



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Il commissario liquidatore e l'Autorità di vigilanza

Intervento di Roberto Cercone

Direttore dell'Unità di Risoluzione e Gestione delle Crisi della Banca d'Italia

Il commissario liquidatore nella liquidazione coatta amministrativa delle banche

Convegno in ricordo di Giorgio Ambrosoli

Palazzo Greppi, Sala Napoleonica

Milano, 3 dicembre 2024

1. Ringrazio gli organizzatori di questa occasione di riflessione collettiva per avere pensato ad un convegno in memoria dell'avvocato Giorgio Ambrosoli¹ e per avermi invitato la Banca d'Italia, che ha prontamente accolto l'invito.

Ho conosciuto Giorgio Ambrosoli attraverso il carteggio intrattenuto con i colleghi della Banca d'Italia sulla liquidazione coatta amministrativa della Banca Privata Italiana, mentre ho potuto conoscere personalmente e lavorare con il maresciallo Silvio Novembre, che, dopo la straordinaria esperienza vissuta nella BPI con Giorgio Ambrosoli, proseguì la sua opera nell'ambito della I.c.a., *gemella* per tante ragioni, del Banco Ambrosiano, che sarebbe partita nel 1982. Due uomini dello Stato², l'uno prestato allo Stato dalla professione, l'altro organico allo Stato, che, dopo iniziali diffidenze e frizioni, non ebbero

¹ Spetta a Corrado Stajano il merito di avere acceso la luce della memoria collettiva sulla vicenda dell'avvocato Ambrosoli con il suo *Un eroe borghese. Il caso dell'avvocato Giorgio Ambrosoli assassinato dalla mafia politica*, Torino, 1991; dal libro fu tratto l'omonimo film di Michele Placido del 1995. Poi numerosi libri, articoli ed eventi che hanno ricordato la vicenda di Giorgio Ambrosoli: (Umberto Ambrosoli, *Qualunque cosa succeda*, Milano, 2024; AA. VV., *Giorgio Ambrosoli. Nel nome di un'Italia pulita*, a cura di Sandro Gerbi, Torino, 2010; AA. VV., *In difesa dello Stato, al servizio del paese. La battaglia di Giorgio Ambrosoli, Paolo Baffi, Silvio Novembre, Mario Sarcinelli e di Tina Anselmi*, a cura di Giuseppe Amari, novembre 2010; AA. VV., *Giorgio Ambrosoli e Paolo Baffi. Due storie esemplari*, a cura di Angelo Porta, Milano, 2020; Ottavio D'Addea, *Giorgio Ambrosoli e il fallimento della Banca privata italiana di Michele Sindona. La Prima relazione del commissario liquidatore*, reperibile in <https://storicamente.org/d-addea-giorgio-ambrosoli#top>).

² Scriverà Carlo Azeglio Ciampi, già ai vertici della Banca d'Italia e quindi testimone diretto e partecipe delle vicende della Banca Privata Italiana: "... non era solo la tragedia di un uomo giusto e della sua famiglia: quel colpo sparato ad Ambrosoli era destinato al cuore dello Stato, inscrivendosi in un clima inquietante e torbido di intrecci tra malavita e forze eversive, che puntavano alle istituzioni con un disegno destabilizzante non dissimile, nei suoi esiti, da quello perseguito dal terrorismo, dalla lotta armata" (U. Ambrosoli, *Qualunque cosa succeda*, cit., prefazione, pag. 5).

difficoltà a stringersi in un sodalizio, che fu anche una grande e affettuosa amicizia, nel comune intento di perseguire gli interessi generali della collettività rimessi alle loro cure³.

Conservo un ricordo ancora vivo di quel giorno dei primissimi anni 90, quando, assunto da pochi anni in Banca d'Italia, facendo ricerche di archivio per una pratica che mi era stata assegnata, mi sono imbattuto in questa relazione di Giorgio Ambrosoli, la prima relazione del Commissario Liquidatore di BPI alla Banca d'Italia, poi divenuta pubblica, e in quel suo famoso incipit⁴ sulle fatiche di quel primo anno di procedura e su quanto possa essere ancora palpitante una banca pur dopo essere stata sottoposta alla l.c.a..

Dedicherò una prima parte di questa conversazione al tema del rapporto tra l'Autorità di controllo e il Commissario Liquidatore, alla luce della disciplina contenuta negli art. 80 e segg. del Testo Unico Bancario, e poi condividerò alcune riflessioni sulla figura di Giorgio Ambrosoli dal punto di vista della Banca d'Italia e dei suoi legami con l'Istituto.

2. Il rapporto tra la Banca d'Italia e il Commissario liquidatore, diciamo più estesamente gli Organi liquidatori comprendendovi anche il Comitato di sorveglianza,

³ *"Non è che il comportamento di Ambrosoli e il mio si sommassero e basta; in realtà si moltiplicavano, si elevavano al cubo, e nella determinazione e nell'intransigenza... La grande ferita, la morte di Giorgio Ambrosoli è stata per me un fatto traumatico incredibile, mi ha privato della persona alla quale io ero più legato, al di fuori degli affetti familiari. Ogni giorno, di fatto, per anni, in quegli uffici della Privata, io finivo col cambiarmi metaforicamente giacca nel corso di una stessa giornata: fino a un certo orario facevo l'ufficiale di polizia giudiziaria e dopo scendevo al primo piano e diventavo il collaboratore, l'amico di Ambrosoli e stavo a lavorare con lui fino a notte tarda pur avendo una situazione pesante in famiglia, con mia moglie molto ammalata: in quel tremendo 1979, nella notte tra l'11 e il 12 luglio è morto Giorgio Ambrosoli, poco dopo, la sera dell'11 dicembre è morta mia moglie. (Silvio Novembre, *La fatica della legalità*, in AA. VV., *Giorgio Ambrosoli. Nel nome di un'Italia pulita*, a cura di Sandro Gerbi, Torino, 2010, pag. 168, lo scritto si legge anche in AA. VV., *In difesa dello Stato, al servizio del paese...*, cit.). Non possiamo qui non ricordare che proprio i gravissimi problemi di salute della moglie furono il punto di attacco a cui si indirizzò il più vigliacco e disgustoso tentativo di fermare l'azione che Ambrosoli e Novembre stava svolgendo nella BPI: nel corso di un incontro per strada apparentemente occasionale, un ex collega di Novembre, congedatosi dalla Guardia di Finanza per passare al settore privato, gli consigliò di lasciare il servizio e fare la sua stessa ben più remunerata scelta e gli chiese, per intanto, di fornire informazioni sulle mosse che il Commissario liquidatore si apprestava a compiere e, per rafforzare la spinta motivazionale, non ebbe remore a prospettargli l'offerta di coprire le spese delle assai costose cure d'avanguardia che la moglie avrebbe potuto ricevere negli Stati Uniti per la patologia di cui soffriva e che l'avrebbe condotta alla morte.*

⁴ *"Questa relazione viene stesa dal Commissario Liquidatore al termine dei primi sei mesi dalla data del decreto che ha posta in liquidazione coatta amministrativa la Banca Privata Italiana e viene stesa soprattutto utilizzando i diari tenuti dal Commissario e dal Consulente legale della procedura. Rileggere ora tali diari è per l'estensore rivivere le ore tutte di quel periodo ma la relazione, per necessità di sistematica e di sintesi, mai potrà rendere se non in minima parte l'impegno di tutti coloro che hanno collaborato in questi mesi nello svolgimento del compito affidato di liquidare un Istituto di credito che non poca parte ha avuto nella vita economica del Paese negli scorsi anni. Soprattutto la relazione non potrà in alcun modo rendere ciò che l'estensore ed i suoi collaboratori hanno provato e cioè che il fallimento di una banca agente con l'estero è fatto ben diverso dal fallimento di una azienda industriale per importante che sia. La sola interruzione del lavoro il distacco dei contatti elettrici denunciano e costituiscono la fine dell'azienda anche prima della sentenza dichiarativa del fallimento mentre, per contro, non basta il decreto di messa in liquidazione a fermare la vita di una azienda di credito i cui rapporti con i terzi sono in tale continua mobilità anche dopo sei mesi dall'accertamento del dissesto da far sentire ancor vivo l'organismo a chi in esso opera anche se per liquidarlo." (G. Ambrosoli, *Prima relazione del Commissario liquidatore della Banca privata italiana*, 23 giugno 1975, reperibile presso l'Archivio Banca Privata Italiana, 1335, e l'Archivio della Camera di Commercio di Milano e, con commento, in O. D'Addea, *Giorgio Ambrosoli e il fallimento della Banca privata italiana*, cit.).*

è complesso e articolato, perché mette in relazione due poli distinti di poteri decisionali e di responsabilità, in un comune obiettivo di buon funzionamento della procedura e di tutela degli interessi specifici coinvolti. Si tratta di due poli entrambi essenziali, non compenetrabili, che sono chiamati a lavorare in sinergia, in una relazione che può anche essere di fisiologica e costruttiva dialettica.

In termini generali, il Commissario liquidatore ha accesso diretto al patrimonio informativo e ai sistemi gestionali della procedura, ne costituisce l'Organo di amministrazione attiva rispetto alla funzione consultiva e di controllo del Comitato di sorveglianza, ne organizza e dirige l'attività, in funzione di una gestione *aziendale* che deve essere certamente efficace, ma anche attenta ai profili di efficienza nell'uso delle risorse; cura lo svolgimento degli accertamenti e delle verifiche che reputa utili alle diverse attività liquidatorie, definendone estensione e profondità, individua e sviluppa *pro e contra* delle opzioni disponibili, istruisce le decisioni e ne cura l'esecuzione, se del caso richiedendo la preventiva autorizzazione della Banca d'Italia, con una complicazione in più: nelle scelte deve tenere certamente presente la concreta utilità delle attività da svolgere e delle iniziative da intraprendere, ma anche l'onere che comportano, esercitando un bilanciamento tra costi e benefici, questo essendo anche una componente dell'efficienza sopra richiamata.

È dunque il centro propulsivo della liquidazione.

Il principio fondante della procedura è che l'attività liquidatoria va impostata, programmata e realizzata dal Commissario liquidatore, sotto il controllo e, se del caso, con il parere preventivo del Comitato di sorveglianza, obbligatorio quando previsto dalla legge o dalla Banca d'Italia⁵.

Quando la legge ritiene opportuno coinvolgere l'Autorità di controllo nel processo decisionale, allora ne prescrive l'autorizzazione, che accede alle determinazioni degli Organi liquidatori, titolari esclusivi dell'iniziativa del processo stesso, in quanto hanno le informazioni rilevanti nella propria diretta disponibilità o possono procurarsele e sono chiamati ad elaborarle e valutarle; quello della Banca d'Italia è dunque un intervento di secondo livello.

L'Autorità ha anche incisivi poteri di intervento, di iniziativa, che insistono sia sugli Organi liquidatori che sullo svolgimento della procedura: nomina gli Organi liquidatori, ne fissa i compensi e può revocarli; emana il codice etico per gli Organi liquidatori, che trae forza estrinseca anche dalla possibilità di revoca in caso di violazione; ha un *potere di conformazione*, insito nella possibilità di emanare direttive sullo svolgimento della liquidazione, generali e specifiche – potere da ritenere atipico, che può riguardare diversi aspetti – della cui esecuzione gli Organi liquidatori sono personalmente responsabili;

⁵ Spettano direttamente agli Organi liquidatori l'accertamento del passivo e il realizzo dell'attivo illiquido, attraverso la vendita o il recupero diretto in via coattiva (solo le vendite plurime, aggregate, e l'avvio di eventuali azioni civili risarcitorie nei confronti dei responsabili del dissesto sono sottoposte ad autorizzazione della Banca d'Italia), l'istanza per la dichiarazione dello stato di insolvenza, la relazione sulle cause della crisi destinata alla Procura della Repubblica, la denuncia di possibili reati (a tal fine il Commissario liquidatore è espressamente qualificato come pubblico ufficiale) e, naturalmente, tutte le incombenze relative alla gestione "aziendale".

può prescrivere di essere coinvolta nelle decisioni, stabilendo che determinati atti siano sottoposti alla sua preventiva autorizzazione, in aggiunta a quelli per i quali ciò sia previsto direttamente dalla legge.

Il Commissario liquidatore assume, nell'ambito di eventuali direttive della Banca d'Italia, la responsabilità dei propri atti, anche di quelli che fossero soggetti all'autorizzazione dell'Autorità di controllo.

Questi poteri incisivi sul Commissario liquidatore e sul Comitato di sorveglianza possono certo indirizzare e guidare la procedura, ma non si spingono fino a riassorbire l'area di autodeterminazione e di responsabilità del Commissario liquidatore e, anzi, in tanto si giustificano in quanto il Commissario liquidatore è altro dalla Banca d'Italia, il suo ruolo è comunque parte indefettibile dei processi decisionali e operativi (anche quando i suoi atti siano soggetti ad autorizzazione), le sue funzioni o i suoi compiti non possono essere assorbiti o sostituiti, né tantomeno è contemplata la possibilità di avocazione da parte dell'Autorità di controllo né di ricorso dei terzi presso la stessa, elementi tipici della sovra-ordinazione gerarchica.

Per quanto implicito, quindi, gli Organi liquidatori non sono organi della Banca d'Italia, ma restano organi, necessari, della procedura liquidatoria.

Proprio per quanto si è sopra sommariamente tratteggiato, il Commissario liquidatore, anzi la persona del Commissario liquidatore, è cruciale sia sul piano della competenza professionale, che dell'affidabilità e della sensibilità istituzionale nell'adempimento del proprio mandato.

E lo è soprattutto in relazione ai margini di discrezionalità e alla rilevanza del ruolo che gli competono: niente della sua attività è sottratto alla necessità di valutare, soppesare le alternative e individuare l'opzione più adeguata agli interessi da tutelare, tra quelle disponibili.

La ricostruzione degli eventi che hanno determinato la crisi (oltre e in prosecuzione di quanto possa avere già fatto l'Autorità di Vigilanza in sede di controlli cartolari e ispettivi sulla banca), la valutazione dei profili di responsabilità da far valere in sede civile o attraverso la denuncia di possibili reati, la collaborazione con gli organi investigativi e l'Autorità giudiziaria, e poi il censimento dei debitori della l.c.a., le modalità di liquidazione degli attivi, la determinazione finale del prezzo di cessione in contraddittorio con la banca che ha acquisito l'azienda dalla l.c.a. (laddove sia previsto un concordamento successivo all'avvio della procedura) sono tutte attività non semplicemente ricognitive o ad esito pre-definibile, ma eminentemente valutative e fatalmente impregnate di discrezionalità⁶.

⁶ Pensiamo, a titolo esemplificativo, all'accertamento del passivo, che richiede di valutare la fondatezza del diritto del creditore, alle modalità di recupero dei crediti che può avvenire in via coattiva oppure con transazioni oppure ancora attraverso la cessione a terzi.

3. Una menzione specifica merita la verifica delle responsabilità nella causazione della crisi, per la difficoltà nella ricerca documentale, per la complessità della valutazione, poche volte agevole, e per la rilevanza delle conseguenze che discendono dall'avvio di eventuali iniziative giudiziarie, anche a carico dei destinatari delle stesse, circostanze tutte che richiedono insieme grande professionalità, tanto lavoro, rigore ma anche obiettività di giudizio, e una *speciale devozione* per l'applicazione delle regole, indipendentemente dall'esito che ne può derivare; si tratta di requisiti e capacità necessarie, ad esempio, per scriminare le condotte antigiuridiche e poter graduare il coinvolgimento di ciascuno: anche queste forme di correttezza e di esercizio responsabile delle proprie funzioni appartengono alla dimensione *istituzionale* della procedura, tanto quanto il necessario perseguimento dei comportamenti devianti.

Realizzare le responsabilità della crisi corrisponde a diverse, importanti finalità.

Sul piano generale, ha un effetto conformativo sui comportamenti futuri (lo possiamo chiamare *prevenzione* generale e speciale, alla maniera del diritto penale, *incentivo* ex ante a comportamenti virtuosi o minimizzazione dell'*azzardo morale*, alla maniera delle scienze economiche).

In più, riduce il costo collettivo del dissesto, cioè l'onere che grava su chi non ha responsabilità nella determinazione della crisi, ma ne subisce impropriamente le conseguenze (quando si incassa una sanzione pecuniaria o si ottiene un risarcimento del danno, si riduce il costo della crisi per i creditori della liquidazione, fra i quali c'è anche lo Stato, se, come nel caso della BPI, la soluzione della crisi è finanziata dall'intervento pubblico che si fa carico delle perdite causate dal dissesto per salvaguardare la stabilità finanziaria e impedire ricadute sistemiche sul tessuto economico).

Questo effetto si determina anche quando il costo della crisi viene fatto gravare, in primo luogo, sul capitale di rischio della banca: anche questa è la realizzazione di una responsabilità, diremmo più precisamente *di impresa* o *di mercato*, in un'accezione quindi ampia, non discendente da attività illecite, ma che ha poi appunto effetti simili a quelli sopra descritti.

Eppure c'è un'altra implicazione, forse di meno immediata evidenza, ma altrettanto importante: le banche e gli intermediari finanziari in generale fanno tante cose, ma – in essenza – amministrano in modi e forme diversi il risparmio della collettività e quindi vivono della sua fiducia e solo grazie a questa possono svolgere la loro funzione di allocazione delle risorse finanziarie nel sistema economico. Non perdono questa caratteristica quando vanno in liquidazione, anzi questa loro vitale necessità diventa ancora più pregnante, sul piano sistemico.

Le crisi, quelle che disintegrano il patrimonio della banca e causano danni ai creditori e ai clienti – soprattutto, ma non solo, quando nascono da mala gestione, malversazioni, attività fraudolente o comunque irregolari – sono potenzialmente altrettanti colpi inferti al patrimonio di reputazione del sistema finanziario, vitale per il suo buon funzionamento.

Ecco quindi che gestire l'uscita dal mercato senza danni, investigarne le cause, individuare e realizzare le responsabilità – di impresa e di chi doveva fare e non ha fatto

o ha fatto e non doveva fare – non è solo una tecnicità della procedura liquidatoria e non è nemmeno (solo) un adempimento di legge: è un modo di curare le ferite alla credibilità del sistema, portando la prova che l'ordinamento, magari non sarà in grado di evitare le crisi, come purtroppo occorre riconoscere e accettare, ma è certo capace di reagire, ripristinando la legalità violata, minimizzando i danni e assicurando che chi ha mal gestito restituisca alla collettività e ai creditori quel che ha colpevolmente contribuito a dissipare⁷.

Buona parte di tutto questo dipende dagli Organi liquidatori e, in particolare, dal Commissario liquidatore.

4. Ecco, per molti versi Ambrosoli può considerarsi un archetipo del Commissario liquidatore.

Avendo potuto sperimentare personalmente come Silvio Novembre lavorava nella l.c.a. del Banco Ambrosiano, ho potuto comprendere anche meglio come aveva potuto lavorare Giorgio Ambrosoli insieme a lui alla BPI, in un contesto di fortissimo isolamento⁸. Rispetto a quel metodo di lavoro – e al sostrato ideale e di valori da cui traeva nutrimento e forza – ero assai sensibile e recettivo, avendo da poco dismesso la divisa con gli alamari di Ufficiale dell'Arma dei Carabinieri nella quale avevo convintamente deciso di prestare il servizio militare di leva, allora obbligatorio. Intanto, cominciamo col dire che la vicenda umana e professionale di Giorgio Ambrosoli ci porta giustamente alle riflessioni più intrise di significato civile e istituzionale, ma questo non deve farci tralasciare la cifra tecnica del professionista, la profondità delle analisi contabili, l'articolazione della ricostruzione storica degli eventi, la finezza del ragionamento giuridico, che si possono apprezzare già nel suo precedente lavoro come Commissario liquidatore della SFI e leggendo la prima relazione alla Banca d'Italia sulla l.c.a. della BPI.

E poi, certo non da ultimo, l'acume delle intuizioni e il coraggio delle azioni, condivise con l'ormai fidato Novembre (legendario resta il colpo di mano per sostituire gli amministratori della FASCO in Svizzera sfruttando le prerogative che aveva in qualità di Commissario liquidatore dell'azionista di controllo della società; quel blitz, come lo

⁷ In dottrina si parla di un *"interesse pubblico ampio, che comprende ma non si esaurisce nell'interesse della massa dei creditori della banca, ma si estende alla tutela dello stesso mercato del credito"* (così Ugo Patroni Griffi, *Commento all'art. 84*, in AA. VV., *Commentario al testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, a cura di Concetto Costa e Aurelio Mirone, 2^a ed., Torino, 2024, pag. 1050, citando Sabino Fortunato, *Commento all'art. 67*, in AAVV, *Codice Commentato della banca*, a cura di Francesco Capriglione e Vincenzo Mezzacapo, Milano, pag. 822).

⁸ *"Se c'è qualcuno che riesce oggi profondamente a capire, per esempio, i magistrati di Palermo, come Giovanni Falcone e Paolo Borsellino prima, e ora anche gli attuali, credo, questo sono io, perché con Ambrosoli noi abbiamo vissuto un periodo di grande, tremendo, palpabile, isolamento. Perfino gli amici suoi e miei, che erano amici allora e che lo sono ancora, persone perbene, oneste, talvolta ci davano consigli di prudenza, ci suggerivano di non insistere, ci chiedevano se valeva davvero la pena fare quel che stavamo facendo con l'intransigenza che dimostravamo. E allora ci veniva spontaneo non cercarli, questi amici. Insomma, e ce lo dicevamo spesso, da tanti, invece di ricevere incoraggiamenti, solidarietà, appoggi, ricevevamo consigli a lasciar perdere, a mollare. Tutto questo ci addolorava, talvolta proprio ci sconfortava, talvolta ci indignava. Era comunque sempre assai pesante."* (S. Novembre, *La fatica della legalità*, cit., pag. 172-173).

chiama Novembre, consegnò ai due le chiavi informative e gestionali delle più recondite e meglio custodite articolazioni e relazioni dell'impero riconducibile al gruppo di comando della BPI⁹).

Insomma era, innanzitutto, un fior fiore di professionista¹⁰. E gli era chiarissima, anche dal punto vista dell'interpretazione tecnica del ruolo del Commissario liquidatore, la rilevanza della ricostruzione e del perseguimento delle responsabilità¹¹.

E poi, oltre il dato professionale, la figura di Giorgio Ambrosoli è esemplare per la propensione a vivere il mandato ricevuto non solo nel suo contenuto tecnico, ma come *munus* pubblico. Non ha solo accettato l'incarico propositogli, non solo lo ha onorato e servito, ma ha anche condiviso con consapevolezza e convinzione la natura dell'Ufficio che ricopriva, abbracciandone il senso profondo e la portata istituzionale, riconoscendosi con pienezza nel ruolo di *civil servant* che è proprio di chi lavora nelle e per le Autorità pubbliche e vestendone l'abito senza sconti, con piena accettazione del rischio e del sacrificio, che – ricordiamolo – fu anche quello, prima del tragico epilogo, dei giorni e delle notti di lavoro sottratte alla vita privata, agli affetti della famiglia e degli amici.

“È indubbio che, in ogni caso, pagherò a molto caro prezzo l'incarico: lo sapevo prima di accettarlo e quindi non mi lamento affatto perché per me è stata un'occasione unica di fare qualcosa per il paese”, scrive nella lettera alla moglie, che sarà poi il suo testamento

⁹ *“A cementare l'amicizia [nota dell'autore: tra Ambrosoli e Novembre] fu soprattutto la battaglia della FASCO, cioè la holding estera di Sindona: era la testa dell'impero in cui erano nascosti molti misteri. Fu una battaglia che vide le tre articolazioni dello Stato che si occupavano di Sindona (la magistratura, il commissario liquidatore, la polizia giudiziaria) intervenire congiuntamente, con determinazione, con chiarezza, trasparenza, sagacia e coraggio per abbattere quel primo muro che sbarrava la conoscenza di tante malefatte finanziarie. Lottammo e vincemmo. E fu una vittoria sudata e sofferta. ... Ambrosoli intercettò un telegramma della Finabank di Ginevra, che era una banca partecipata dalla Privata e che era anch'essa in liquidazione. Nel telex si diceva che il consiglio di amministrazione della Fasco stava per scadere e la Finabank lo ricordava perché aveva in deposito quattromila azioni Fasco, custodite e bloccate per l'assemblea che avrebbe dovuto svolgersi poco dopo in Lussemburgo [nota dell'autore: le verifiche immediate del maresciallo Novembre fornirono ad Ambrosoli la prova che le azioni erano, non solo intestate alla BPI, ma anche acquistate con risorse finanziarie della BPI e non di Sindona, come lo stesso asseriva e propugnò nei tanti infruttuosi tentativi di opporsi all'iniziativa]. Scattò il blitz. Ambrosoli andò a Ginevra, battagliò un po' con i liquidatori della Finabank, riuscì ad ottenere la liberazione delle azioni, le spostò in un altro luogo... Anticipò l'assemblea e ne convocò una straordinaria, revocò l'incarico del consiglio di amministrazione che era tutto di uomini sindoniani, revocò soprattutto le procure che il consiglio di amministrazione aveva dato... Le revoche delle procure e il rinnovo delle cariche furono il grimaldello per entrare direttamente nel cuore del sistema finanziario costruito da Michele Sindona”* (S. Novembre, *La fatica della legalità*, cit., pag. 164-165).

¹⁰ *Spiega C.A. Ciampi che la Banca d'Italia “... lo aveva designato Commissario liquidatore in virtù delle sue elevate capacità professionali e, soprattutto, per la robusta fibra morale”* (U. Ambrosoli, *Qualunque cosa succeda*, cit., prefazione, pag. 6).

¹¹ *“Del suo ruolo papà ha invece una considerazione totalmente diversa: non deve solo distribuire ai creditori “gli attivi” della banca al momento del fallimento, ma deve recuperare ciò che è stato sottratto alle casse della BPI contro le norme che regolano il sistema bancario”* (U. Ambrosoli, *Qualunque cosa succeda*, cit., pag. 122).

morale e civile¹². E che non fosse un pensiero privato, magari estemporaneo, destinato alla confidenzialità del rapporto coniugale, ma un sentire radicato e riflettuto ce lo testimonia la stessa consorte, la signora Annalori, in una sua intervista nell'occasione del quarantesimo anniversario dell'assassinio del marito¹³.

E allora si comprende anche, in tutta la sua potenza, il profondo significato di quella confessione così apparentemente sorprendente, quasi iperbolica, che scrive nella stessa occasione alla signora Annalori: *"a quarant'anni, di colpo, ho fatto politica e in nome dello Stato e non per un partito"*.

Che c'entra ora la politica con una cosa così arida e noiosamente tecnica come una liquidazione bancaria?

Beh, quella pagina folgorante ci parla – ancora oggi – e ci dice che la *politica*, intesa nel suo senso più intimo ed essenziale, storico ed etimologico diremmo, c'entra eccome e Ambrosoli ci rende questa considerazione, che a prima lettura appare complessa e impegnativa, piana e semplice¹⁴.

Prosegue subito dopo: *Con l'incarico, ho avuto in mano un potere enorme e discrezionale al massimo ed ho sempre operato – ne ho la piena coscienza – solo nell'interesse del paese, creandomi ovviamente solo nemici*.

Ritroviamo, nella prosa diretta e limpida di Ambrosoli, i caratteri dell'attività del Commissario liquidatore che si sono sopra evocati: il potere, la discrezionalità, l'interesse generale e il rispetto delle regole, la responsabilità e il sacrificio. In particolare, il *privilegio* di servire gli interessi generali – continuiamo a considerarlo così, condividendo le idee di Giorgio Ambrosoli – e l'esercizio dei *poteri* a ciò predisposti, nella direzione esclusiva della sollecita cura di quegli interessi e sempre secondo le

¹² La lettera, scritta il 25 febbraio 1975 per restare riservata, fu casualmente letta poco dopo dalla moglie, che così cominciò a condividere angosciosamente le preoccupazioni del marito, in silenzio, senza potergliene parlare; si può leggere in AA. VV., *In difesa dello Stato, al servizio del paese cit.*, pag. 151-152; si rimanda invece a U. Ambrosoli, *Qualunque cosa succeda*, cit., pag. 109, per la rievocazione del dramma vissuto dalla signora Ambrosoli, dilaniata tra l'impulso ad agire per proteggere il marito (progettò d'impeto e organizzò un viaggio a Roma, poi non più fatto, per mostrare lo scritto al Governatore della Banca d'Italia e chiedergli la revoca del mandato di Commissario liquidatore) e la consapevolezza che lui non le avrebbe mai perdonato simili iniziative, oltre, credo di poter intuire, al rispetto per le scelte e i convincimenti del marito.

¹³ Dopo aver richiamato la solitaria partecipazione del Governatore della Banca d'Italia Paolo Baffi, nel vuoto istituzionale, al funerale del marito, racconta che anche il suo predecessore, che gli aveva dato l'incarico, il Governatore Guido Carli, sentì <<*il desiderio di venire a conoscere i bambini. Mi portò un biglietto da visita di Giorgio, con un messaggio: ringraziava per avere avuto l'opportunità di fare qualcosa per il Paese*>> (*"In Mario Draghi [nota dell'autore: allora Presidente della Banca centrale europea] riconosco gli stessi valori di mio marito"*, *IlSole24ore*, 23 giugno 2019).

¹⁴ Ben altra, amara, riflessione in argomento toccò fare a Baffi: *"Purtroppo, come la classe politica (e i potentati a essa legati nello scambio dei favori) ha dovuto accorgersi di me, io ho dovuto accorgermi della potenza del complesso politico-affaristico-giudiziario che mi ha battuto"* si legge nella lettera con cui trasmetteva a Massimo Riva la sua ricostruzione degli eventi che lo avevano pretestuosamente colpito (cfr. le due note successive), con l'annotazione di non renderle pubbliche senza il suo consenso e che in effetti furono fortunatamente pubblicate da Riva dopo la morte del Governatore, con l'assenso dei familiari.

regole, comportano responsabilità e costi di varia natura, che non sono scindibili dalla funzione e vanno assunti con risolutezza.

5. 14 luglio 1979. Vado al funerale di Ambrosoli. *Le istituzioni della Repubblica sono assenti, salvo la Banca d'Italia. Ci sono però i giudici Viola e Urbisci: così annota il Governatore Baffi nella sua sofferta agenda personale*¹⁵.

Ecco, quel giorno, con quella presenza, il Governatore Baffi, accompagnato dal Direttore Generale Occhiuto, non aveva voluto solo tributare il dovuto omaggio al Commissario che aveva servito con lealtà e coraggio sotto il suo Governatorato, con il sostegno e la stima della Banca d'Italia, ed era andato incontro alla morte pur di restare fedele al mandato, ma aveva anche voluto raccogliere il testimone e portare avanti quell'impegno civile e istituzionale – "*costi quel che costi*" aveva scritto Giorgio Ambrosoli alla moglie – di cui il Governatore stesso, il Vice Direttore Generale Mario Sarcinelli, il gruppo dirigente della Banca d'Italia avevano cominciato a portare il peso nelle dure prove, anche personali, che avevano raggiunto il culmine appena qualche settimana prima di quel tragico 11 luglio 1979, anche in conseguenza del supporto e della copertura

¹⁵ L'agenda fu trascritta in un documento che Baffi intitolerà "*Cronaca breve di una vicenda giudiziaria*", pubblicato da Massimo Riva su Panorama dell'11 febbraio 1990 con note di chiarimento sui personaggi e le vicende (<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/collezioni-biblioteca-baffi/2019-3-scritti-baffi/bibliografia/400-499/491.PDF>); il documento può leggersi anche in AA. VV., *In difesa dello Stato, cit.*, pag. 37 e segg. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/collezioni-biblioteca-baffi/2019-3-scritti-baffi/bibliografia/400-499/491.PDF> [491.PDF](#)

che la Banca d'Italia indefettibilmente assicurava all'azione del Commissario liquidatore della BPI, nonostante richieste e pressioni in senso contrario¹⁶.

¹⁶ Dopo un lungo periodo di pressioni e interferenze a tutti i livelli e con tutti i mezzi per favorire soluzioni della crisi della BPI funzionali all'esclusivo interesse del suo *dominus* incontrastato e con costi a carico della collettività – dopo che la Banca d'Italia aveva commissariato l'Italcasse per le gravi violazioni da essa accertate e mentre stava stringendo i controlli su quel Banco Ambrosiano che sarebbe stato nel 1982 un'altra, per motivi diversi simile, liquidazione – il 24 marzo 1979 i vertici della Banca d'Italia, nelle persone del Governatore Baffi e del Vice Direttore Generale con delega alla Vigilanza bancaria Mario Sarcinelli, furono pretestuosamente incriminati – il primo con il ritiro del passaporto, che gli avrebbe vulnerato l'agibilità istituzionale, impedendogli di partecipare agli incontri fuori del Paese (segnatamente presso la Banca dei Regolamenti Internazionali di Basilea), il secondo con arresto e immediata traduzione in carcere e sospensione dalle funzioni – formalmente per favoreggiamento e interesse privato in atti d'ufficio, per non aver segnalato all'Autorità giudiziaria penale le presunte anomalie relative all'erogazione di finanziamenti da parte del Credito Industriale Sardo alla SIR. Il procedimento si caratterizzò, tra l'altro, per una inaudita aggressività (che raggiunse inarrivabili vette di grottesca abnormità, come nel caso della convocazione in massa, per l'interrogatorio, di numerosi economisti del Paese sol perché avevano pubblicamente espresso solidarietà alla Banca d'Italia e ai suoi esponenti, primo fra tutti il Governatore Baffi, particolarmente stimato anche nel mondo accademico). Ma facciamo parlare il diretto interessato: *"Sono piuttosto i modi brutali usati nello svolgimento del processo che ritengo inaccettabili: una funzione dello Stato, la vigilanza bancaria, messa in crisi; un arresto; una sospensione dall'ufficio ex articolo 140 cp.: una seconda costantemente minacciata; la convocazione in massa al Palazzo di Giustizia degli economisti firmatari del manifesto di solidarietà, parecchi dei quali rudemente trattati. Al più illustre, Valentino Dominedò, già presidente della loro società e purissima figura di studioso, si giunse a chiedere se avrebbe firmato un manifesto di solidarietà per le Brigate rosse: quesito offensivo per la persona cui era posto e crudele per quelli che come me subivano in quel tempo un duplice assalto: da un potere dello Stato e dall'antistato, che ci faceva pervenire in vari modi annunci di prossima morte* [nota dell'autore: si era scoperto che Baffi figurava in un elenco di possibili obiettivi delle Brigate rosse]. *Taccio della campagna di stampa scatenata contro di noi da organi come l'Agenzia AIPPE, il Fiorino e il Borghese perché ritengo i suoi artefici privi di statura morale."* (P. Baffi, *Discorso di accettazione della Targa d'Oro Siglienti. Cagliari, 18 novembre 1988*, in AA. VV., *In difesa dello Stato*, cit., 367). È però doveroso richiamare qui la dirittura e l'integrità dei magistrati che in quegli stessi frangenti onorarono la toga: i giudici che istruirono i procedimenti sul dissesto della BPI (il pubblico ministero Guido Viola, il giudice istruttore Olivio Urbisci, non a caso presenti al funerale del Commissario liquidatore) e sullo stesso omicidio di Giorgio Ambrosoli e una menzione meritano anche le sofferse parole del Sostituto Procuratore della Cassazione Cesare D'Anna, all'atto di congedarsi dalla magistratura dopo 42 anni di servizio: *"Mi sia permesso di chiudere la mia carriera con un atto di umiltà: a nome di quella giustizia italiana che non ho mai tradita, intendo chiedere solennemente perdono ai professori Baffi e Sarcinelli ed a tutte le eventuali vittime di un distorto, iniquo esercizio del potere giudiziario"*. La forza, ora subdola ora esplicita, di quelle pressioni, il chiarissimo intento di interferire con l'esercizio delle funzioni della Banca d'Italia nel tentativo di piegarne l'azione verso direttrici improprie, la gratuita rudezza nelle stesse modalità di conduzione dell'indagine che sarebbe poi partita nel 1979 si possono leggere nelle tante ricostruzioni di quelle vicende, giudiziarie, giornalistiche, bibliografiche, memorialistiche di cui oggi disponiamo, ma – soprattutto – nelle pagine di quello straordinario documento storico e civile che resta l'agenda del Governatore Baffi – di cui è ancora caldamente consigliabile una meditata lettura – che, per lunghi periodi quasi quotidianamente, in presa diretta e per diretta conoscenza dei fatti, annota di persona con la sobria precisione dello studioso e dell'uomo delle Istituzioni date, incontri, eventi e relativi contenuti – con tutti i nomi e i cognomi in chiaro – dal 1978 al pieno proscioglimento a chiusura del procedimento penale. Vi traspare – mai enfaticata, ma affiorante dalla sola forza evocativa della pagina che riporta il resoconto crudo e oggettivo dei fatti – la tenace linearità della rotta seguita dal Governatore, di fronte alla *"potenza del complesso politico affaristico giudiziario, che mi ha battuto"* – dirà poi Baffi – e, anche se emergeranno più chiaramente nei carteggi successivi, l'amarezza dell'uomo pubblico e di quello privato e di quella profondità della ferita inferta, insanata, che lo condurrà alle dimissioni dalla carica di Governatore nel settembre 1979 (responsabilmente rassegnate per le implicazioni del pretestuoso procedimento penale sulla credibilità della sua azione) e ad un esilio dalla scena istituzionale – che poi manterrà, anche a fronte delle offerte che gli pervennero, con risoluta coerenza, con dignità e onore – e, assai probabilmente, alla sua scomparsa il 4 agosto 1989. Dobbiamo a Baffi e a Sarcinelli, ai loro colleghi che in posizione di responsabilità e coinvolgimento diretto presero parte a quelle vicende e a tutti gli altri che non ebbero incertezze nel trovare le ragioni per stringersi senza esitazioni a difesa dell'Istituto se la Banca d'Italia, attraverso quel calvario, seppe uscirne più forte e autorevole di prima, al servizio del Paese.

Del resto, a saldare in senso bilaterale la stima e la fiducia¹⁷, a quelle prove e a quelle vicende lo stesso Giorgio Ambrosoli non era rimasto indifferente – come cittadino, come uomo, come padre – se avvertì il bisogno di aggiungere, alla solidarietà testimoniata alla Banca d'Italia nella sua veste istituzionale di Commissario liquidatore della BPI, quella sua personale, distinguendola dalla posizione formale rivestita¹⁸.

Per tutto questo e in questo senso Giorgio Ambrosoli è uomo delle Istituzioni, vorrei dire, è uomo della Banca d'Italia, vi appartiene idealmente, pur non essendone mai stato dipendente¹⁹.

Scrivono infatti il Governatore Baffi alla sig. Ambrosoli il 31 luglio 1979: *"desidero ringraziarLa per le espressioni che ha voluto riservare alla mia partecipazione al Suo lutto. Ho ritenuto che – soprattutto in un momento come questo in cui non deve mancare la forza di ribellarsi alla violenza e di schierarsi con chi della violenza è vittima innocente – fosse mio preciso dovere – cui corrispondeva un mio interiore bisogno – di attestare pubblicamente la stima e l'affetto che avevo per il Suo caro consorte e per i familiari colpiti da così tragica perdita"*; e poi: *"mi auguro che Ella possa trovare nel Suo dolore, nonché nella fraterna vicinanza dei Suoi cari e dei Suoi amici, la forza necessaria per guidare i Suoi bambini secondo gli ideali e l'esempio di vita civile lasciatoci in eredità dal Suo amato Giorgio, oggi non più tra noi per aver cercato di avvicinare il nostro paese ad un modello di più civile convivenza [sottolineato dell'autore]"*²⁰.

* * *

¹⁷ Fiducia reciproca ci conferma la signora Ambrosoli in *"In Mario Draghi ..."*, cit..

¹⁸ *Signor Governatore, mi consenta di aggiungere alla solidarietà che ho ritenuto doveroso testimoniare nella qualità di liquidatore della Banca Privata Italiana, la mia personale partecipazione al dramma Suo e della banca tutta. Convinto della natura politica – purtroppo – dell'attacco alla Banca d'Italia di cui alcuni possono, anche inconsapevolmente, essersi resi strumenti ed assai preoccupato per le conseguenze che possono derivare e per la Sua persona e per la banca e – soprattutto – al paese che vede incrinata l'autorità dell'ultimo Organo dello Stato che ancora, nel buio e nel grigiore burocratico, sembrava una luce di funzionalità ed imparzialità, non posso che stringerLe la mano augurandomi per noi, e per i nostri figli soprattutto, un'era migliore di quella che la situazione purtroppo fa prevedere.* Si può leggere in AA. VV., *In difesa dello Stato*, cit..

¹⁹ *"Il giovane avvocato milanese e l'anziano banchiere centrale sono esempi forti e fulgidi di una professionalità condotta fino in fondo, senza compromessi, fino al sacrificio personale. Una professionalità e un senso civico che hanno consentito all'Italia di fare argine contro la criminalità"* (Mario Monti, in AA. VV., *Giorgio Ambrosoli e Paolo Baffi. Due storie esemplari*, cit., pag. XI).

²⁰ Il 18 luglio la signora Ambrosoli aveva risposto al telegramma di condoglianze del Governatore inviando un biglietto autografo *"La ringrazio per le parole di stima, di affetto, per l'umana partecipazione dimostrata ai miei figli e a me. La ingrazio perché i miei figli possono ancora credere in un Italiano come lei"*. L'intera corrispondenza può leggersi in AA. VV., *In difesa dello Stato*, cit., pag. 115.

A tutte quelle stelle che, in quei frangenti, brillarono fulgide nel buio della notte²¹ la Banca d'Italia che sarebbe venuta dopo guarderà come ad un faro potente di etica pubblica, professionale e istituzionale, e di passione civile, solido punto di ancoraggio per la formazione delle giovani generazioni di colleghi e per trarre ispirazione e conforto nei momenti difficili²².

Anche da qui, da queste radici, credo occorra partire o, se volete, occorra tornare per costruire il futuro del Paese e rinnovare le ragioni civiche della nostra convivenza sociale.

²¹ Scriverà Massimo Riva in occasione della morte di Baffi: *"Con la coscienza tragica di Prometeo, egli sapeva altrettanto bene che la libertà e la dignità dell'uomo si riscattano solo facendo il proprio dovere, avvenga che può. Lasciandosi questa lezione alle spalle, ora è andato ad arricchire quel cielo stellato sulle nostre teste, a cui guardano tutti gli uomini che, pur in tempi di degrado dell'etica pubblica, non hanno perso la volontà di fare la propria parte anche a costo di suscitare la vendetta degli dèi. Basterà allora alzare gli occhi: in quel cielo da ieri notte c'è una stella in più e la sua luce risulta già più forte delle trame e dei mediocri maneggi dei piccoli mercanti che ancora occupano il tempio della politica"* (*Una stella nel cielo degli onesti*, La Repubblica, 8 agosto 1989).

²² Chiarissimo sul punto il Governatore C.A. Ciampi, a proposito di Baffi, nelle sue prime *Considerazioni Finali* del 1980 dopo averlo sostituito al vertice della Banca d'Italia: *"Le vicende che hanno preceduto la rinuncia di Baffi ci chiamano a un'altra responsabilità, non meno ardua. Esse hanno dato corpo al duplice dubbio che si siano ristretti in Italia gli spazi per persone di alta competenza, integrità morale, senso delle istituzioni e che la tradizione di efficienza e di autonomia della Banca centrale possa incrinarsi. È compito del nostro Istituto, ne siamo consapevoli, anche quello di dissipare, con comportamenti concreti, questo dubbio. La via da seguire è proprio quella di attenersi al metodo di rigore etico e professionale che l'azione di Baffi ha concorso a formare [sottolineato dell'autore]."* E poi ancora, nella commemorazione al Consiglio Superiore della Banca d'Italia il 21 settembre 1989: *"Paolo Baffi si identifica con la storia della Banca d'Italia... Direttamente o indirettamente attraverso il prestigio e l'esempio, ha contribuito più di ogni altro alla formazione degli uomini della Banca. Baffi non era solo uno studioso acuto di cose economiche; in lui era vivo l'impegno di servire, con l'azione, il bene comune [sottolineato dell'autore]"*.

