirmi allo stato di confusione della Banca. Vi erano stati cambiamenti notevoli. La ristrutturazione conseguente, con licenziamenti e trasferimenti di persone, è stata condotta molto in fretta. Per questa ragione molti punti chiave sono rimasti sguarniti.

PRESIDENTE. Ci sono stati molti licenziamenti?

RUOCCO. È stato dimesso il direttore capo del settore estero, Florio, che diede le dimissioni nel dicembre 1988; dei suoi due sostituti, uno diede le dimissioni e un altro fu trasferito al settore commerciale, estraneo a quello estero. Altri dirigenti hanno rassegnato le dimissioni o sono stati inviati in altre aree, in altri comparti. Insomma il settore estero è stato il più colpito.

Non ci si può dimenticare inoltre che, mentre gli ordinamenti per tutti i settori della banca previsti dalla nuova ristrutturazione furono pubblicati nel gennaio 1988, quelli invece relativi all'Area finanza, che assorbiva anche i compiti del cessato servizio estero, relativi al controllo dei corrispondenti e filiali esteri compresa l'attività della filiale di

Atlanta, furono pubblicati soltanto nel maggio successivo. In quel momento però non erano ancora stati formati i quadri degli organici previsti dallo stesso ordinamento. L'Area finanza rimase ancora costituita da un insieme confuso di persone che andavano avanti senza direttiva con il lavoro che in parte avevano sempre svolto. In certi casi, quando un individuo era trasferito ad un altro incarico non veniva nemmeno rimpiazzato oppure la sostituzione avveniva con personale improvvisato. Per questa ragione non so chi seguiva l'attività dei corrispondenti e delle filiali dell'estero.

PRESIDENTE. Lei partecipava alle riunioni dei direttori di filiale durante i *meetings* annuali?

RUOCCO. Partecipai ad una riunione nel giugno 1988 nella quale erano presenti tutti i direttori di filiali italiane ed estere. Come responsabile dell'Area ispezione e sicurezza feci un breve intervento. L'incontro si occupava delle attività produttive e quindi il mio intervento gelò l'ambiente, perchè parlai dei controlli. Non mi sembrava il caso di parlare di regolamenti e allora mi soffermai sui controlli atipici, vale a dire i controlli sulle persone. Sardelli era al mio fianco e io esortai i direttori di area e di filiale a controllare i loro collaboratori - è spiacevole dirlo - anche nei riflessi della vita privata.

PRESIDENTE. Fu quasi profetico.

RUOCCO. Se avessi avuto il barlume di un sospetto!...

PRESIDENTE. Il suo intervento in quella riunione è scritto?

RUOCCO. Il capo servizio studi, dottor Mucci, prendeva appunti e pubblicò l'estratto molto sintetico della riunione. Nel mio intervento mi riferivo alla mia pregressa esperienza. Sono stato direttore di filiale e durante la mia carriera ho salvato qualche collaboratore dai pasticci nei quali si stava mettendo, più o meno in buona fede. La clientela è scaltra e induce il funzionario ingenuo a sbagliare a suo favore. A volte è necessario sorvegliare i collaboratori per evitare che combinino pasticci.

PRESIDENTE. In occasione di quella riunione non conobbe nessun funzionario di Atlanta?

RUOCCO. No: ho visto le fotografie di Drogoul solo sui giornali e non so se c'era. Ripeto che il mio intervento era ai margini della materia trattata in quella riunione, che aveva lo scopo di affrontare soprattutto gli aspetti produttivi.

RIVA. Signor Presidente, il dottor Ruocco ha dichiarato di aver lasciato il servizio il 31 maggio 1989 volontariamente. La risoluzione del rapporto di lavoro fu consensuale?

RUOCCO. Certamente.

RIVA. Posso chiederne le ragioni?

RUOCCO. Nel 1986 ho avuto un gravissimo incidente: l'elica di un motoscafo mi ha quasi ucciso. Sono stato in pericolo di vita e sono uscito da tale situazione dopo otto mesi, ma ormai ero minato nel fisico. Ho ripreso a lavorare unicamente perchè in banca ci sono stato 46 anni. Andarmene per ragioni di salute non mi piaceva e quindi mi sono impegnato al massimo, ma ho constatato che era veramente difficile. Le mie condizioni di salute peggiorarono e allora presi quella decisione. Se vuole, posso spiegarle i dettagli di quella situazione.

RIVA. Non è necessario. Mi interessava sapere se si trattava di ragioni professionali.

RUOCCO. Non posso affermare che mi sentivo gratificato da quella attività: mi ero sempre occupato di affari e non mi piaceva l'incarico di ispettore.

RIVA. A sua memoria, nel periodo in cui ha ricoperto quell'incarico, si verificarono altri casi di rapporti relativi a filiali estere inviati a Roma e perduti poi nei cassetti?

RUOCCO. Non mi risulta. Come già detto, i rapporti venivano raccolti dal signor Parodi ed erano riservati al capo dell'Ispettorato.

RIVA. Quindi si tratterebbe dell'unico caso a sua conoscenza.

RUOCCO. Esattamente.

RIVA. Sarebbe anche l'unico caso in cui si è reso necessario l'invio in due tempi successivi del rapporto? Lei saprà che una prima parte è arrivata il 29 dicembre 1988 e poi è stato di nuovo inviato il 28 febbraio successivo.

RUOCCO. Non ne so nulla, perchè non ho visto nè il primo nè il secondo rapporto. Mi stupisco piuttosto di un altro aspetto. Se questo rapporto - come sembra - aveva la sua gravità, mi sorprende che Sardelli non mi abbia telefonato per dirmi: Ruocco, io ho mandato a Parodi e a Bonamici due rapporti di Messere su Atlanta. Non ho avuto risposta. Vuoi controllare?

RIVA. Mi pare abbia già risposto su questo punto.

Ha mai avuto contatti con il dottor Costantini in relazione al rapporto Messere?

RUOCCO. Non mi ha mai parlato di quel rapporto, altrimenti lo avrei saputo.

RIVA. Lei ritiene che Costantini fosse latore di un messaggio?

RUOCCO. Perchè latore? Mi risulta che questo rapporto sia arrivato per posta.

Un altro motivo che potrebbe essere stato la causa di questi incidenti è dipeso dal fatto che c'è stato un cambio nella conduzione della segreteria e anche nel Capo dell'Ispettorato, perchè alla fine di gennaio 1989 è andato via il signor Parodi ed è stato sostituito dal signor Bonamici, il quale intanto ci ha messo un po' di tempo per venire perchè non riusciva a disincagliarsi dal precedente incarico. Lui veniva dall'Area commerciale, perciò ha dovuto fare delle consegne un po' lunghe e mi ricordo che ha faticato un po' ad evadere le numerose pratiche che si erano accumulate. Non vorrei che malauguratamente fra le sue carte sia finito anche il rapporto che avevamo ricevuto su Atlanta.

RIVA. Il dottor Costantini gerarchicamente dipendeva da lei?

RUOCCO. No, dal signor Parodi e, dopo la cessazione di Parodi, dal ragioniere Bonamici.

RIVA. Questo rapporto arriva a Roma il 29 dicembre 1988; su di esso ci sono i visti di alcuni funzionari. In base alle regole interne, avrebbe dovuto essere portato anche a sua conoscenza?

RUOCCO. Nossignore. Ho detto prima che c'era questo mio ordine interno secondo cui la posta doveva essere aperta dai responsabili di linea, il dottor Parodi e il dottor Fariello. Soltanto quando c'erano delle cose che a loro giudizio dovevano essere portate anche a mia conoscenza, in questo caso io le guardavo, le esaminavo, le siglavo e davo le istruzioni.

RIVA. Mi pare che su questo punto abbia giocato anche il fatto che questi signori non conoscevano la lingua inglese. La traduzione di questo rapporto viene diffusa alle varie istituzioni centrali il 10 luglio 1989, mentre la traduzione medesima era giunta all'Ufficio Ispettorato il 14 aprile 1989; mi può spiegare come mai ci sono voluti quasi tre mesi per questa spedizione?

RUOCCO. È un tempo molto lungo e non è un tempo tecnico, perchè per esaminare una relazione così ci sarebbe voluto molto meno. Trovo perciò inspiegabile un tempo così lungo, perchè questa relazione, una volta, tradotta, doveva essere vista da Bonamici, dal suo collaboratore, e dal signor Costantini, che era all'epoca responsabile dell'Ispettorato per l'estero. Si potrebbero ipotizzare dieci giorni ciascuno per esaminare la relazione...

RIVA. Ma poi il signor Costantini se la leggeva in inglese?

RUOCCO. Sì, quindi i tempi si riducono ulteriormente; quelli che io ipotizzo sono tempi abbondanti perchè dieci giorni per esaminare una relazione sono più che sufficienti.

RIVA. Vi erano una serie di riserve sul funzionamento della filiale di Atlanta espresse nel 1988 dal Controllo Rischi per alcune posizioni non chiare. Nel marzo 1989, dopo una serie di solleciti, viene informato di

queste riserve l'Ufficio Ispettorato. L'Ufficio Ispettorato viene anche informato del fatto che ai solleciti non era stata data risposta. Lei è stato informato di questo?

RUOCCO. La prassi del controllo era questa: quando il Controllo Rischi scriveva alle filiali e non otteneva delle risposte soddisfacenti, informava l'Ispettorato, cioè di solito scriveva e mandava una copia della lettera che aveva scritto alla filiale per metterla a conoscenza: questa era la prassi. Probabilmente - ora non ricordo bene il caso specifico, dovrei consultare le carte - secondo questa prassi non ricordo niente di clamoroso che abbia fatto presente l'Area crediti all'Ispettorato; perciò può aver mandato qualche segnalazione di questo genere. In presenza di una segnalazione di questo genere, intanto bisogna vedere quale era la sostanza delle cose...

RIVA. Quale persona fisica l'avrebbe ricevuto?

RUOCCO. Il Capo dell'Ispettorato, che era Bonamici.

RIVA. Lei non ricorda una lettera in cui il dottor Costantini annota: «il direttore di Atlanta sembra essere un po' indisciplinato?».

RUOCCO. Mi pare di ricordare di avere visto scritto qualcosa del genere.

RIVA. Allora le chiedo una valutazione tecnica a proposito della definizione «un po' indisciplinato»; a fronte del fatto che il signor Costantini, avendo ricevuto il 1° marzo 1989 il rapporto Messere, era al corrente del fatto che gli sconfinamenti delle linee di fido concessi da Drogoul senza autorizzazione ammontavano a qualcosa come 392 milioni di dollari, su un attivo della filiale che era di non molto superiore. Le pare che la locuzione «un po' indisciplinato» sia congrua o un po' sottostimata?

RUOCCO. Non so perchè Costantini avesse scritto questo; evidentemente lui ne sapeva di più, e in ogni caso questo lo sapeva soprattutto il Controllo Rischi che si rivolgeva all'Ispettorato per segnalare queste anomalie.

RIVA. Le chiedo una valutazione tecnica. Poniamo che Atlanta avesse un volume attorno ai 500-600 milioni; 392 milioni di dollari di fido le fanno giudicare la situazione allarmante?

RUOCCO. Stando alle cifre, sarebbe clamorosa, però desidero anche precisare che quando si rileva una posizione del conto di un cliente, cioè si fotografa quella situazione in un preciso istante, questa va analizzata per ragioni prima di tutto tecniche. Poi ci sono anche ragioni di merito, però quelle tecniche sono queste. Quando una partita contabile relativa ad un credito erogato entra in contabilità, ciò avviene immediatamente, in tempo reale. Quando il relativo fido entra in contabilità, entra in tempo differito, certe volte di mesi, perchè la

procedura lavorativa dei fidi è impostata così. Inoltre, per scrivere un fido sui libri, cioè sul sistema elaborativo, si ha bisogno di acquisire le garanzie previste, garanzie che, anche se mancano degli aspetti formali, non possono essere considerate acquisite e allora il fido non si iscrive, cioè non è operante. Durante il periodo intercorrente tra la contabilizzazione della erogazione e quella del fido relativo, l'esposizione appare irregolare: ma è un'irregolarità formale e non sostanziale.

A questo punto c'è un grosso lavoro che deve compiere il Controllo Rischi, o chiunque esamini la posizione, per verificare se l'esposizione è irregolare in maniera figurativa o sostanziale. Questo è il primo aspetto da controllare. Noi ci accorgevamo che quando si faceva questa cernita degli irregolari figurativi, normalmente le cifre del totale degli sconfinamenti si abbassavano notevolmente.

La seconda valutazione, di merito, è la seguente. Bisogna vedere se questi sconfinamenti esistano da tempo o sono transitori e, in quest'ultimo caso, se si tratta di «correntezza bancaria». Il Consiglio di amministrazione della Banca, infatti, aveva dato la facoltà ai direttori delle filiali di assumere «per correntezza bancaria» delle esposizioni, non autorizzate, in supero ai fidi o addirittura senza fido. Tale decisione risale al 1982-83; furono stabiliti dei massimali per ciascuna filiale per poter assumere esposizioni oltre il limite di fido. Sicuramente ciò è stato fatto per le filiali italiane, non ricordo se lo stesso è accaduto per quelle estere.

Quindi, in presenza di sconfinamenti bisognava vedere quanti di essi erano coperti da questo «ombrello» che metteva al riparo la filiale da censure per comportamenti irregolari.

RIVA. Nel corso della nostra indagine ci siamo imbattuti, per quanto concerne la filiale di Atlanta, in una serie di singolarità che non hanno riscontro in nessun'altra attività di BNL. Una di esse concerne il volume degli sconfinamenti effettuati ad Atlanta, la non rilevazione ed il mancato segnale di allarme; il fatto che il rapporto di Atlanta e tutto ciò che concerneva tale filiale non fosse arrivato a conoscenza di tutte le funzioni della Banca.

Vi è poi un ultimo aspetto su cui vorrei richiamare la sua attenzione. Il signor Costantini venne inviato negli Stati Uniti per compiere una serie di ispezioni, però non ad Atlanta. Era normale che in questi casi Roma cedesse il passo all'*auditor* locale? Ad esempio, ciò non è accaduto per Miami o per Chicago. Come lo spiega?

RUOCCO. Come ho detto prima, l'ispettore Costantini aveva avuto incarico di effettuare un'ispezione a New York.

RIVA. Ma egli ha steso un rapporto sull'intera area Nord-americana.

RUOCCO. Ha riferito sull'intera area, giustificando la non effettuazione dell'ispezione ad Atlanta col fatto che era stata compiuta un'ispezione poco prima.

RIVA. Era normale che l'Ispettorato di Roma cedesse il passo all'*auditor* locale? Ricorda altri casi?

RUOCCO. Di fronte ad una comunicazione di questo genere, in cui si diceva che non si era effettuata un'ispezione ad Atlanta semplicemente perchè proprio in quel momento ne era terminata un'altra...

FERRARA Maurizio. Ma era un'ispezione a livello locale, quindi subordinata.

RUOCCO. Era una normale ispezione, quindi da Costantini non è stata condotta un'ispezione sull'ispezione, ma se ne sarebbe effettuata un'altra in seguito.

FERRARA Maurizio. La giustificazione non regge, perchè l'ispezione da poco compiuta era a livello locale.

RUOCCO. Sto cercando di spiegare qual è stato il mio pensiero al riguardo. Da pochissimo si era conclusa un'ispezione condotta da un ispettore locale, quindi un'ispezione era stata fatta; compierne un'altra immediatamente dopo, se la precedente non aveva rilevato alcunchè, a cosa sarebbe servito? L'ispezione si sarebbe fatta trascorso un certo lasso di tempo, per verificare che le cose rilevate fossero state messe a posto.

Non ho detto che l'ispezione non si doveva fare; ho detto che l'ispezione ad Atlanta si sarebbe effettuata la volta successiva in cui il signor Costantini si fosse recato negli Stati Uniti; rinviare l'ispezione di qualche mese non avrebbe portato conseguenze, considerato che ad Atlanta mai, per anni, era stata fatta.

PRESIDENTE. E invece le ha portate.

RIVA. Desidero sapere se lei ritenga normale, secondo la prassi della Banca, che l'Ispettorato di Roma ceda il passo all'*auditor* locale.

RUOCCO. L'Ispettorato di Roma non ha ceduto il passo, ha semplicemente procrastinato l'effettuazione di una ispezione unicamente perchè ne era terminata da poco un'altra.

RIVA. Caso singolare, una seconda ispezione ad Atlanta fu condotta nel giugno successivo, ma sempre dall'*auditor* locale, mai su iniziativa dell'Ispettorato di Roma.

FERRARA Maurizio. Sembra quasi che vi fosse una delega di Roma all'autorità locale.

RIVA. È questo un altro dei comportamenti del tutto singolari della Banca.

RUOCCO. Ho cercato di fornire una serie di spiegazioni. Condurre in quel momento un'ispezione era ritenuto inutile, superfluo, si sarebbe effettuata successivamente.

COVI. Di fronte all'esistenza di un rapporto che già metteva in evidenza irregolarità piuttosto gravi, questo ispettore di Roma che

decide di non condurre ispezioni ad Atlanta come giustifica il fatto di non avere dato rilievo al rapporto Messere e di non essersi adoperato perchè questo giungesse sotto gli occhi di chi di dovere?

RUOCCO. L'ispettore Costantini ha ricevuto il rapporto Messere dopo essere tornato in Italia.

RIVA. Per quale motivo, che lei sappia, venne disfatto il Servizio affari internazionali?

RUOCCO. È stata una decisione del Direttore generale.

RIVA. Lei come valutò tale decisione?

RUOCCO. Non mi piacque per la ragione che ho prima detto: quella dell'estero è una materia troppo delicata, troppo tecnica, esclusiva. La presenza della BNL all'estero negli ultimi anni era diventata piuttosto consistente. Eliminare un servizio e degli uomini che avevano acquisito una notevole specializzazione è un fatto che non ho mai capito, così come non ho compreso altre di queste ristrutturazioni, quale ad esempio quella di inserire il Controllo Rischi nell'ambito dell'Area crediti, per cui la stessa persona che dirige queste due linee accorda i fidi e li controlla.

Non era mai accaduto in BNL che l'attività di controllo dei fidi fosse nello stesso ambito di chi l'autorizza. Addirittura in precedenza vi erano due vice direttori generali, di cui uno sovrintendeva al settore crediti e l'altro al Controllo Rischi. In tempi passati il Controllo Rischi faceva parte dell'Ispettorato e ritengo fosse giusto. Come può un ispettore non sapere nulla della filiale che controlla?

RIVA. Nell'attuale sistema in pratica la stessa persona è preposta alla gestione e al suo controllo.

RUOCCO. La stessa Area, l'Area Crediti. Ho tentato di fare presente il problema al Direttore generale. L'accorpamento nell'ambito dell'Area crediti del settore della concessione dei fidi e di quello del controllo rischi non mi piaceva: secondo me, il controllo andava assegnato all'Ispettorato. Non ho insistito perchè poteva sembrare una richiesta a beneficio personale, fatta per desiderio di potere. In realtà ero convinto di questo concetto, tant'è che ho assunto determinate iniziative per coinvolgere il Controllo Rischi nelle ispezioni, perchè purtroppo all'Ispettorato non si parlava mai del controllo rischi. Il Direttore generale approvò l'idea che le ispezioni si potevano svolgere assieme al controllo rischi. Questo sistema si cominciò ad adottare nelle filiali italiane, ma non senza difficoltà.

A mio avviso, l'organizzazione della BNL, che non tiene accentrati i controlli delle filiali (non sono un ispettore nato, ma parlo come gestore d'affari), è sbagliata. I controlli devono essere accentrati in un unico organismo e invece in BNL esistono in settori diversi. C'è il controllo competente per le filiali all'estero affidato alla Area Finanza, vi è quello che si occupa del rischio verso i diversi paesi esteri (tra cui, ovviamente,

l'Iraq) affidato pure all'Area Finanza, c'è il vero e proprio controllo rischi, affidato all'Area Credito, vi è il controllo della gestione che si occupa dell'economicità delle filiali affidato alle Aree amministrazione e commerciale e infine vi è l'Ispettorato, il quale verifica se la determinata filiale che va a ispezionare rispetta i regolamenti e le procedure di lavoro previste. Tutto questo non serve a niente. Se posso dirlo, la strutturazione dell'Ispettorato in questo modo è stata uno dei motivi che mi hanno spinto a rassegnare le dimissioni. Non mi piaceva svolgere controlli meramente formali, perchè avevo la sensazione di perdere tempo. Sapevo però che l'idea convinta del Direttore generale era diversa dalla mia e quindi non ho insistito.

PRESIDENTE. La delibera a cui lei si riferisce risale al 1982-1983?

RUOCCO. Sì, ma non ricordo se riguardava anche le filiali all'estero. Vorrei inoltre aggiungere, che il comportamento un po' «garibaldino» di una filiale non faceva notizia: le più spregiudicate erano spesso maggiormente considerate.

RIVA. A proposito di garibaldinismo, lei sapeva che la filiale di Atlanta era particolarmente votata per gli affari con l'Iraq?

RUOCCO. Assolutamente no. In quel sistema l'Ispettorato si trovava in un guscio e non aveva comunicazioni di sorta. Non riceveva rapporti, niente supporti informativi in cui si parlava del volume d'affari delle filiali. Per noi Atlanta rappresentava una piccola filiale e non ne sapevamo nulla, come non avevamo nessuna informazione su tutte le altre filiali all'estero. Le filiali italiane bene o male si conoscono, ma dell'estero non conoscevamo nulla.

FERRARA Maurizio. Da chi dipendeva l'iniziativa di inviare un'ispezione all'estero?

RUOCCO. L'Ispettorato propone al Direttore generale di svolgere delle ispezioni, perchè è proprio lo stesso Direttore generale a doverle autorizzare. L'ispettorato aveva un programma annuale di ispezioni da condurre.

FERRARA Maurizio. Si tratta dunque di una *routine* senza alcun intervento nel merito di una situazione di cui l'ispettore magari era a conoscenza.

RUOCCO. Vi sono due specie di interventi. La prima è a regime, vale a dire che tutte le filiali devono essere visionate almeno una volta ogni due anni in Italia e una ogni tre anni all'estero. Questo procedimento è stato comunicato anche alla Banca d'Italia, la quale ci sottopose un questionario a cui rispondemmo nel giugno 1988. Si chiedeva a tutte le banche il sistema organizzativo, compreso quello dei controlli e noi comunicammo appunto questa procedura di ispezioni periodiche. Tuttavia ci riferivamo al futuro, perchè ancora all'epoca

ispezioni ogni tre anni sulle filiali all'estero non se ne facevano. A parte questo sistema, vi erano interventi «mirati» nel caso in cui si aveva notizia di qualche irregolarità. Poteva arrivare una soffiata, una lettera anonima o una segnalazione. A volte gli stessi direttori di filiale comunicavano di non vedere chiaro nell'attività di un collaboratore.

FERRARA Maurizio. Questo è accaduto frequentemente nel periodo in cui lei ha ricoperto l'incarico?

RUOCCO. Non siamo mai stati chiamati per ispezioni all'estero, nè abbiamo avuto sentore che qualcosa non andasse. Sardelli non mi ha mai detto nulla, ma del resto non aveva comunicazioni con me, dal momento che si rivolgeva solo al Direttore generale e a lui rispondeva. In sostanza il settore estero, e in particolare l'area americana, va considerato a parte: in quell'area Sardelli era una sorta di vicerè.

FERRARA Maurizio. Il rapporto stilato da Costantini ha più il carattere di una requisitoria contro Sardelli che di una relazione di un funzionario di banca. Ci sono infatti espressioni non protocollari ed emerge un accanimento che tenta di dimostrare che Sardelli è un matto o un mascalzone. A lei sembra normale questo atteggiamento? Si parla di un personaggio che abbiamo conosciuto con le sue intemperanze e le sue stravaganze. Tuttavia Sardelli era a capo di un settore che lei definisce come una sorta di repubblica separata e godeva della piena fiducia del Direttore generale.

RUOCCO. Finchè gliel'ha data, poi ad un certo momento mi sembra che il Direttore generale abbia cambiato idea.

FERRARA. E questo rapporto Costantini così accanito con Sardelli? Dato che lei ha detto che Sardelli parlava spesso dell'esistenza di forze ufficiose, cioè di una banca parallela che formalmente non appare, non può darsi che si sia verificata una situazione per cui Sardelli si è mosso male, o troppo indipendentemente, ed è stato visionato con un occhio non del tutto obiettivo, a parte le osservazioni sui comportamenti?

RUOCCO. Lei fa un'osservazione molto acuta e devo dire che questo rapporto di Costantini sulla condotta di Sardelli francamente non è che ci piacquero. Intanto perchè Sardelli era sempre un collega e vedere un personaggio così - perchè si fa il televisore a spese della Banca - non è che faccia tanto piacere. Per un ispettore che deve rilevare, certo ci vuole un altro stile, ma questo era lo stile persecutorio, accanito, anche un po' volgare di certi personaggi che erano tra gli ispettori. Io non ho mai preso nè condiviso la mentalità degli ispettori. L'ispettore fa carriera se trova le magagne agli altri; se le magagne non le trova un po' se le inventa, ed io ho avuto la sensazione che Costantini, dovendo dire qualche cosa, ha sparato su Sardelli che era un bersaglio facile.

RIVA. Lei è stato ascoltato in qualche forma dal gruppo ispettivo, coordinato dal signor Petti, che poi ha presentato un rapporto su Atlanta?

RUOCCO. No. Il signor Petti e il suo gruppo sono una cosa curiosa. Mi pare che nel gennaio o febbraio il Direttore generale chiamò...

RIVA. Io mi riferisco al fatto che il signor Petti è stato incaricato dalla Banca di svolgere una indagine per fare una relazione al Consiglio di amministrazione sulla vicenda Atlanta. Lei non è stato ascoltato in questo ambito?

RUOCCO. No.

Il teste viene congedato

PRESIDENTE. Osservo che fino ad ora nessun testimone risulta essere stato ascoltato dal gruppo ispettivo Petti. Rimarco che tutti gli onorevoli membri della Commissione concordano con questo mio rilievo.

Testimonianza del dottor Carlo Salvatori

PRESIDENTE. La invito a pronunciare la formula del giuramento e a darci le sue generalità.

SALVATORI. 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.

Sono Carlo Salvatori, nato a Sora il 7 luglio 1944 e residente a Parma.

PRESIDENTE. Nel periodo di nostro interesse lei faceva parte dell'Area commerciale. Dove era prima?

SALVATORI. Io sono rientrato nella BNL nel marzo 1987, chiamato per un progetto specifico dal professor Bignardi e dal presidente Nesi, riferito agli aspetti finanziari ed organizzativi di «Italia 90». Sono stato circa un anno fuori dalla Banca presso «Italia 90». Dopo di che il dottor Pedde dalla Direzione Generale mi chiamò e mi disse di desiderare un mio rientro graduale nella struttura della Banca. Così lavorai per un annetto, a tempo parziale, in parte nel progetto «Italia 90» e in parte nella Direzione commerciale, presso la quale ero responsabile dei rapporti con i grandi gruppi e clienti; anzi mi fu affidato l'incarico di organizzare questo comparto. Cominciai praticamente da zero a mettere su questa struttura, che doveva essere centralizzata, lasciando autonomia alle filiali, per il coordinamento e l'andamento dei principali gruppi del paese. Quindi ho proseguito fino al gennaio 1989 con quella responsabilità. Nel gennaio 1989 il dottor Pedde mi comunicò che intendeva provvedere ad un cambio della guardia nella Direzione commerciale e me ne affidò la responsabilità a partire dal 1° febbraio 1989. Quindi sono stato Direttore commerciale della Banca dal 1° febbraio 1989 fino alla fine del 1989, quando ho lasciato.

PRESIDENTE. Che competenza aveva nel servizio in rapporto all'organizzazione dei gruppi italiani all'estero?

SALVATORI. Per quanto riguarda il rapporto con i grandi gruppi, in effetti la delega era a livello mondiale, però devo dire che la Banca aveva pochissimi clienti esteri. L'effetto significativo sul conto economico della Banca era rappresentato per il 99,99 per cento dai grandi gruppi nazionali: privati, come FIAT, Olivetti, e pubblici, come IRI, ENI, eccetera.

Come priorità, si teneva conto dell'effetto di gran lunga più rilevante, costituito dai grandi gruppi italiani.

PRESIDENTE. Non vi siete mai occupati dell'estero?

SALVATORI. I compiti assegnati prevedevano che avremmo dovuto occuparcene, anche se non è facile fare banca dall'Italia sui grandi gruppi esteri. Stavamo disegnando la struttura proprio nel momento del mio passaggio; avevamo individuato un settore che si sarebbe occupato di gruppi esteri, soprattutto per quelle attività che essi svolgevano in Italia e per le quali si sarebbe potuto trovare una convenienza abbastanza nell'immediato.

Con Atlanta non abbiamo mai avuto rapporti. Ho assunto la direzione commerciale il 1° febbraio e proprio in quei giorni si stavano effettuando le procedure di *budget*. La priorità assegnatami era quella di risollevarne l'operatività dell'istituto e, per quanto concerne l'apporto di lavoro, l'economicità; il 98 per cento degli effetti operativi ed economici proveniva dall'attività all'interno; quindi la mia priorità era quella di far funzionare meglio le dipendenze italiane.

Comunque ero responsabile anche della parte commerciale della rete estera. In effetti ci occupammo anche del *budget* delle dipendenze estere, dell'area New York, dell'area Londra, dell'area Oriente, eccetera.

La nostra sovrintendenza commerciale su Atlanta era indiretta, nel senso che Atlanta faceva parte della filiale di New York, che era una filiale capo-zona. La filiale di New York dipendeva da un direttore di area e quindi noi trattavamo il *budget* con il direttore dell'area americana. Devo dire comunque che l'effetto di Atlanta sul conto economico dell'area e, a maggior ragione, della Banca era modesto, almeno per quanto conoscevamo.

PRESIDENTE. Lei ricorda che il *budget* di Sardelli fu respinto nel marzo 1989?

SALVATORI. Ho esperienza di *budget*. Quello è stato uno dei pochissimi casi in cui non ho dato la mia approvazione: l'area americana non aveva infatti ottemperato alle direttive strategiche che avevamo inviato, direttive dei miei predecessori, che io condividevo pienamente. L'area americana aveva un'impostazione troppo finanziaria secondo la valutazione mia e della direzione generale.

La Banca Nazionale del Lavoro è una banca commerciale, deve fare affari. Quindi avevamo dato al dottor Sardelli l'indicazione di diminuire

la componente finanziaria e di aumentare quella commerciale. Per fare questo egli doveva strutturarsi, anche perchè fare del commerciale non è facile. Si può svolgere attività finanziaria, che tratti i grandi volumi, con *spreads* limitatissimi ma con rischi elevati, mentre noi volevamo che egli si strutturasse sul commerciale con dei settoristi adatti. Avevamo detto che questi dovevano essere soprattutto di origine italiana, poichè conoscono la nostra realtà, per dare vita ad un'attività più commerciale sulle medie imprese del paese, prima di tutto con collegamenti italiani e poi anche sulle locali.

Per fare ciò egli doveva prendere accordi, con la Direzione del personale, al fine di cambiare il *mix* di persone che erano nell'area, e con la Direzione crediti, poichè avevo impartito una disposizione - ci deve essere una lettera agli atti - per cui le operazioni di *leverage buyout* dovevano essere concordate come *plafond* con la Direzione crediti responsabile del rischio. Potevano essere effettuate, ma con molta attenzione, poichè comportano rischi elevati, ed i fatti americani, anche se non relativi alla Banca Nazionale del Lavoro, hanno mostrato che ciò era vero.

Non accettai quel *budget* perchè arrivò una proposta che non conteneva nulla delle indicazioni date. Devo dire che vi era al riguardo una piccola diatriba. Il dottor Sardelli ha un carattere particolare; eravamo dei pari-grado, ma egli si considerava in qualche modo superiore dipendendo direttamente dal Direttore generale (la direzione di area dipendeva direttamente da quest'ultimo). Tuttavia ero io ad avere la responsabilità del *budget* e quindi egli doveva trattare con me. Se la Banca, attraverso la mia persona, ha dato determinate indicazioni, io non potevo accettare che fossero disattese.

Il dottor Sardelli si presentò con un *budget* che non rispondeva alle nostre indicazioni e quindi non lo approvammo. Proprio in quei giorni, sarà stato il mese di febbraio, i primi tempi in cui ero direttore, scrivemmo una lettera in cui si diceva di prendere accordi con la Direzione del personale - perchè senza risorse non si poteva dare vita ad una politica commerciale in linea con le nostre indicazioni -, con la Direzione crediti, per stabilire i limiti di rischio accettabili, e con la parte amministrativa poichè sapevamo che vi era un po' di disordine nell'area americana. Alcune cose non funzionavano; i *budgets* arrivavano con molto ritardo attraverso la Ragioneria poichè non vi erano collegamenti diretti.

Nella lettera si diceva al dottor Sardelli di seguire queste indicazioni e di sottoporci una proposta di *budget* che tenesse conto delle risorse e fosse in linea con le indicazioni e che tenesse conto del fatto che quella di New York era filiale capozona.

PRESIDENTE. Quindi, non avendo fatto questo *budget* fu mandato Lombardi.

SALVATORI. In effetti la fiducia della direzione nel dottor Sardelli era assai scemata, per cui si parlò con il Direttore generale se non fosse il caso di provvedere ad un cambiamento.

Decidemmo di sobbarcarci un sacrificio privandoci di un ottimo elemento; pensammo di far seguire la Direzione reti estero da uno dei

miei vice, il dottor De Vecchi, mandando a New York il dottor Lombardi. Egli si recò a New York la prima volta nel mese di marzo o aprile; fu designato poi direttore di area: assunse la direzione nel mese di maggio o giugno.

PRESIDENTE. Non c'era nessuna notizia in quel periodo su Atlanta?

SALVATORI. Quando ho assunto la direzione commerciale non sapevo neppure che Atlanta fosse una nostra filiale. Quando però ci dovemmo occupare dei *budgets* sapemmo cos'era Atlanta. Per noi su Atlanta quasi non esisteva rischio. Ricordo chiaramente che nei primi giorni di agosto ero con il presidente Nesi in visita all'area Puglia e della Basilicata. Durante la sosta presso la filiale di Matera il presidente Nesi parlò al telefono per circa mezz'ora con la Banca d'Italia. Mi disse poi che c'era un problema in America e che dovevamo rientrare. Rimase silenzioso durante il viaggio di ritorno a Roma. Mi chiese solamente cosa avevamo ad Atlanta. Risposi che avevamo solo dei crediti garantiti, ma lui osservò che doveva esserci dell'altro. Da parte mia ribadii che si trattava di crediti garantiti dalla CCC e che vi erano aperture di credito per esportazioni di beni agricoli americani. Dal punto di vista della direzione commerciale la filiale di Atlanta non aveva mai costituito un problema.

RIVA. Che giorno era quando accadde questo?

SALVATORI. Era il primo lunedì di agosto, quindi il 3 o il 4 agosto 1989.

PRESIDENTE. In quell'occasione il dottor Nesi fu raggiunto da una lunga telefonata dalla Banca d'Italia e disse che bisognava rientrare a Roma?

SALVATORI. In effetti credo che sia stato lui a chiamare, ma capii che si trattava della Banca d'Italia.

PRESIDENTE. Lei capì che erano sorti problemi con la filiale di Atlanta?

SALVATORI. Per noi Atlanta non aveva mai rappresentato un problema. Ero in quell'ufficio da pochi mesi, ma avevo parlato due o tre volte con i miei collaboratori di quella filiale, che aveva un *budget* di un milione e mezzo-due milioni di dollari di utile lordo. Era anche in linea con il margine dei servizi ben proporzionati con i costi. Tendiamo sempre a far sì che i costi, soprattutto quelli relativi al personale, siano coperti il più possibile dal margine del servizio. Non risultavano dati provenienti dal controllo gestione che evidenziassero anomalie: tutto era ben proporzionato. Era una filiale come le altre e non guadagnava nè più nè meno; anzi in quel periodo era leggermente in calo, ma qualcuno mi fece notare che poi avrebbe recuperato.

PRESIDENTE. Sapeva che il personale era interamente straniero?

SALVATORI. Lo appresi più o meno ad agosto. È un aspetto veramente incredibile.

PRESIDENTE. Si tratta dell'unico caso.

SALVATORI. Credo proprio che sia così.

PRESIDENTE. Lei ha lasciato la BNL a favore di un'opportunità migliore?

SALVATORI. Ho lasciato la BNL senza alcun riferimento alle questioni suddette. Fu una scelta consensuale, perchè mi veniva proposta una opportunità professionalmente migliore che mi esaltava. Per questa ragione andai al Banco Ambrosiano-Veneto.

RIVA. Vorrei precisare meglio la data di quel colloquio tra Nesi e la Banca d'Italia.

SALVATORI. Ripeto che era un lunedì, perchè arrivammo a Bari la domenica pomeriggio e al mattino successivo dovevamo iniziare la visita. La prima tappa prevista era Matera. Eravamo nell'agosto 1989 e mi sembra fosse il 3 o il 4 del mese. Ricordo che partimmo da Bari prestissimo, alle 8, 15; a Matera ci dovevamo fermare pochi minuti.

RIVA. Quindi Nesi seppe che ad Atlanta era successo qualcosa mediante quella telefonata?

SALVATORI. Mi chiese di occuparmi della visita a Matera, perchè doveva fare una telefonata. Ritengo si trattasse della Banca d'Italia, ma non posso dire se apprese la notizia in quel momento o se già ne era a conoscenza prima.

RIVA. Nel 1989 la prima domenica d'agosto era il 6 e il primo lunedì era il 7.

SALVATORI. Allora eravamo al 7 agosto: sono sicuro che fosse un lunedì. La domenica ci incontrammo a Bari e cenammo in albergo. Ricordo che eravamo arrivati in quella città separatamente. Io provenivo da Parma, dove ancora ora vivo, e arrivai il pomeriggio della domenica. A cena incontrai il Presidente ed altri colleghi, come ad esempio il direttore della filiale di Bari; eravamo in parecchi.

RIVA. Prima di quella telefonata, il dottor Nesi non le parlò della filiale di Atlanta?

SALVATORI. Assolutamente no. Dopo la telefonata di Matera mi disse che dovevamo rientrare immediatamente. Tornammo nell'albergo di Bari e per un'ora e mezzo non disse nulla. Ci fermammo a mangiare un panino a metà strada e in quel momento mi chiese quale situazione avevamo ad Atlanta.

RIVA. Quindi durante la cena di domenica era tranquillo e normale?

SALVATORI. Lo giudicai normale.

FERRARA. Che significato aveva chiedere cosa avevate ad Atlanta?

SALVATORI. La mia interpretazione era che aveva saputo che qualcosa era accaduto o pensava potesse accadere. Risposi che ad Atlanta non avevamo nulla di particolare da segnalare ed egli continuò a stare zitto. Arrivati a Roma ci recammo in ufficio; chiesi allora notizia ad altri colleghi, ma nessuno sapeva nulla.

RIVA. L'Area commerciale, di cui lei era responsabile, quando ricevette copia del rapporto Messere?

SALVATORI. Abbiamo ricevuto una comunicazione interna e - se non ricordo male - doveva essere la prima metà di luglio. Non presi subito visione di quella comunicazione, perchè era indirizzata alla gestione reti estero, dove appunto arrivò. A me la fecero vedere a settembre.

RIVA. Prima non ebbe nulla? Nemmeno uno stralcio della relazione?

SALVATORI. Assolutamente nulla. Quella comunicazione della prima metà di luglio recava la traduzione della relazione. Pochi giorni dopo, intorno al 20-25 luglio, la Linea gestione reti estero scrisse al direttore della filiale di New York (non credo di aver firmato tale documento, perchè era nella loro responsabilità in ambito reti estero) per sapere quali iniziative avesse assunto nei confronti di certe irregolarità. Credo non ci sia stata nemmeno una risposta. Questa richiesta di chiarimenti alla direzione di New York era normale di fronte ad una relazione che indicava irregolarità. Si chiedeva se qualche provvedimento fosse stato assunto per regolarizzare la situazione. Tutto ciò si svolse sicuramente nella seconda metà di luglio.

RIVA. Non ebbe la curiosità di sapere di quali irregolarità si trattava, visto che firmò la lettera?

SALVATORI. Non la firmai, perchè la relazione arrivò alla gestione reti ed era loro responsabilità. Notarono che c'erano delle irregolarità, ma non si trattava di nulla riguardante i noti fatti. Scrissero correttamente al direttore dell'area statunitense, perchè riferisse sulla sistemazione di tali irregolarità. La suddetta relazione ci riguardava solo per gli aspetti di natura commerciale. Per le altre questioni era stata inviata a tutti i servizi competenti.

RIVA. L'Area Commerciale ha confermato agli ufficiali di polizia giudiziaria di aver ricevuto in data 29 marzo 1989 la lettera con la quale l'Ispettorato trasmetteva uno stralcio della relazione Messere.

SALVATORI. Mi sentirei di escluderlo. Vi era e io l'ho vista, una comunicazione dell'Ispettorato diretta a più servizi ed uno dei servizi era la Direzione commerciale, gestione reti estero. Questa è datata sicuramente il mese di luglio, sarà stato il 7, il 10 o l'11; fino a quella data non esiste nell'Area della Direzione commerciale qualsiasi cosa, io lo escluderei; arrivò in luglio solamente la traduzione, l'originale in inglese non è mai arrivato.

RIVA. Il 10 luglio partirono le traduzioni per i vari servizi, ma qui il punto era un altro. Cioè uno stralcio del testo inglese è stato trasmesso all'Area Commerciale, anzi è stato ricevuto dall'Area Commerciale in data 29 marzo 1989. La stessa Area, a dimostrazione della avvenuta ricezione, ha inviato in data 17 gennaio 1990 all'Ufficio legale della stessa Banca copia fotostatica della lettera, gli estremi di ricezione, per quello che riguardava l'ispezione interna della Banca.

SALVATORI. Per quanto mi consta, io non ho mai visto questa comunicazione, questo lo posso dichiarare con assoluta certezza.

RIVA. Se andava ad altri, a chi potrebbe essere andato?

SALVATORI. Il suo destinatario poteva essere il dottor Lombardi, come gestione Reti Estero.

Il teste viene congedato.

Testimonianza del dottor Calzolari

PRESIDENTE. Devo chiederle, dottor Calzolari di pronunciare la formula di giuramento e di darci le sue generalità.

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

Sono Augusto Calzolari, nato a Napoli il 9 giugno 1932, attualmente Direttore centrale della Banca Nazionale del Lavoro.

Io sono stato Direttore dell'Area commerciale dall'8 gennaio 1988 al 1° febbraio 1989, ed ho quindi retto questo incarico per circa un anno.

PRESIDENTE. Che compiti aveva questa Area?

CALZOLARI. L'Area aveva compiti di produzione commerciale; questo era l'obiettivo principale. Essa faceva indagini di mercato ed operava su segmenti di mercato, curando i nuovi prodotti per detti segmenti.

L'attività era rivolta all'Italia ed all'estero, ma, ovviamente l'Italia ne occupava la massima parte.

PRESIDENTE. Quindi c'è la Direzione Area, poi c'è Linea gestione reti estero: Paccapelo e Lombardi.

CALZOLARI. La Linea gestione reti estero è stata diretta prima dal dottor Paccapelo e poi dal dottor Lombardi. I predetti funzionari avevano il compito di seguire l'andamento delle reti estere sotto il profilo della funzionalità, della dislocazione, delle necessità tecniche e dell'andamento produttivo in generale.

PRESIDENTE. Quindi svolgeva anche una sorta di verifica.

CALZOLARI. Verifica su dati che venivano forniti dalla Ragioneria generale e che periodicamente venivano elaborati e raffrontati per accertare come realmente andassero le filiali sotto il profilo produttivo e reddituale e per porre in essere, se necessario, le azioni correttive tese alla salvaguardia del conto economico.

L'Area commerciale, Signor Presidente, non aveva compiti ispettivi. Assolutamente no. In genere il Servizio ispettorato faceva delle ispezioni di cui io non ero a conoscenza; poi, a conclusione delle stesse, inviava dei rapporti che andavano, per le filiali italiane, alla Gestione reti Italia e per le filiali estere alla Gestione reti estero, sempre che fossero emersi, nel corso delle ispezioni, degli elementi da interessare la competenza dell'Area commerciale.

PRESIDENTE. A questo riguardo ha sentito parlare di questo rapporto redatto in ordine alla ispezione ad Atlanta?

CALZOLARI. Assolutamente no. Fino al giorno in cui sono stato all'Area commerciale non l'ho visto, nè ne ho sentito parlare. Tenga presente, Signor Presidente, che io ho lasciato l'Area commerciale il 1° febbraio 1989.

PRESIDENTE. Quindi lei non ha sentito parlare di questo rapporto.

CALZOLARI. No. Atlanta era una minuscola filiale con cui non ho mai avuto rapporti diretti. Se c'era qualcosa si parlava con il Direttore dell'Area, che era il dottor Sardelli.

Quando si parlava delle questioni attinenti le filiali estere, l'interlocutore era il Direttore di Area, e ciò vale anche per il *budget* che, in realtà era molto relativo, data la carenza informatica.

Il primo *budget* è stato fatto in concomitanza con la costituzione dell'Area commerciale.

L'Area commerciale fu costituita nel gennaio 1988, quindi io mi sono dovuto preoccupare, per prima cosa, di creare gli uffici ed impostare l'attività che gli stessi dovevano svolgere.

Tutto questo, ovviamente, ha comportato un lasso di tempo. Ciò nonostante a marzo iniziò la discussione del *budget* con le filiali italiane ed estere.

Per la discussione dello stesso il dottor Sardelli venne a Roma nel mese di aprile o maggio. Trattavasi però di un *budget* che era carente per la mancanza di un flusso informativo adeguato. Si trattava di un fatto quasi sperimentale.

PRESIDENTE. Quindi anche il dottor Sardelli non era in condizioni di fare un *budget*.

CALZOLARI. Signor Presidente, certamente la carenza di dati non metteva nelle condizioni migliori.

PRESIDENTE. Il *budget* non venne accettato.

CALZOLARI. Si arrivò ad un accordo. L'Area commerciale aveva come filosofia basilare quella della segmentazione del mercato, che si proiettava su grandi gruppi, imprese, privati, pubblica amministrazione.

Questa ripartizione poteva avere una logica ed essere gestita ove vi fosse stato un sottostante rapporto informativo ed analitico a sostegno dei singoli segmenti.

Come si può, ad esempio, governare il settore delle imprese se non si hanno elementi e dati per stabilire il progresso od il regresso di questo comparto nel corso del semestre o dell'anno?

La cosa diventa molto difficile.

Il dottor Augusto Calzolari viene congedato e viene introdotto il dottor Alessandro Gianfrilli.

Testimonianza del dottor Alessandro Gianfrilli

PRESIDENTE. Dottor Gianfrilli, prima di prestare testimonianza la prego di leggere il giuramento di rito.

GIANFRILLI. 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. La prego di dire le sue generalità.

GIANFRILLI. Sono nato a Roma il 12 agosto 1949.

Attualmente sono vice direttore del Servizio reti estero e nella nuova ristrutturazione continuo a svolgere l'attività che facevo prima. L'Area commerciale non esiste più, è stata sostituita dal Servizio reti estero che ha assorbito la Linea gestione reti estero che operava nell'ambito dell'Area commerciale.

È in atto una fase di ristrutturazione. Si sta rivedendo come esercitare le varie attività e chi dovrà esercitarle. Nell'ambito della Linea gestione reti estero, fino al settembre 1989, insieme ad altri colleghi, mi occupavo della rendicontazione dei dati che ci forniva la Ragioneria per l'elaborazione di prospetti, per visualizzare gli scostamenti oggettivi delle filiali.

Dal settembre 1989, secondo un ordine di servizio del dottor Salvatori, venivano individuate più specificamente le posizioni. Il mio capo-linea era il dottor Lombardi e lo è stato fino all'aprile 1989, dal momento che successivamente vi è stato un lasso di tempo (marzo '89-aprile '90) in cui la linea non ha avuto più un capo. Definivo questa

situazione come una «coperta corta», perchè non avevamo avuto un sostituto del dottor Lombardi. Gerarchicamente avevamo al disopra i capi zona e comunque potevamo rivolgerci agli altri dirigenti.

PRESIDENTE. Lei ebbe notizia del rapporto Messere?

GIANFRILLI. No. L'unica notizia l'ho appresa dai giornali. Il compito che svolgevo nella linea era quello di prendere un dischetto, che tra l'altro la Ragioneria ci faceva arrivare con molto ritardo, perchè il nostro *budget* è ancora in fase sperimentale.

Per elaborare un *budget* occorrono dati gestionali, quindi dati che abbiano una finalità diversa da quella di un bilancio civilistico ed i dati che arrivano dalla Ragioneria vengono contabilizzati per rispondere alle esigenze del bilancio civile. Tutto questo ha un senso perchè quando nacque il *budget* si disse che sarebbe servito a giudicare uomini ed era quindi necessario disporre di dati seri e convalidati, altrimenti il rischio era quello di non poter giudicare in modo sereno.

Oltretutto c'era, ed esiste ancora, un problema informatico. È come se si parlasse otto lingue diverse senza un decodificatore centrale, per cui il dato non può essere attinto direttamente dalle filiali per due motivi: in primo luogo, non sarebbe convalidato, in secondo luogo, sarebbe particolarmente oneroso gestirlo poichè si dovrebbe compiere un lavoro di riclassificazione manuale.

Vi era quindi questo sistema, partito nel 1986. Allora mi occupavo del controllo degli uffici di rappresentanza. Poi con la prima ristrutturazione ci fu una distruzione del SAI e ci trovammo in diaspora. Mi trovai nell'Area commerciale. Il collega che aveva realizzato quelle forme di *budget* nel frattempo era stato destinato ad altro incarico, quindi continuai amministrativamente a portare avanti questo *budget*.

Forse quello che trae in inganno è il termine «controllo di gestione». In realtà non si tratta di un controllo fiscale, con possibilità di verificare i documenti. È soltanto un *budget* che viene redatto dopo aver stabilito il *target*, peraltro assai impreciso poichè manca una serie di strumenti di base, quali ad esempio il posizionamento nel mercato, e di verifica. Come faccio a dire se la Banca va bene o va male in un determinato mercato se non so che cosa fa la concorrenza? Quindi si trattava di un'indicazione di massima, visto che la fase era sperimentale. Ricordo che quando venivano compilati i verbali di *budget* si diceva al direttore che ci aspettavamo una crescita.

PRESIDENTE. Il *budget* quindi non aveva carattere di controllo fiscale, ma era una verifica della produttività.

GIANFRILLI. Tant'è vero che la Linea gestione reti estero era inserita nell'ambito dell'Area commerciale, che è un'area di produzione. È il sistema da sempre usato dagli americani per ottenere il massimo vantaggio con il minimo sforzo.

PRESIDENTE. Questo esame avveniva sulla scorta di dati che vi venivano forniti. Non avevate conoscenza delle relazioni ispettive?

GIANFRILLI. Ancora oggi i dati li fornisce la Ragioneria. In ciò vi erano dei grossi svantaggi. Il più vistoso era quello che i dati si ottenevano con 40 giorni di ritardo, perchè la Ragioneria li riceveva dalle filiali, li controllava, li convalidava e poi ci dava un dischetto. Noi abbiamo una procedura che non fa che riprendere gli stessi dati e classificarli in maniera diversa, in forma scalare.

Arrivavamo al punto di dire che si era chiesto di raggiungere un più 5 per cento e si era fatto invece un meno 2, ma avremmo dovuto sapere cosa faceva la concorrenza per vedere se eravamo più o meno bravi di essa.

PRESIDENTE. Il giudizio di merito definitivo chi lo dava: Lombardi, Salvatori? Chi siglava il giudizio definitivo? Lei partecipava all'istruttoria?

GIANFRILLI. Partecipavo alla fase istruttoria e poi i risultati del mio lavoro pervenivano ad un livello più alto, costituito dai capi zona, ognuno dei quali controllava un settore geografico del mondo. I capi zona dovevano poter rilevare questi scostamenti e cercare di dare una giustificazione. In effetti le analisi da me condotte riguardavano solamente gli scostamenti percentuali rispetto agli obiettivi negoziati. Anche loro credo non avessero strumenti per capire la ragione per cui certi prodotti non andavano. Mancava un vero e proprio studio di mercato sull'estero.

Abbiamo una relazione dell'ufficio studi molto accurata per quanto riguarda l'Italia, ma molto meno relativamente all'estero. Pertanto i capi zona, di concerto con il capolinea, scrivevano lettere e verificavano dati in ottica di produttività.

PRESIDENTE. Dai nostri atti risulta che il rapporto Messere, arrivato all'Area commerciale e probabilmente proprio al settore estero, venne siglato in arrivo nel marzo 1989. Quando arrivò alla linea gestione reti?

GIANFRILLI. Non controllavo la posta in entrata, ma mi limitavo a prendere visione del dischetto della ragioneria e di qualche tabulato.

COVI. Aveva rapporti stretti con il dottor Lombardi?

GIANFRILLI. Era un rapporto gerarchico, ma con lui si poteva discutere. Già altre volte avevo fatto presenti le difficoltà di questo *budget* un po' farraginoso.

COVI. Ma il rapporto con il suo superiore era continuo?

GIANFRILLI. Avevo rapporti con lui tutte le volte che si rendevano necessari per problemi inerenti al *budget*. Producevo tabulati - come ancora adesso - che venivano inviati alle filiali all'estero. Evidenziavamo l'attività svolta, quella che ci aspettavamo per il futuro e facevamo il raffronto con quanto invece era stato fatto. Lo stesso tabulato veniva corredato da una lettera preparata dai capi zona di concerto con il dottor Lombardi; questo era l'*iter* seguito.

Il dottor Lombardi mi chiamava per sapere se era possibile rilevare operazioni importanti sui crediti documentari o per conoscere informazioni di questi tipo.

COVI. Lei si è occupato del *budget* dell'area di New York nel periodo gennaio-marzo 1989?

GIANFRILLI. Sì, abbiamo ricevuto dati e li abbiamo elaborati come sempre ritrasmettendoli alle filiali. Partivamo con un preconsuntivo costruito in maniera statistica; i dati della ragioneria arrivavano a febbraio, mentre noi partivamo da settembre e costruivamo una proiezione statistica. Stabilivamo che probabilmente una filiale avrebbe chiuso l'anno con un determinato bilancio e indicavamo i risultati che ci aspettavamo. Le filiali potevano contestare o aderire alle nostre richieste. Intanto si perfezionava il macroquadro e il consuntivo diventava più reale e di conseguenza anche la nostra richiesta. A Roma si verificava una vera e propria negoziazione con i dirigenti dell'area interessata.

COVI. Cosa accadde per il *budget* di New York nel periodo febbraio-marzo 1989.

GIANFRILLI. Fu approvato regolarmente.

COVI. Non le consta che fu respinto?

GIANFRILLI. Lei si riferisce all'intera area di New York o alla singola filiale di quella città? Se intendiamo l'intera area, ricordo che ci furono tensioni tra il dottor Sardelli e la direzione centrale. Non so se fossero contrasti di carattere personale. Ricordo però che il *budget* fu approvato regolarmente. Io però non partecipai a quella riunione, perchè ero in settimana bianca.

COVI. Ci risulta che il primo *budget* venne respinto e ne fu preparato un altro in epoca successiva.

GIANFRILLI. Questo può succedere. Se lei intende respinto a livello di negoziazione, può essere normale. Non partecipai a quella riunione, però lessi i verbali con l'approvazione del *budget*. Respingere il *budget* in fase di negoziazione era un caso che accadeva sovente, perchè i capi zona suggerivano quasi sempre nuove cifre a modifica di quanto proposto.

RIVA. Tornando al rapporto Messere, vorrei sapere se un documento di questo tipo, arrivando all'Area commerciale, debba essere per forza ricevuto dal responsabile del servizio.

GIANFRILLI. È evidente.

RIVA. Quindi il dottor Lombardi avrebbe dovuto ricevere la relazione. Ora, se ho capito bene, fra i suoi incarichi c'era anche il

controllo del *budget* sotto l'aspetto della compatibilità tra preventivi e consuntivi.

GIANFRILLI. Esatto.

RIVA. Negli anni in cui ha svolto queste funzioni, i controlli sul budget della filiale di Atlanta le hanno mai fatto sorgere elementi di perplessità?

GIANFRILLI. No, perchè quella filiale guadagnava bene, anzi era nella normalità. Dal 1985 al 1987 aveva avuto una progressione di guadagno entro limiti fisiologici. Nelle relazioni connesse al *budget* questa progressione veniva spiegata con la particolare possibilità di operare con la garanzia della CCC per le esportazioni di grano. Poteva ottenere buone condizioni e quindi svolgeva operazioni senza rischio garantite da un'ente federale americano, che non potevano essere viste che di buon occhio, soprattutto se in un'ottica produttiva si chiedeva di fornire utili.

RIVA. Ma non dovevano nascere elementi di dubbio dalla sproporzione tra gli utili e il tipo di attività, dal momento che operazioni bancarie molto garantite logicamente forniscono un utile ridotto, mentre guadagni maggiori si hanno con le attività più rischiose? Questa sproporzione fra gli utili e le attività svolte doveva far nascere dubbi intorno alle effettive operazioni condotte dalla filiale di Atlanta.

GIANFRILLI. Ho iniziato ad occuparmi del *budget* delle varie filiali nel marzo 1988. Eravamo tre persone ad occuparci di dieci filiali e ancora lo siamo. Il nostro lavoro, completato dalla fase di rilevazione dei dati, passava a chi doveva effettuare l'analisi in chiave di logica produttiva e di mercato.

RIVA. Chi era?

GIANFRILLI. Erano i capi zona. Tuttavia credo non ci fossero le possibilità per effettuare quell'analisi, perchè non avevamo alcuna documentazione. Su questo punto però non sono sicuro. In effetti le cifre relative a quella filiale avevano un trend che non lasciava presupporre nulla di particolare, considerate le opportunità che si avevano ad Atlanta.

RIVA. Lei ha mai ricevuto da qualcuno dei suoi superiori la disposizione di guardare con un occhio particolarmente accurato il bilancio di Atlanta oppure ha mai avuto disposizioni di chiudere gli occhi?

GIANFRILLI. Assolutamente no, e questo lo dimostra il fatto che siamo rimasti senza dirigenti in pratica da marzo 1989 ad aprile 1990 e ci siamo trovati che non sapevamo neanche i documenti che ricevevamo e i *budget*, perchè nessuno ci forniva più istruzioni.

RIVA. Vorrei chiederle infine, se lei è già stato ascoltato dal gruppo del dottor Petti che ha svolto un'indagine interna sulla vicenda Atlanta?

GIANFRILLI. No, mai.

PRESIDENTE. Le testimonianze previste per oggi sono così state acquisite.

I lavori terminano alle ore 11, 50.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

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

DOCT. ETTORE LAURENZANO