

**COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA  
SULLA MORTE DI DAVID ROSSI****RESOCONTO STENOGRAFICO****AUDIZIONE****17.****SEDUTA DI GIOVEDÌ 16 DICEMBRE 2021****PRESIDENZA DEL PRESIDENTE PIERANTONIO ZANETTIN****INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		D'Ippolito Giuseppe (M5S) .....	24, 25
Zanettin Pierantonio, <i>presidente</i> .....	3	D'Orso Valentina (M5S) .....	27, 28, 29
<b>Audizione della consulente aziendale, Carla Ciani:</b>		Ferri Cosimo (IV) .....	29, 30, 31
Zanettin Pierantonio, <i>presidente</i> ....	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 34	Fornaro Federico (LEU) .....	14, 20, 21, 32
Borghi Claudio (Lega) .....	21, 22, 23	Lacarra Marco (PD) .....	6, 23, 24
Cenni Susanna (PD) .....	25, 26, 27	Migliorino Luca (M5S) .....	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 32, 33
Ciani Carla, <i>consulente aziendale</i> ...	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	Pettarin Guido Germano (CI) .....	32
		Rizzetto Walter (FdI) .....	6, 17, 18, 19, 20
		Rossi Andrea (PD) .....	16, 17

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
PIERANTONIO ZANETTIN

**La seduta comincia alle 13.30.**

*(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).*

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche tramite l'impianto audiovisivo a circuito chiuso e la trasmissione in diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

*(Così rimane stabilito).*

**Audizione della consulente aziendale,  
Carla Ciani.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione della consulente aziendale, Carla Ciani, che è qui presente e che ringrazio per avere accettato l'invito della Commissione. Mi corregga se dico qualcosa di errato. Lei è la psicologa che è stata individuata dall'amministratore delegato del Monte Paschi per sostenere dal punto di vista psicologico e per motivare la dirigenza e in generale il personale della banca. È anche la persona che ha incontrato David Rossi nell'ultimo giorno della sua vita, poche ore prima del suo decesso, e in quella sede ha raccolto delle sensazioni, delle opinioni. Tra tutti coloro che hanno incontrato David Rossi nell'ultimo giorno, lei è l'unica persona che forse ha veramente parlato dei suoi problemi, perché con tutti gli altri David Rossi ha manifestato invece una sensazione di normalità assoluta. Abbiamo audito molte di queste persone e ci hanno

trasmesso questa sensazione. Le do la parola per una prima illustrazione. Poi ci saranno delle domande da parte degli altri componenti della Commissione.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Innanzitutto una precisazione. Io non sono una psicologa, sono una consulente, sono una *coach*, quindi nulla di competenze di psicologia e psichiatria. Sono stata chiamata dal dottor Viola e dalla Direzione risorse umane alla fine del 2012, nell'ultimo trimestre 2012.

PRESIDENTE. Mi sbaglio io sicuramente, dottoressa. Avevo capito che lei aveva una specifica competenza nel comprendere gli stati d'animo delle persone.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io non ho una competenza nel comprendere gli stati d'animo delle persone.

PRESIDENTE. Piuttosto di uno stato pre-suicidario.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. È un malinteso piuttosto diffuso. Questo lo potete riscontrare anche nei miei colleghi, in altre situazioni. È un malinteso immaginare che il *coach* sia uno psicologo o che sia un soggetto che va ad analizzare gli aspetti psicologici o addirittura a ridurre dei problemi psicologici nelle persone che incontra. Tutt'altro, anzi, perché in realtà, anche se il *coach* avesse una competenza in psicologia, dovrebbe lasciarla da parte, perché la competenza richiesta nel *coaching* è una competenza di tipo aziendalistico. In realtà il *coaching* è un metodo di confronto e di scambio fra persone in cui il *coach* è un facilitatore, è un interlocutore esterno che però conosce le dinamiche dei gruppi

di lavoro, conosce il contesto organizzativo aziendale, magari conosce anche le complessità di relazione fra le varie funzioni aziendali. Ha lo scopo di stimolare il confronto fra le persone, in modo che ci sia uno sviluppo di conoscenza, di collaborazione, di sinergia e anche di motivazione. Questo fa il *coach*. Il *coach* praticamente è un consulente. Si inquadra in un'attività che ha a che fare con persone che il gioco lo sanno giocare, quindi sono già formate. Però hanno bisogno di un confronto sistematico per raggiungere gli obiettivi.

PRESIDENTE. Io le faccio un'altra domanda per capire, perché da una lettura solo mediatica che ho avuto sulla sua figura non ho capito fino in fondo. Io avevo capito, ma lei mi corregga se sbaglio – credo che anche molti dei parlamentari qui presenti abbiano capito questo – che lei fosse stata attivata nei confronti di David Rossi dopo la lettera che lui aveva mandato all'amministratore delegato e che lei fosse stata un supporto che...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Assolutamente no.

PRESIDENTE. Quindi il suo incontro con David Rossi era già programmato da tempo?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Aiutatemi a darvi tutte le informazioni nella sequenza giusta. Io ero in MPS per questo progetto perché MPS – questo credo che sia noto a tutti – aveva una condizione davvero critica. Era esplosa una crisi estremamente rilevante, anche reputazionale. Il dottor Viola si trovava con una squadra manageriale di nuova composizione. Mi aveva conosciuta perché lui stesso aveva partecipato direttamente a dei progetti di *coaching* e di formazione che io conducevo in un'altra banca. C'era una conoscenza diretta della mia attività, del mio lavoro, perché l'aveva vissuta anche lui direttamente e poi perché mi conosceva come professionista che opera nel settore finanziario, industriale e associativo. In quel contesto del Monte dei Paschi mi ha chiesto

di poter attivare questo progetto di *coaching*. Il *coaching* si presta particolarmente perché è una modalità rapida e un acceleratore. Adesso lei mi interrompa se gli esempi non sono coerenti. Se parliamo di formazione, la formazione forma e informa. Se dovessimo decidere di acquistare un bicchiere e volessimo essere formati sull'acquisto del bicchiere, andiamo in formazione e la formazione ci riempie di informazioni. Se andiamo da un consulente, il consulente ci dà il suo consulto, cioè ci dice: « Il bicchiere è per te, è questo, costa x, lo acquisti a Roma in via y », dà il suo consulto. Il *coach* arriva in quel contesto e usa uno strumento che è la domanda. Chiede a che cosa ti serve il bicchiere e l'altro dà una risposta, quanto puoi spendere, eccetera.

PRESIDENTE. Ho capito, ma adesso le faccio una domanda diretta. L'incontro che lei ha fatto con David Rossi quando era stato fissato? Quanti giorni prima?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io ero, con questo progetto di *coaching*, con la prima linea manageriale e avevamo questi obiettivi. Viola e la Direzione risorse umane, nella persona di Ilaria Dalla Riva, avevano definito l'obiettivo di integrazione di una nuova squadra manageriale.

PRESIDENTE. Io volevo capire...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, però questa per me è una premessa importante perché altrimenti forse non si riesce a capire quando e perché io ho incontrato David. A gennaio del 2013, con questo progetto in atto, Viola mi scrive e mi chiede di mettermi in contatto, anzi, mi dice che ha detto a David Rossi di mettersi in contatto con me, perché nel frattempo stava esplodendo una crisi reputazionale, c'era una situazione anche mediatica, c'era un *focus* sulla banca incredibile, c'era questo *manager*, questo responsabile dell'area comunicazione che evidentemente aveva delle problematiche, e quindi forse secondo il dottor Viola io potevo dare un supporto molto oggettivo, molto pratico.

PRESIDENTE. Questo a gennaio.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Alla fine di gennaio. Me lo ricordo perché poi con David abbiamo lavorato a distanza nell'ultimo *weekend* di gennaio. Io sapevo chi era lui perché conoscevo un po' l'organico della banca, ma non l'avevo mai incontrato di persona e ci siamo conosciuti tramite questa richiesta del dottor Viola. Perché? Perché lì c'erano delle problematiche che David faceva fatica a gestire, nel senso che la quantità di informazioni, la quantità di richieste anche da parte della stampa, da parte dei *media*, diventava veramente ingestibile. C'era una difficoltà a ottenere e ad avere quella corretta sinergia fra tutte le funzioni, perché ogni funzione doveva contribuire nel dare delle informazioni. Ricordando che l'azienda era quotata, dovevano essere informazioni valide, solide e quindi dovevano essere fornite con responsabilità a chi poi le avrebbe trasferite alla stampa. C'era questa difficoltà di sinergia oggettiva, ma d'altra parte tutte le funzioni erano estremamente impegnate a gestire questa crisi. Ogni *manager* aveva le sue e quindi poteva esserci che non ci fosse una fluidità di relazione. Tant'è che poi David ha costruito un suo piano di comunicazione. Io ho cercato di dare il contributo nell'attivare questi scambi con gli altri e anche qualche indicazione sui piani di comunicazione in contesti di crisi, perché una delle richieste della mia attività è proprio in situazioni di cambiamento, di crisi, di ristrutturazioni o di modifiche e cambiamenti in genere. Dunque, abbiamo avuto un incontro alla fine di gennaio con altri *manager*, credo sicuramente Dalla Riva, che era nella comunicazione interna e degli altri collaboratori. Poi c'è stato il contributo di altri *manager* che non si occupano direttamente delle tematiche, ma che avevano una certa capacità di governo di qualche modifica. Mi pare di ricordare che il direttore dell'organizzazione ha attivato subito delle modifiche all'organigramma o comunque ha attivato un'area...

PRESIDENTE. A Siena, di fisico in sede?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Di fisico in sede, sì. Sono passati tanti anni, mi

pare che fosse di fisico a Siena. Dunque, hanno attivato una sorta di *task force*. In realtà era un gruppo di persone, com'è tipico nei contesti di crisi delle aziende grandi.

PRESIDENTE. Da chi era composto questo gruppo?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io non ricordo la composizione, però c'erano delle figure... Non erano le prime linee. Erano i collaboratori dei *manager* di prima linea.

PRESIDENTE. Del gruppo quindi non faceva parte David Rossi?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Era lui il responsabile del gruppo. Era uno dei responsabili, perché c'era, se non mi ricordo male, la sua responsabilità lato comunicazione esterna, ma poi c'era anche la responsabilità della comunicazione interna. Doveva esserci una coerenza comunicativa lato esterno e interno, perché ovviamente non si poteva comunicare a un dipendente una cosa diversa da quella che si comunicava alla stampa. Questo era anche nelle linee guida di Viola che, visto tutto quello che era successo al Monte dei Paschi, aveva l'obiettivo di trasparenza e di dare sia ai dipendenti che all'esterno le comunicazioni più corrette. Fra l'altro, tutto l'ambiente di Siena era coinvolto da quello che stava avvenendo in banca. Non c'era più una differenza fra quello che era comunicato all'esterno e quello che avveniva all'interno. C'era questa *task force* in cui ogni componente attingeva dalla sua funzione, avendo quindi una fluidità e un'accessibilità molto più rapida. Ogni componente attingeva alla funzione e poi dava il suo contributo a questo gruppo che costruiva in modo condiviso e collegiale la comunicazione. Poi c'era una *situation room*. Questi termini sembrano un po' eccessivi, però sono proprio termini tecnici che vengono utilizzati negli ambiti della gestione della comunicazione. Non era certamente un enfatizzare, ma la *situation room* è una stanza dove delle persone, dei dipendenti, raccolgono le

domande che arrivano, che arrivavano in questo caso dalla clientela esterna, da tutti gli interlocutori di riferimento, esclusi gli investitori perché l'*investor relations*, la comunicazione nei confronti degli investitori, invece veniva gestita dal direttore finanziario di quell'ambito o quell'area. Le domande erano molto pressanti, perché potete immaginare che i clienti erano in una situazione di grande preoccupazione, disagio, e non solo. Era una situazione decisamente straordinaria. C'era questa modalità tecnica, quella della costruzione delle FAQ, che sono le risposte alle domande più frequenti, quindi tutto un aspetto tecnico di gestione. Io avevo esperienza, per motivi di altri clienti, a dare due o tre contenuti di questo tipo. Poi fortunatamente, in tempi rapidi, grazie anche al lavoro di interfunzionalità che si era creato con il gruppo manageriale, questa struttura è stata messa in atto. Io poi ho sentito David, credo, ancora un paio di volte. So che mi aveva scritto o detto — adesso non mi ricordo se scritto o detto — con una certa autoironia: « Sì, le cose vanno molto meglio », facendo delle battute.

PRESIDENTE. Andavano meglio o era un modo per dire che andavano...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, diceva: « Io sono qui, questa è la *compensation room* più che *situation room* ». Faceva battute di questo tipo, però diceva: « Effettivamente le cose vanno molto meglio ». Non mi ha dato l'idea di essere felicissimo, però ha apprezzato e stava apprezzando, nonostante ancora qualche difficoltà, quello che era avvenuto successivamente. Io poi non l'ho più sentito.

WALTER RIZZETTO. Quando David Rossi le dice: « Le cose vanno molto meglio »? Ho perso questo passaggio.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Mi pare la prima settimana di febbraio. Non so perché io ricordo il 7-8.

WALTER RIZZETTO. Forse circa un mese prima del...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Perché ci eravamo dati un appuntamento a dopo dieci giorni per capire se tutta questa cosa funzionasse. Ogni tanto mi mandava dei *report*, mi metteva in copia con della reportistica per aggiornarmi su come stava andando questa *situation room*, anche su come stava andando in linea di massima la comunicazione della banca e anche per farmi capire se questa collaborazione e questa interfunzionalità continuassero ad andare avanti.

WALTER RIZZETTO. Quindi i primi di febbraio...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. I primi di febbraio, dopo una decina di giorni.

WALTER RIZZETTO. David Rossi le comunica con una certa ironia che le cose tutto sommato stavano andando...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Che le cose stavano andando meglio rispetto alla situazione del momento in cui Viola gli aveva dato il contatto.

MARCO LACARRA. Questo certamente prima della perquisizione che poi aveva subito...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì.

MARCO LACARRA. Giusto per mettere un punto fermo.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Molto prima, perché poi io qualche giorno dopo vedo Viola a Milano e parliamo degli effetti pratici delle attività di *coaching* sugli aspetti concreti della collaborazione lato comunicazione. Dico meglio: se c'era una palestra nella quale allenarci al gioco di squadra, quello è stato un momento in cui effettivamente si è visto che c'era questo tipo di collaborazione. Viola mi dice che vuole inserire David nel Comitato direttivo. Il Comitato direttivo era composto dai *manager* di prima linea e quindi diceva: « Io ho lavorato con David, ha queste potenzialità ». Mi ha fatto anche degli apprezza-



menti sul suo lavoro. Ho scambiato anch'io il mio pensiero rispetto a come era andata la nostra collaborazione e lui mi ha detto: «È inserito nel Comitato direttivo e di conseguenza parteciperà anche lui ai percorsi di *coaching*», che erano riservati allo stesso *team*. Questo credo che me l'abbia comunicato formalmente anche Viola per *e-mail*; ora non me lo ricordo. Poi...

(*intervento fuori microfono*) Quando sarà stato più o meno?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Immediatamente, perché detta una cosa seguiva la *e-mail* forse il giorno dopo.

PRESIDENTE. Quindi stiamo parlando sempre dei primi di febbraio.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. I primi di febbraio, lato amministratore delegato. Il progetto era gestito come indicazioni e come beneficiario del risultato da Viola, ma l'organizzazione, la gestione e tutta la parte di gestione del progetto era in capo alla Direzione delle risorse umane. Io ho ricevuto alla fine di febbraio la comunicazione da parte della Direzione risorse umane che David sarebbe stato inserito nel percorso di *coaching*. Quindi questo inserimento era già stato richiesto da Viola, però a livello loro interno. Io non avevo avuto nessuna comunicazione. Io ho avuto un'influenza in quel periodo di circa una settimana. Per una settimana non ho potuto fare i miei incontri. Io ho detto: «Okay, va bene. Inserirlo nel *planning*». Mi hanno mandato il *planning*, come sempre accadeva, con il suo inserimento la mattina del 6 marzo. Come primo nostro incontro...

PRESIDENTE. Questa è la domanda dalla quale ero partito. Questo vostro incontro era già programmato da tempo e non è stato effetto di una richiesta da parte del *management* successiva a quella *e-mail*, che poi abbiamo conosciuto tutti, nella quale minacciava di suicidarsi. Era del tutto avulsa?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Assolutamente sì.

PRESIDENTE. Era un incontro del tutto programmato.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Tenete conto che quella squadra manageriale si stava incrementando, perché è partita con cinque o sei persone e poi si sono inserite altre varie funzioni. Per ognuno, per ogni nuovo inserimento, c'era la necessità e l'obbligo di spiegare alla persona, al *manager*, soprattutto a chi non aveva mai affrontato percorsi di *coaching*... perché alcuni invece l'avevano già fatto. Soprattutto per chi aveva lavorato all'estero e aveva già un'esperienza di *coaching*, non era così necessario. Chi invece non l'aveva mai fatto aveva giustamente il diritto di capire bene come funzionava. Io quella mattina, il 6, sono andata con l'obiettivo di parlare della metodologia con David, allinearla sulle tematiche che avevamo già affrontato con gli altri componenti del *team* e poi individuare, se lui avesse avuto piacere, un obiettivo individuale suo. Il progetto prevedeva gli incontri di *team* dove si lavorava su tematiche legate agli obiettivi che l'azienda doveva raggiungere. Poi ogni singolo componente poteva portare in un incontro individuale le sue aree di miglioramento. Ci poteva essere la persona con un'alta competenza specialistica che però non sapeva parlare in pubblico, per fare un esempio. Quindi diceva: «Il mio obiettivo è quello di migliorare la mia comunicazione». L'altro poteva avere il problema della motivazione dei collaboratori, perché magari era uno nuovo, doveva entrare in relazione con dei metodi che erano quelli dei *manager* precedenti e quindi c'era più bisogno del rafforzamento della sua *leadership* per poter avere maggiore collaborazione dai suoi collaboratori. Ognuno poi aveva la possibilità — questa era una cosa che era stata anche molto, non voglio dire «apprezzata», ma considerata in maniera molto attiva dalle persone — di andare a migliorare un'area specifica individuale. L'obiettivo era quello, anche con David, di definire quale potesse essere la sua area di

miglioramento, il suo obiettivo. Quello era il motivo per cui io lo incontravo, cioè un motivo molto pratico, molto tecnico, e che aveva a che fare anche con il fare questo incontro perché la settimana dopo, il 13, c'era un altro *team coaching*, il primo a cui partecipava. Lui doveva essere in grado di entrare già sapendo che cosa gli altri avessero fatto...

PRESIDENTE. Che impressioni ha tratto da quel colloquio?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io sono arrivata all'incontro. Lui mi ha accolto, tutto normale. Poi, quando io ho cominciato a dirgli: « Benissimo, oggi sono qui per allinearti su... », lui era molto in ansia, distratto. Aveva l'occhio al telefono in continuazione e — questo lo potete verificare — io mi innervosisco un po' quando le persone stanno con l'occhio al telefono. Poi quella era una situazione dove tutti erano molto stressati, agitati. A volte era difficile anche stare un po' concentrati. Quindi io gli ho chiesto se aveva qualcosa che lo preoccupava.

PRESIDENTE. Quando guardava il telefono, cosa guardava sul telefono? Le agenzie, le telefonate?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Lui aveva il telefono appoggiato sul tavolo e guardava il telefono come se stesse aspettando una chiamata. Ma poi me l'ha detto: lui stava aspettando una chiamata perché era molto preoccupato dato che la moglie non stava bene. Aspettava che qualcuno, ora non mi ricordo se un commesso, gli portasse un numero e comunque aspettava notizie perché era preoccupato. Ho detto: « Scusa, a questo punto se è un motivo di salute di tua moglie fai pure, non c'è problema, tieniti il telefono lì ». Lui lì, in quel momento, ha cominciato a rappresentarmi un po' di ansia. Mi ha raccontato della perquisizione che aveva avuto e mi ha detto che era un momento veramente bruttissimo per lui. Ha detto: « È morto mio padre a novembre, adesso è successo quello che sta succedendo qua, hanno fatto una per-

quisizione ». Mi pare di ricordare che c'era anche qualche familiare che era stato perquisito, adesso non me lo ricordo. Ha iniziato a rappresentarmi questa sua ansia e questo suo disagio. In più mi ha detto: « Poi ho scritto a Viola, ho mandato delle *e-mail*. Evidentemente si sarà pure arrabbiato, l'avrò spazientito », anche perché Viola in quel momento aveva preso una brevissima vacanza. Quindi c'era anche questa cosa. Ha detto: « Gli ho scritto, gli avrò dato una pessima impressione. Avrò dato all'azienda un'impressione di fragilità ». A quel punto ho detto: « Scusa, ma che cosa hai scritto a Viola? » Lui non mi ha risposto. Mi diceva: « Gli ho scritto, ma comunque sicuramente si sarà arrabbiato, però la cosa è un po' rientrata ». Io gli ho chiesto se Viola gli avesse risposto. Ha risposto: « Sì, Viola mi ha risposto ». E io: « Allora, scusa, se ti ha risposto come sono andate le cose? ».

PRESIDENTE. Le ha spiegato che aveva minacciato di suicidarsi?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Assolutamente no. Io non sapevo assolutamente nulla, perché se l'avessi saputo avrei aperto io la conversazione. Avrei detto: « Scusami, adesso francamente qui la situazione è quella che è, tu mandi una *e-mail* di questo tipo... » Io non ho avuto nessun riferimento alla corrispondenza se non da lui stesso quando mi ha detto: « Io ho mandato delle *e-mail* », e in particolare mi ha detto che la successiva *e-mail* aveva un po' sistemato le cose. Questo lui mi ha detto. Io gli ho detto: « Viola è qua domani mattina. Tu sai come è Viola, vai, è sicuramente accessibile. Gli parli dei tuoi problemi e vedrai che qualcosa... perché tanto qui, riprendendo anche un po' le nostre tematiche, siamo sulla stessa barca ». Erano un po' le metafore del nostro lavoro di *coaching*. « Siamo nella stessa barca, dobbiamo salire sul treno in corsa. Cerca anche tu di capire che c'è la disponibilità. Te l'ha dimostrato fino adesso, sei nel Comitato direttivo ». E lui, sempre con la sua ironia, dice: « Pensa che pensavo che fossi qui ad aiutarmi a scrivere la lettera di dimissioni ». Dico: « Ma scusa... » Dice: « Que-



ste sono le mie ansie ». « Sì, ma sono le tue ansie ». Dice: « Sì, ho l'ansia di essere arrestato, ho l'ansia di essere licenziato, anche perché poi se io perdo il lavoro mia moglie non ha la sostenibilità per andare avanti », perché aveva appena acquistato una casa, mi sembra. Mi rappresenta tutte queste paure. Io gli dico: « Devi anche essere un po' *manager*, deve attingere anche a qualche competenza manageriale. Sono paure fondate o sono paure infondate? Se tu avessi avuto un avviso di garanzia penso che qualcuno me l'avrebbe detto, prima di venire qua. Così come, se hai paura di essere arrestato, magari nella tua testa c'è qualcosa che... » Lui dice: « Ho pensato tantissimo a tutto quello che posso aver fatto, alla mia carriera, e non ho trovato nulla; però mi rimane questo senso di angoscia, di ansia, come se da un momento all'altro dovesse succedere qualcosa, un cataclisma, come se una disgrazia dovesse cadermi sulla testa ». Allora lì abbiamo cominciato a ragionare su come lui si sentiva dal punto di vista delle relazioni. Mi diceva che aveva paura di essere associato alle persone che non avevano fatto, come si era visto nel periodo recente, il bene della banca. Lui aveva delle amicizie, aveva dei rapporti ovviamente anche con persone che avevano creato ben grossi problemi. Poi la situazione era veramente particolare. Mi ha rappresentato tutte queste sue paure. Poi abbiamo parlato del *team*, abbiamo parlato delle attività che erano in corso nella comunicazione, del fatto che lui sapeva che avrebbe dovuto riorganizzare il suo ufficio. Mi aveva detto che lo stava già facendo, che aveva già parlato con dei suoi collaboratori per riorganizzare, perché effettivamente adesso la banca aveva bisogno di una struttura organizzativa lato comunicazione più forte, e poi ci siamo salutati lasciandoci al 13. In quel momento in cui ci siamo salutati, ci siamo detti: « Hai capito tutto sul *team*, sulle persone ». Gli ho detto: « Bene, grazie. Allora ci vediamo nel *team coaching* il 13 ». Lui mi ha detto: « Grazie di tutto, mi ha fatto bene parlare un po' ». Dico: « Bene, fa piacere anche a me ». Ci siamo lasciati così.

PRESIDENTE. Quanto è durato questo colloquio?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Noi avevamo un tempo massimo che era due ore. Credo che sia durato un'ora e mezza, un'ora e tre quarti, una cosa del genere. Io sono arrivata un po' tardi, non mi ricordo se lui avesse avuto degli altri appuntamenti. Ma era un incontro che non era, di fatto, di *coaching* individuale ma era il primo incontro di preparazione al percorso. Ora non mi ricordo l'ora esatta in cui io sono uscita dal suo ufficio, però sicuramente le due ore ci sono state, perché abbiamo parlato anche di altre cose nel durante.

LUCA MIGLIORINO. Grazie, presidente. Grazie, dottoressa Ciani. Io volevo innanzitutto farle una domanda: quando inizia il suo rapporto lavorativo con MPS?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. In settembre, ottobre 2012, con il progetto di *coaching*.

LUCA MIGLIORINO. Come avviene questo rapporto di lavoro? Mediante conoscenza diretta del dottor Viola? Lei giustamente ha fatto già delle affermazioni, però volevo capire: è MPS che la chiama? Voi avete dato il vostro servizio a MPS e poi quindi Viola, l'amministratore delegato, la chiama, oppure tutto comunque nasce sull'idea di un rapporto anche di conoscenza, professionale, tra lei e il dottor Viola?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Nasce da un rapporto di conoscenza professionale, perché il dottor Viola era in un'altra banca dove io da qualche anno lavoravo nella formazione, cioè prestavo il mio supporto nella formazione manageriale e in progetti di *coaching*. Lui aveva avuto modo di conoscermi in quel contesto. Poi, come succede, a volte si mantiene un rapporto nel tempo.

LUCA MIGLIORINO. In quel periodo, da gennaio 2013, lei oltre al rapporto con MPS aveva anche altri rapporti professio-

nali con altre aziende? Non so, insegnava a diventare *coach*? Non lo so, faceva altri lavori oltre a quello dedicato da MPS?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Certo, MPS non era l'unico mio cliente, anche se l'MPS poi ha occupato molta della mia attività, ovviamente.

LUCA MIGLIORINO. In questi lavori lei può dirci più o meno indicativamente... Come possiamo chiamare le persone a cui lei insegna il *coaching*?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Clienti.

LUCA MIGLIORINO. Li chiamiamo clienti, grazie. Quanti clienti più o meno aveva? Una decina, una ventina? Era un numero sostanzioso o erano molto ridotti?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Lei dice in MPS?

LUCA MIGLIORINO. No, in genere, tutto il suo impegno di quel periodo.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. In questo momento non riesco a dire esattamente quante persone vedevo, però tenga conto che la mia attività ha a che fare con le mie ore lavorative e la mia persona. Faccia conto che con MPS io avevo, credo, cinque o sei giornate il mese. Potevano essere otto o dieci a seconda delle necessità. Gli altri dieci giorni lavorativi che compongono i circa ventidue giorni del mese li passavo con altri clienti. La quantità è relativa perché ci potevano essere interventi di formazione dove io avevo magari per due giorni quaranta persone e invece altri interventi più aziendali dove magari vedevo quattro persone. Poi è nella continuità, non è che io sistematicamente tutto l'anno ho quel numero di persone.

LUCA MIGLIORINO. Le dicevo questo perché non sapendo... In verità noi già dovevamo avere forse una riunione con lei. Anzi, mi dispiace per ciò che è avvenuto

perché l'abbiamo rinviata. Condoglianze per questo.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Purtroppo è mancata mia madre, in maniera anche abbastanza rapida, e gentilmente mi avete dato quest'altra... ma avevo dato delle altre disponibilità anche più prossime alla data che mi avevate proposto, mi pare la settimana dopo, ma non è stato possibile per voi organizzare.

LUCA MIGLIORINO. È stato un modo per farle le condoglianze. Quindi la ringrazio di essere qui. Perché le chiedo questo? Perché poi ho avuto un po' di tempo per informarmi su che cos'è la professione del *mental coach*.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Anche qui, « *mental* » no. Comunque, anche chi è *mental coach* non vuole essere definito « psicologo ».

LUCA MIGLIORINO. Ci stavo arrivando. Ho capito che si divide in *life*, in sport e in *business*. Nella parte di *business*, quella aziendale, vedendo un po' dalle sue informazioni, anche su Internet, lei poi divide questa parte in *one to one*, quindi ci dovrebbe essere in un rapporto diretto, oppure in un rapporto di *team*. Però la sua presentazione che io vedo sul sito, che è sua immagino, è: « Da 25 anni con le mie competenze umanistiche e capacità maieutiche affianco l'alta direzione di primarie aziende italiane, multinazionali, eccetera ». Ora, da quello che ho potuto leggere — ora non vorrei continuare nel leggere tutte le sue informazioni — diciamo che lei fa esprimere le potenzialità delle persone per dare loro motivazione. Giusto? Potrebbe essere?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, a volte abbiamo un bisogno di spiegare in maniera più o meno anglosassone — io sono anche molto d'accordo sullo spiegarlo in italiano — quelle che sono le competenze trasversali, quelle che chiamiamo « umanistiche ». Per esempio, una persona fa l'avvocato. Benissimo, infatti l'avvocato di so-

lito ha anche delle abilità... però ha la sua competenza, o il *manager* fa il capo della finanza. Poi ci sono quelle che sono chiamate *soft skills*, cioè le competenze che sono indispensabili per qualsiasi posizione manageriale e che hanno a che fare con dei contenuti umani, cioè l'empatia che la persona può avere nei confronti dei suoi collaboratori, la capacità relazionale, la capacità comunicativa, la capacità di mettere insieme dei gruppi di lavoro, anche la capacità di lavorare in gruppo, perché non è detto che un *manager* poiché è un manager sia in grado di lavorare in gruppo con i suoi colleghi. Queste sono umanistiche. Poi il *coaching*... Io faccio questo mestiere da trent'anni. Se ho ancora dei clienti... Però la maieutica è il *coaching*. La maieutica socratica ha a che fare esattamente con il *coaching*: uno fa delle domande, l'altro ha delle risposte, e questo modello socratico attestava che è solo lo scambio che può far venir fuori il vero sapere.

LUCA MIGLIORINO. Presidente, io non posso essere rapido. Io devo capire un attimo la situazione ambientale in cui ci troviamo. Mi servono due minuti, poi ho visto che si sono ottenuti alcuni risultati. Io non posso essere rapido.

PRESIDENTE. Sappiamo tutti che poi dovremo fare l'ufficio di presidenza. Mi è stato richiesto entro le 16.

LUCA MIGLIORINO. Anche perché la dottoressa è gentilissima. Io ho fatto mezza domanda e la dottoressa prende molto tempo.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io sono qui a vostra disposizione molto volentieri, però datemi voi il *time out*.

LUCA MIGLIORINO. Perché le chiedo questo? A parte che io come cultura conosco tutte e trentasei le opere di Platone, comprese le Lettere conosciute, quindi un po' di Socrate lo so. Ma perché le chiedo questo? Lei si comporta con ogni persona che lei seguiva, essendo una grande professionista, in modo differenziato. Quello

che le chiedevo è: col dottor David Rossi lei aveva già un percorso costruito che doveva durare nel tempo su come...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No. Il primo incontro che io ho con qualsiasi componente... Il progetto è sempre un progetto aziendale. Io ho anche clienti individuali, ma è un'altra cosa. È il *manager* che viene individualmente, ma nel progetto aziendale ogni componente ha poi il suo obiettivo da raggiungere. Come dicevo prima, il primo incontro ha a che fare con la definizione degli obiettivi...

LUCA MIGLIORINO. Quindi lei già l'aveva incontrato il 30 gennaio, secondo le sue dichiarazioni.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, però per l'ambito della comunicazione.

LUCA MIGLIORINO. Quindi il primo incontro era già il 6 marzo.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Il primo incontro dopo che Viola ha inserito Rossi nel Comitato direttivo e, di conseguenza, come componente aveva diritto al percorso di *coaching*, per dirla così.

LUCA MIGLIORINO. Diciamo che, da questo punto di vista, per l'interesse mio e immagino di questa Commissione, abbiamo fatto già secondo me un piccolo passo, perché io ovviamente sono andato a vedere anche dall'albo degli psicologi, ho cercato un po'... Ora, io metto a conoscenza di questa Commissione, del presidente, sua, che ovviamente siamo d'indagine, d'inchiesta come Commissione, ed è giusto che cerchiamo di capire anche l'audit che avremo di fronte. Io comunque non ho visto millantare crediti di lauree dalla dottoressa; ma molti *blog*, inserzionisti, giornali la definiscono « psicologa ».

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Infatti anche questa è una cosa che a me non è mai andata bene.

LUCA MIGLIORINO. Allora che cosa succede? Succede che noi la chiamiamo « dottoressa ». Perché la stiamo chiamando « dottoressa »? Ha una laurea in cosa?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. In informatica, ma se vuole il mio *curriculum* io le posso mandare tutte le informazioni. Come lei avrà visto in tantissimi casi...

LUCA MIGLIORINO. Mi sta facendo un discorso lungo, ma io le sto facendo una domanda. Se è possibile avere una risposta...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Le dico che tutta questa mia attività... Io ho 64 anni, faccio questo mestiere da più di trent'anni. Ho iniziato, come succede, con degli studi che non hanno quasi niente a che fare poi con le attività che uno svolge, in questo caso, come tante altre consulenze, e tutta la mia storia professionale ha a che fare con le competenze trasversali.

LUCA MIGLIORINO. Noi stiamo mettendo da parte il fatto che lei comunque non è un medico professionista, non è una psicologa. Abbiamo detto che per la prima volta in maniera fisica, oltre quella del 30 gennaio che era più una riunione da quello che ho capito... per un altro motivo non era sull'interesse di *coaching*... Lei ha incontrato per la prima volta per circa un'ora e mezza il dottor David Rossi il 6 marzo. Perché le dico questo? Perché nel cercare cosa voleva dire la professione *mental coach*, io ho ricevuto più pubblicità di come diventare *mental coach*. È un corso forse di quattro mesi, forse viene dato da diversi professionisti, venti ore di corso, due *webinar*. Qual è il percorso accademico, universitario, che deve avere un *mental coach*? O tutti, anche io in questa stanza, possiamo essere dei *mental coach* facendo questo corso?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non esiste, che io sappia, un percorso universitario. In effetti chiunque può essere un *coach*. Questo però è un mestiere che si

basa sull'esperienza e ha una serie di competenze polivalenti.

LUCA MIGLIORINO. Va bene. Diciamo che tutti quanti possono essere *mental coach* perché non è necessario un percorso accademico o un percorso universitario.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, non è...

LUCA MIGLIORINO. Ora, mi dica, in Italia quando è stata riconosciuta questa figura del *mental coach*?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io mi sono accorta che ero una *coach* prima che il termine fosse usato in Italia. Le dico perché. Perché, facendo formazione manageriale, dopo la formazione, che mi ha richiesto studi, aggiornamenti, dopo la formazione manageriale, le persone avevano bisogno ancora di uno scambio, di un confronto.

LUCA MIGLIORINO. Perché le chiedo questo? La legge è la n. 4/2013.

PRESIDENTE. Vorrei che tornassimo al caso di David Rossi.

LUCA MIGLIORINO. Siccome il rapporto è nato nel 2012 con il Monte dei Paschi di Siena e lei viene definita *mental coach*, diciamo che l'Associazione Coaching Italia, la COI, mediante la legge n. 4/2013, può dare questa attestazione di *mental coach*.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Se l'obiettivo è di capire come io faccio questo mestiere, allora forse potevamo risolvere anche...

LUCA MIGLIORINO. Il motivo è questo e ci arriviamo subito. Lei non aveva conosciuto David Rossi. Tutte le persone che sono arrivate in questa Commissione, tutte, hanno sempre definito il dottor David Rossi come una persona che non dava molto confidenza subito alle persone che non conosceva. Aveva una ristretta cerchia di



amici. Non dava la mano neanche a coloro che lo conoscevano. Era una persona che vestiva bene, molto distinta, di cultura, però non dava molta confidenza alle persone che aveva conosciuto. Questo ce l'hanno detto tutti. Era una persona un po' schiva. Lei ha incontrato per la prima volta David Rossi il 6. Ha rilasciato delle dichiarazioni che adesso vedremo nelle sue sommarie informazioni. Che cosa succede? Succede che a Siena si dice che qualcosa non torna, nel senso che il dottor David Rossi non l'aveva mai comunque conosciuta, non eravate amici. Era la prima volta che la vedeva in un rapporto *one to one* quella mattina. Lei ha dato delle affermazioni che i giornali hanno tradotto come professionalmente mediche perché l'hanno definita una psicologa. Ci sono molti articoli. La procura ha appreso le sue dichiarazioni. Però la procura l'ha messa nelle motivazioni di archiviazione e poi il giudice ha messo anche questa nelle motivazioni di archiviazione. Lei ha risposto alle domande che le hanno fatto, però ora ci arriviamo. Da questo punto di vista lei ha risposto alle domande dei magistrati, ma le sue affermazioni sono state prese in una maniera veramente importante per dire che il dottor David Rossi aveva in quel momento una psicologia che portava al suicidio. In questa sede abbiamo avuto alcuni auditi che credono che il dottor Rossi si sia ammazzato anche perché ci sono le sue dichiarazioni. Noi abbiamo una persona che è morta. Potrebbe essere — adesso ci arrivo — che queste sue affermazioni non sono considerate e non possono essere considerate come provenienti da una psicologa professionista o come un medico, giusto?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Ma questo... all'inizio, a prescindere. Innanzitutto io ho dato delle risposte a delle domande che mi venivano fatte rispetto a come poteva essere David Rossi, però questo non dipende assolutamente... Non capisco il fine della sua domanda fatta a me. Se sono state date delle interpretazioni diverse da quello che era la realtà, ovviamente a questo io non ho delle risposte. Io ho visto anche che la strutturazione di alcune mie frasi delle dichiarazioni che ho

fatto in procura sono state messe in un ordine diverso, finalizzate a ottenere determinate interpretazioni. Se lei mi dice: « Lei è in grado di definire se una persona ha intenti suicidi? » Assolutamente no.

LUCA MIGLIORINO. Anche perché magari avrebbe avvertito.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non ho le competenze. Sempre nel mio lavoro, anche quando dovessi capire che c'è qualcosa di psicologico nella persona, la prima cosa che io faccio è orientare ad altri tipi di professionalità.

LUCA MIGLIORINO. Lei rilascia delle sommarie informazioni circa una settimana dopo il fatto. È possibile?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, circa una settimana dopo.

LUCA MIGLIORINO. Lei ha avuto un rapporto tra il 30 gennaio e il 6 marzo col dottor Rossi, giusto? Ha detto che vi siete sentiti per telefono. Come lo avete fatto, via telefono o via *e-mail*?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Via *e-mail*.

LUCA MIGLIORINO. Quindi mai nessuna telefonata tra voi due?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Credo di sì, un paio di telefonate, perché era sempre un po' in giro, doveva seguire delle interviste.

LUCA MIGLIORINO. Col numero personale, in ufficio? Si ricorda, più o meno?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Con il numero cellulare aziendale.

LUCA MIGLIORINO. Del dottor Rossi. Cioè lei chiamava lui? Perché dai tabulati non risulta nessuna telefonata.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Può darsi che ci fossimo sentiti chiamandomi

lui dal fisso, ma guardi che non sono intercorse...

LUCA MIGLIORINO. È interessante sa perché? Perché molte *e-mail*, almeno da alcune considerazioni di alcuni, non vengono trovate. Quindi io approfondirò un po' l'interscambio di *e-mail*, visto che noi abbiamo tutte le *e-mail* del dottor Rossi. Lei però a un certo punto dice: « Ho notato un certo distacco senza ostentazione incentrato sul suo ruolo. La conferma di ciò l'ho avuta parlando con i suoi colleghi ». Poi dice: « Mi ha manifestato una situazione di ansia derivante dalla perquisizione da lui subita in un contesto problematico. Disse che questa cosa per lui rappresentava un dramma. Disse che era un momento in cui gli stava cadendo addosso il mondo perché c'erano tante cose che gli erano accadute (la morte del padre, la crisi del Monte, la salute della moglie, le perquisizioni subite) ». David Rossi, che generalmente non parlava nemmeno con i suoi amici, forse non ha parlato nemmeno con la moglie di tutte queste cose, però quella mattina si sta aprendo a lei. Ora lei però a un certo punto... Si è aperto, no?

FEDERICO FORNARO. Sta mettendo in dubbio l'attendibilità... Presidente, non è accettabile. O ha delle prove che è venuta a raccontare delle cose differenti oppure non può mettere in dubbio.

LUCA MIGLIORINO. Lei però a un certo punto dice che aveva saputo delle perquisizioni e gli assicura che lui non era indagato.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io non gli ho assicurato che non era indagato. Io gli ho detto: « Se tu fossi stato indagato o avessi ricevuto un avviso, immagino che lo sapresti ». E ancora una volta...

PRESIDENTE. È un commento di buon senso.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, così come le altre cose. Dicevo: « Se dovessi

perdere il lavoro, cosa potrebbe succedere di così... »

LUCA MIGLIORINO. « Gli sottolineai l'inutilità di stare a rimuginare sul passato. Gli precisai che sapevo che non era indagato e che aveva la fiducia di Viola e di Profumo ». Queste sono le sue dichiarazioni che ha rilasciato alla procura.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Certo. Intanto erano domande e la trascrizione non è di mio pugno. Io non mi ricordo se ho detto che non era indagato.

PRESIDENTE. Non possono essere di suo pugno, perché sono dei verbali che poi...

LUCA MIGLIORINO. La sostanza è che lui precisò che sapeva che non era indagato e che aveva la fiducia di Viola oppure questa... Sono delle sommarie informazioni rilasciate dalla procura. Quindi lei mi sta dicendo che lei non ha affermato che precisò che sapeva che non era indagato e che aveva la fiducia di Viola e Profumo. Lei mi sta dicendo che questo non l'ha confermato e che stanno in queste dichiarazioni.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, io le confermo che sapevo che non era indagato perché l'avrei saputo. Credo di aver detto a David: « Se tu fossi indagato, lo sapremmo. Non sei indagato. »

LUCA MIGLIORINO. Presidente, da questo punto di vista noi abbiamo fatto una richiesta di non avere soltanto il trascritto, ma di avere anche gli audio. Lei fu registrata dai procuratori quando parlava, visto che in questo caso...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non lo so, non me lo sono chiesta.

LUCA MIGLIORINO. In generale, in verità, quando inizia un rapporto viene detto: « Stiamo mettendo la registrazione audio ». Quindi chiederemo di avere questo.



CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Va bene. Anche se fosse così, il senso è che lui non era indagato. Non capisco...

LUCA MIGLIORINO. Lei tra il 26 di febbraio e il 6 marzo con il dottor Viola o con la dottoressa Dalla Riva ebbe modo di parlare di David Rossi?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. In quale periodo, scusi?

LUCA MIGLIORINO. Tra il 26 febbraio, quando le viene detto che il dottor Rossi doveva entrare nel servizio di *coaching*, e il 6 marzo, quando poi effettivamente l'ha incontrato, lei ha avuto modo di parlare di David Rossi del fatto che fosse stato indagato, che avesse avuto le perquisizioni eccetera, anche col dottor Viola e con la dottoressa Dalla Riva?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non ricordo proprio di avere avuto né informazioni né di aver parlato con loro di questo.

LUCA MIGLIORINO. Lei viene sentita una settimana dopo. Le TV, i giornali, già quella notte parlavano del suicidio del dottor Rossi. Già quella notte...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Quale notte, scusi?

LUCA MIGLIORINO. Del 6 marzo. Già quella notte ne parlavano. Parlavano anche di questi bigliettini trovati che avrebbero indicato il suicidio. Noi abbiamo contezza che il 7 mattina vi fu un incontro tra i dipendenti dell'Area comunicazione. Addirittura ci è stato confermato che passò il dottor Viola a salutare. Lei tra il 6 e il 13 marzo poi ha avuto modo di parlare con il dottor Viola, con la dottoressa Dalla Riva, con altre persone? Quella sera la dottoressa Dalla Riva, da quello che ci è stato detto, era addirittura nel vicolo. C'era il dottor Fanti, c'erano Filippone, Mingrone, la Bondi, la Galgani, tutti quelli della comunicazione. Lei ha avuto modo di parlare con il dottor Viola e con la dottoressa Dalla

Riva della morte di David Rossi tra il 6 e il 13 marzo?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Il 7 mattina sì. Io avrei avuto degli altri incontri individuali lì. Quindi io sono andata in banca e ho trovato tutto il gruppo che seguivo.

LUCA MIGLIORINO. Di che cosa si è discusso in quella mattinata?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Le posso dire che erano tutti sconvolti, non si è discusso proprio di niente perché c'era gente che piangeva e che era attonita. Quello è stato un momento in cui la domanda più ricorrente era: « Che cosa può essergli successo? Cosa può essergli passato per la mente »? Adesso testualmente non ricordo, ma i contenuti delle frasi erano questi. Dopodiché il dottor Viola e il dottor Profumo hanno fatto una riunione interna con le persone e io credo di essere andata via poco dopo.

LUCA MIGLIORINO. Quelle persone sarebbero quelli della comunicazione, con i *manager* più alti?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, quello che io ho visto era un incontro con i componenti della prima linea e poi non so quali altre riunioni possono aver fatto. Sicuramente avrà fatto una riunione Viola con la comunicazione perché erano collaboratori di David e quindi ovviamente erano...

LUCA MIGLIORINO. Si ricorda qualche nome delle persone che erano presenti?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Certamente Dalla Riva, Montalbano, Marino, tutte le componenti della prima linea, Mingrone. Erano tutti lì.

LUCA MIGLIORINO. Questo colloquio avviene il 7 di mattina ed erano presenti questi. Quello che dico è che lei addirittura rilascia delle affermazioni tipo: « Mi ha detto che aveva fatto una "cazzata" ».

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Certo.

LUCA MIGLIORINO. Queste affermazioni sa...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, mi ha detto che aveva fatto delle « cazzate » e che praticamente la perquisizione, il fatto di essere anche lui perquisito, per lui era un dramma, nel senso che lui aveva il suo prestigio. Come lei ha appena detto, era una persona molto elegante, molto perbene, molto riservata...

LUCA MIGLIORINO. Perché le dico questo? Perché molti altri che sono stati sentiti a sommarie informazioni hanno rilasciato delle dichiarazioni che sono molto simili alle sue. Queste informazioni venivano date dai giornali. Queste informazioni sono state rilasciate da persone che lei ha incontrato il 7 mattina, da persone tipo il dottor Viola e la dottoressa Dalla Riva, in quella settimana. Quando faceva gli incontri con il dottor Rossi, visto che comunque aveva tanti clienti, lei prendeva degli appunti? Registrava questi incontri? Lei ha la registrazione di quella mattina del 6 marzo con il dottor Rossi? Ha gli appunti?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Assolutamente no. Gli appunti erano della persona, nel senso che non ero io a prendere degli appunti rispetto a quello che la persona poteva dire. Era la persona che costruiva il suo giornale di bordo. Però le ricordo che era il primo incontro informativo per l'incontro del *team*.

LUCA MIGLIORINO. Quindi è possibile che i giornali, la televisione, le persone che ha sentito... Lei è proprio sicura che le sue affermazioni non siano state in tal modo condizionate da quello che ha sentito in quei giorni?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io non credo che potessi essere condizionata da quello che ho sentito, però io ho risposto a delle domande che mi sono state fatte e che erano finalizzate a capire come stava.

LUCA MIGLIORINO. Ho concluso. Le faccio notare soltanto questo. Quello che voglio dire è che le sue dichiarazioni sono state prese e considerate in sentenza di archiviazione. Quella sera c'è un signore, Fulvio Muzzi, che incontra il dottor Rossi due ore prima. Il dottor David Rossi chiama lui. Ha un progetto per la casa, *l'home theatre*, vicino al camino. Due ore prima sembra una persona che si suicida il dottor David Rossi?

PRESIDENTE. Adesso le tolgo la parola e do la parola all'onorevole Rossi.

ANDREA ROSSI. Grazie, presidente. Io ringrazio anche la dottoressa Ciani per questa sua attenzione. Io non torno su alcune domande che sono già state esaurite da alcune sue risposte sia nell'introduzione che rispetto ad alcune richieste fatte dal collega. Visto che comunque lei ha trent'anni di attività, che negli ultimi anni si è affermata molto da un punto di vista aziendale, io le chiedo questo: se in questa sua attività ha già registrato – sono successi purtroppo in altre occasioni – fatti simili a quelli che hanno coinvolto il dottor Rossi, quindi fatti di natura suicidiaria.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No.

ANDREA ROSSI. Invece, rispetto a quello che è stato il suo colloquio che ha avuto con il dottor Rossi, io penso che dalle sue dichiarazioni, dalla sua SIT, c'è un passaggio molto importante quando dice che si sentiva quasi il senso di disgrazia imminente. Io chiedo questo: di fronte a questo senso di disgrazia imminente, seppur acclarato che lei è una dottoressa, non è una psicologa, ha una laurea di natura diversa, lei non ha rilevato fattori di natura depressiva, fattori che potessero farle comprendere una situazione di disagio tale che il David Rossi poteva essere invitato ad avere un colloquio o un rapporto con uno psicoterapeuta o uno psichiatra che potesse anche aiutarlo, accompagnarlo? Comunque mi sembra che seppure, come ha detto prima, non è stato riportato nel verbale in

modo corretto, ordinato, come è stata la sua deposizione, però il contenuto...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Con il ricordo che posso avere oggi.

ANDREA ROSSI. Esatto, però il contenuto mi sembra che sia quello.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, il contenuto è quello.

ANDREA ROSSI. È chiaro, anche perché c'è una sua firma. Non le è venuto di dire comunque che fosse da segnalare o invitarlo a...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Infatti, quando io ho finito l'incontro con David... A parte che era una situazione di stress diffusissima nella banca. Non c'era una persona che non fosse agitata, stressata. Vi ricordo che l'anno precedente c'erano stati licenziamenti. Era una situazione di ansia e di stress un po' diffusa. Io credo che dopo l'incontro con David ho avuto un'altra persona, un altro *manager*, e poi ho avuto un incontro con Dalla Riva. Adesso non mi ricordo se lei mi ha chiesto o io le ho detto: « C'è uno stato di ansia importante. Cosa pensi di fare? Credo che a questo punto sia anche necessario un altro tipo di supporto », e lei mi ha detto che ci stava pensando. Credo che poi dopo sia stato attivato adesso non so se uno sportello psicologico oppure un supporto di altri professionisti, psicologi eccetera.

ANDREA ROSSI. Lei ha avuto comunque una comunicazione in questo caso con la responsabile della comunicazione interna?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Con il direttore delle Risorse Umane. Anche i *manager* erano risorse. Quindi era il referente con il quale ci si poteva scambiare un *feedback* di questo tipo.

ANDREA ROSSI. È chiaro. Quindi non evidenzia, da quello che mi sembra di percepire, un possibile fattore suicidiario, però

comunque evidenzia una problematica in quel caso di natura...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Riguardava però anche lo stress diffuso, perché tutti erano stressati in quel momento. Tutti avevano ansie, tutti erano colpiti dalla situazione che stavano vivendo.

ANDREA ROSSI. Io, dottoressa, le chiedo un'altra informazione. A un certo punto, riferendosi al dialogo che lei ha di quell'ora e mezza o due in quella mattina, lei dice: « Ma intanto tu sai com'è Viola. Domattina è qui, vai a parlare ». Perché gli fa questa dichiarazione? Noi non conosciamo Viola. Lo dice per quale ragione?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Lo dico perché lui mi parlava delle *e-mail* che aveva mandato e che io purtroppo non conoscevo. Lui mi dice: « Gli ho mandato la *e-mail*, forse si è irritato ». Il suo timore di averlo un po' scocciato mi ha fatto dire: « Dopo come sono andate le vostre corrispondenze? » Dice: « Sì, poi mi ha risposto e tutto è rientrato ». Dico: « Sai com'è Viola, nel senso non ti chiude la porta. Quindi vai a parlare con lui. Domani mattina è qua. Quello che gli hai chiesto, le cose che devi dirgli gliel'hai dici ». Io non avevo la più pallida idea di che cosa dovesse dire a Viola. Non so se le ho risposto.

PRESIDENTE. Grazie, onorevole Rossi. Onorevole Rizzetto.

WALTER RIZZETTO. Grazie, dottoressa. Io volevo chiederle un paio di cose per confermare alcuni aspetti. Quando lei incontra Rossi nell'ufficio di Rossi più o meno che ora è?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io sono arrivata in ritardo, per cui lo ricordo bene. L'appuntamento era alle 9, io sono arrivata verso le 9,30 da lui.

WALTER RIZZETTO. E ha continuato per circa due ore.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì.

WALTER RIZZETTO. Un'ora e mezza o due ore.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, adesso non so se ho potuto compensare il mio ritardo e quindi trattenermi fino alle 11,30 o se ho finito alle 11.

WALTER RIZZETTO. Rossi le aveva riferito di appuntamenti dopo il vostro incontro ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, non mi aveva riferito di appuntamenti, ma se non mi ricordo male mi aveva accennato al fatto che, proprio sul tema della riorganizzazione dell'ufficio, nel pomeriggio avrebbe avuto qualche incontro. Mi sembra che mi avesse detto: « Proprio oggi ho una riunione per la riorganizzazione della... » Nessun altro incontro.

WALTER RIZZETTO. Va bene. Lei ricorda se Rossi, nelle due ore circa, un'ora e mezza o due ore di vostro colloquio, ha mai risposto al telefono ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Deve aver fatto una telefonata... A un certo punto deve essere entrato un commesso, o con un biglietto o con un numero di telefono, con una comunicazione. Lui ha fatto una chiamata.

WALTER RIZZETTO. Non si ricorda, immagino, a chi.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, perché era una chiamata per il medico o che aveva a che fare col medico della moglie, e lui aspettava anche con una certa ansia di mettersi in contatto con questo medico. È stata una telefonata molto breve ed è lì che lui mi aveva detto che la moglie non stava bene e quindi che era in attesa di una telefonata o avrebbe dovuto fare una telefonata.

WALTER RIZZETTO. Lei ha notato i tagli sui polsi di David Rossi con i cerotti quel giorno ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, assolutamente.

WALTER RIZZETTO. Portava la cravatta ?

PRESIDENTE. Risponda solo se è sicura.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non lo so. Di solito era molto elegante, però non lo so se portasse la cravatta quel giorno.

WALTER RIZZETTO. Presidente, sì, è chiaro, sono passati molti anni. Ritengo che un'evidente sicurezza da parte dei nostri auditi sia abbastanza difficile. Considerato che Rossi è stato trovato sul selciato senza cravatta, ritengo che almeno capire... È un elemento in più, qualche volta è uscito. Tutto qua.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Se mi chiede di essere così sicura, non lo sono. Comunque mi ricordo visivamente che era elegante.

WALTER RIZZETTO. Certo, era elegante. Non si è spinto oltre rispetto al fatto che a un certo punto Rossi parla di sistema e giro sbagliati, parla di eventuale arresto ? Lei ha capito effettivamente perché Rossi in quel momento sarebbe stato arrestato ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Secondo me, quello che mi è sembrato di capire è proprio per il suo collegamento col *management* precedente. I suoi timori arrivavano dall'essere identificato come uno dei componenti del *management* precedente che aveva gestito in quel modo la banca, o per effetto di interpretazioni delle sue amicizie. È una cosa così, perché comunque lui aveva il suo prestigio. Infatti, lui mi ha detto: « Guarda che io ci tengo alla mia posizione, ho sempre cercato di fare tutto per bene ». Infatti gli ho detto, per parlare di termini che erano ripresi nelle tematiche del *coaching*: « Beh, la tua leva motivazionale è il prestigio. Quindi è chiaro che, quando ti senti giudicato, ma-

gari questa cosa ti getta un po' nello sconforto, nell'ansia ».

WALTER RIZZETTO. Rispetto a quello, e dopo chiudo, presidente, ringraziandola e ringraziandovi, io sono d'accordo con un passaggio che lei ha fatto. Lei dice che per fare il *coach* non serve effettivamente avere particolari requisiti. Sono d'accordo con lei. Presidente, un po' ricordando della mia attività precedente, non è che per fare i cosiddetti *counselor* effettivamente serva, come lei ci insegna, una laurea in psicologia, in psichiatria. È una buona esperienza su di un campo lavorativo, spesso manageriale, che sulle prime linee effettivamente può dare una mano. Quindi uno o va a fare il *manager* o può aiutare a fare...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Spesso i *coach* sono *manager* a fine carriera che, sulla base di un contenuto esperienziale molto forte, riescono a dare trasferibilità e indicazioni utili alle persone.

WALTER RIZZETTO. Esatto. Ed è proprio su questo che mi baso per l'ultima domanda, che secondo me, anche sulla scorta di quanto ascoltato dal collega, è molto importante rimettere in pista. Ovvero, se Rossi avesse avuto in quella giornata degli istinti in termini di suicidio, non sarebbe stata lei la persona probabilmente più corretta, o perlomeno non in quell'ambito, per poter ascoltare quel tipo di volontà? Doveva essere uno psicologo, probabilmente uno psichiatra, qualcuno che probabilmente...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Che avesse le competenze.

WALTER RIZZETTO. Qualcuno che percorresse un'altra branca rispetto a quello che effettivamente c'era. Sulla base di questo le chiedo: è corretto quello che io sto per dirle? Cioè, è corretto dire che il fatto che lei non abbia — e un po' mi ricollego alla domanda di prima — rinviato Rossi a quel punto a nessuno psichiatra o psicologo, o che non abbia consigliato alla struttura della banca di fare un passaggio del

genere, cioè di approfondire la situazione psichiatrica, psicologica...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Ma io questo passaggio l'ho fatto.

WALTER RIZZETTO. Arrivo, chiudo la domanda. Significa che lei in quel momento non ha avuto la percezione che Rossi di lì a breve si sarebbe suicidato?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Assolutamente no. Percezione che David si suicidasse nelle ore dopo, assolutamente no. Noi ci siamo salutati dicendo: « Okay, abbiamo capito tutto, ci vediamo il 13 ». Lui era in piedi, mi ha detto: « Okay, bene. Grazie per tutto. Mi ha fatto bene parlare un po' ». Questa è l'ultima immagine che io ho di David.

WALTER RIZZETTO. Esatto. Perché, mi corregga se sbaglio, se lei avesse avvertito anche minimamente un qualcosa del genere, probabilmente avrebbe fatto qualcosa.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Certamente. Io comunque poi ho riferito anche. Dico: « David ha questa sua situazione di ansia come tutti ». Chiedevo: « Allora che cosa pensate di fare? » Ora non mi ricordo la risposta precisa di Dalla Riva, ma mi diceva: « Ci stiamo pensando », perché era una condizione di stress diffusa all'interno e all'esterno della banca. Se io avessi avuto, anche a livello emotivo, di sensazione, l'idea che questo fosse in una situazione così...

WALTER RIZZETTO. Presuicidaria?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. A parte il termine che non avrei neanche potuto immaginare, ma di ansia, di angoscia così forte, ovviamente avrei detto: « Assolutamente no ». Io non ho avuto assolutamente la percezione e non sono assolutamente in grado di poter nemmeno immaginare il fatto che lui potesse prendere una decisione del genere. Io ho lasciato una persona che era molto lucida e franca-



mente anche sul pezzo rispetto alle cose che avrebbe dovuto fare. La cosa che mi ha detto è stata: « Mi ha fatto bene parlare un po' ». Ma parlare un po' significa che, siccome gli incontri individuali hanno anche un certo livello di riservatezza, nel senso che anche alla Dalla Riva o anche a Viola non si riferiscono tutti i contenuti, perché può immaginare che a volte ci può essere anche, non so, la critica verso il collega, il momento di sofferenza...

WALTER RIZZETTO. Ne avremmo bisogno anche qui. Ci mandi un preventivo.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Ho visto una piccola area di miglioramento, perché per farmi le condoglianze mi stava punendo sul ritardo. Su questa cosa magari potremmo lavorare.

PRESIDENTE. Onorevole Fornaro.

FEDERICO FORNARO. La ringrazio davvero per la puntualità nelle risposte. Mi ricollego all'ultima domanda del collega Rizzetto. Lei quando apprende della notizia della morte di David Rossi?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io la apprendo la sera stessa, perché io ero a Siena quella sera, ero rimasta a Siena, ed ero andata dall'hotel dov'ero con un collega, con Maurizio Caimi, al ristorante Cecco. Ero al ristorante, e al ristorante mi sono arrivati dei messaggi, delle telefonate. A Siena, almeno all'epoca, non c'era una buona copertura. C'era molta confusione e quindi sono uscita e ho preso atto di quello che era avvenuto.

FEDERICO FORNARO. Quando lei apprende la notizia della morte, è collegata al fatto... Quindi gli SMS sono: « È morto David Rossi », « Si è suicidato David Rossi »?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non me lo ricordo. Quello che mi viene in mente adesso è: « Si è buttato dalla banca ».

FEDERICO FORNARO. Quindi la notizia quando parte in questo tamtam che lei conferma è: « Si è buttato ».

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. « Si è buttato dalla banca », sì.

FEDERICO FORNARO. Invece in riferimento all'incontro, alla sua presenza in banca il giorno dopo, il 7 marzo, quando vede i colleghi, la sua impressione della reazione dei colleghi era di credibilità o incredibilità rispetto all'ipotesi suicidaria? Cioè, il fatto che lui si fosse buttato era ritenuta una cosa credibile o incredibile?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Diciamo che l'incredulità era rispetto all'entità del gesto. Nessuno poteva credere a questo.

FEDERICO FORNARO. Io ho fatto un'altra domanda.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Ho capito che cosa vuole dire, cioè se credevano al fatto che si fosse suicidato o no.

FEDERICO FORNARO. Se è una cosa credibile, nel senso che era una persona solare, attiva eccetera, che mai uno pensa potesse fare. Viceversa, una persona ombrosa, scontrosa, in crisi eccetera, che magari può anche fare un gesto...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, non credo in questa seconda... Credo che le persone non avessero o non si aspettassero proprio che potesse compiere un gesto suicida.

FEDERICO FORNARO. Quindi, per ricapitolare, per comprendere un po' anche il clima delle prime ore, il tamtam che parte è un tamtam « si è buttato » e al tempo stesso però, pensando alla figura, « ma che diavolo gli è passato per la testa ».

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. La domanda era perché...



FEDERICO FORNARO. Perché lo avesse fatto, per quale ragione lo avesse fatto. Non ci si aspettava da una figura come lui... Questo vale per tutti. Da questo punto di vista il suicidio era una cosa incredibile. Questo era il clima delle prime ore tra le sei e le sette.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, tutte le persone erano attonite, erano incredule.

FEDERICO FORNARO. Terza e ultima cosa per capire se io ho capito bene. Sostanzialmente, nel colloquio che lei il 6 marzo ha con David Rossi, ne esce con una fotografia di un *manager* stressato come le altre prime linee dalle vicende della banca, con l'aggiunta però in particolare di questa perquisizione, quindi col rischio che lui fosse trascinato insieme al vecchio *management* della banca e quindi associato ai disastri della gestione ante Viola, mi pare di capire. Quindi allo stress di base della prima linea nel suo caso si era raggiunto questo stress e quello della moglie, mi pare di capire.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. E quello della moglie che non stava bene.

FEDERICO FORNARO. Quindi c'è una somma di stress.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì. Quello della moglie... Non ci siamo stati tanto.

FEDERICO FORNARO. Preoccupazione, insomma.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Fra l'altro io non avevo saputo se era una banale influenza o se era un problema più grave, perché non siamo entrati nel merito. Certamente lui mi ha detto che la perquisizione l'aveva scosso tantissimo. Rispetto agli altri *manager* e ai collegamenti, essendo nell'Area comunicazione, lui era in strettissimo contatto con il consiglio di amministrazione, con il precedente capo azienda, con il direttore generale... Lui era

stato in quella banca. Lui aveva il timore e anche la frustrazione probabilmente...

FEDERICO FORNARO. I suoi legami con Mussari sono noti, per fare nomi e cognomi.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non ho idea dei suoi legami con Mussari. Certo che Mussari era uno che era diventato presidente dell'ABI qualche mese prima. Quindi tutto questo scandalo, per chiamarlo col suo nome, che era scoppiato evidentemente l'aveva anche scosso profondamente.

FEDERICO FORNARO. Un'ultima domanda a cui può anche non rispondere. Non mi offenderei. A distanza di otto anni da quegli eventi, forte della sua esperienza in MPS e immagino delle cose che poi successivamente ha letto e che ci ha raccontato – quindi è una risposta personale – lei ritiene l'ipotesi del suicidio credibile o non credibile?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Ci sono talmente tante cose che pendono per rendere credibile il suicidio, come credo che in questi nove anni ci siano tantissime altre cose che pendono per altro. Sono anche nell'attesa che ci sia un chiarimento perché, se esaminiamo tante cose, tutte possono effettivamente concorrere in una direzione e altrettante possono concorrere in un'altra. Questa è una cosa che mi fa particolarmente soffrire.

FEDERICO FORNARO. Grazie.

PRESIDENTE. Onorevole Borghi.

CLAUDIO BORGHI. Grazie, dottoressa. Stiamo su quello che è successo dopo e le sue impressioni. Prima c'è stato un momento, nella sua deposizione, dove ha detto una cosa interessante, ovvero che, rileggendo e riguardando, ha avuto l'impressione che delle sue frasi siano state travisate o quantomeno accostate in modo suggestivo. Mi spiega un po' meglio? Pensa che le sue parole siano state utilizzate per dare

un'interpretazione che magari lei invece non aveva ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Le mie dichiarazioni sono state pubblicate in diversi articoli. Se vengono messe di fila delle frasi, possono dare un'interpretazione. Sinceramente non sono stata tanto a leggere le cose, non mi sono occupata tanto della lettura di libri, però c'è qualcosa che ho letto che è stato anche un po' enfatizzato e mi sono resa conto che l'ordine in cui erano scritte delle cose era, come succede spesso nella comunicazione...

CLAUDIO BORGHI. Le assicuro, io sono campione mondiale di travisamento.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Nel senso che lo fa ?

CLAUDIO BORGHI. Nel senso che lo fanno a me, però personalmente me ne accorgo quando leggo e vedo che mi si attribuisce un pensiero che non è immediatamente il mio, me ne rendo conto. Lei ha vissuto questa mia esperienza nel suo confronto ? In che direzione ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. In realtà io non ho trovato niente di diverso da quello che io ho detto nei contenuti. Dico che ripetere due o tre frasi in un certo modo può orientare chi legge a farsi un'idea di un tipo. Forse non ho capito bene la domanda.

CLAUDIO BORGHI. La domanda precisa è: rileggendo queste corrette ma potenzialmente suggestive ricostruzioni rispetto a quello che ha detto lei, la sua impressione è che la suggestione vertesse in che direzione differente rispetto al suo pensiero ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non differente, ma differente nel senso che dava proprio una certificazione. « Visto che ha detto questo e questo, sicuramente la cosa è così », invece non era detto che fosse così.

CLAUDIO BORGHI. Quindi, traduco, ma mi dica se è corretta la mia traduzione. Quello che ci ha detto lei adesso e in altre occasioni, vale a dire che il colloquio è stato un colloquio nella straordinarietà del momento, mai ordinario e senza un'impressione particolare che potesse far immaginare a un'*escalation* così drammatica e similare, anche perché se ne avesse avuto il sentore, avrebbe agito, può essere che nelle ricostruzioni che le è capitato di leggere nei giornali o similari, lei fosse stata un po' interpretata in maniera eccessivamente assertiva del tipo: « L'ho trovato stressato, quindi potenzialmente suicida » ? È questa la dissonanza ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, la dissonanza è questa, perché le dichiarazioni non certificavano in nessun modo e non davano conferma che sarebbe potuto succedere quello che è successo proprio perché non c'è stata alcuna impressione così netta. Mi rifaccio a quello che abbiamo detto fino a questo momento.

CLAUDIO BORGHI. Quando lei è stata sentita dai magistrati, si ricorda chi l'ha interrogata ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Me lo ricordo, perché poi i nomi sono passati tante volte, però non mi ricordo bene. Natalini sicuramente, ma non mi ricordo se Nastasi o Marini.

CLAUDIO BORGHI. Erano tutti e tre o ce n'era uno solo ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Erano due, forse un terzo che non è rimasto lì tutto il tempo, però questo non me lo ricordo con precisione. So che la mia conversazione è stata con loro.

CLAUDIO BORGHI. È abbastanza curioso, nel senso che di solito il PM è uno e invece nel suo caso erano due.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, erano due e il più giovane, Natalini – mi spiace usare solo l'aggettivo per identifi-

carlo –, stava redigendo il verbale al computer, però partecipava anche alle domande.

CLAUDIO BORGHI. Si ricorda di aver avuto la sensazione di essere spinta verso una determinata conclusione o che i magistrati avessero già un'idea in testa?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, secondo me.

CLAUDIO BORGHI. Totalmente neutra?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Mi ricordo che mi hanno fatto passare sotto dei biglietti che aveva scritto David e mi hanno chiesto se secondo me quella era la scrittura di David. Non ho avuto l'impressione che loro andassero in una direzione precisa.

CLAUDIO BORGHI. Lei si ricorda che anche informalmente – i verbali e le deposizioni sono una bella cosa, però in realtà l'impressione di un interrogatorio tante volte non è perfettamente registrata nei verbali, anche perché il verbale è fatto da una parte – ci fossero stati possibili accenni ad altro rispetto al suicidio?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No. Le domande che mi sono state fatte erano su come avevo trovato David, di che cosa avevamo parlato e che cosa aveva espresso. Il ricordo che ho, che è un ricordo di oggi, è che ci fossero delle domande precise alle quali ho dato delle risposte.

CLAUDIO BORGHI. Un'ultima cosa. Lei ha detto che è uscita fuori a cena la sera del fatto. Si ricorda una Siena deserta oppure c'era un po' di gente per strada e qualche negozio era aperto?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io credo di essere uscita dopo le 20.30, perché quando sono cominciati ad arrivare i messaggi e i tentativi di chiamata erano le 21 e io avevo appena iniziato a cenare. Quel tratto di Siena non è così movimentato se

non d'estate, ma non me lo ricordo. Credo fosse normale, non ci ho fatto caso.

MARCO LACARRA. Io prometto e mantengo che le faccio una domanda in modo da integrare, ringraziando la dottoressa per la sua disponibilità, le domande che sono state fatte e cercando di non essere ripetitivo. Mi riferisco al colloquio che lei ha avuto la mattina del 6 marzo. Sulla cosiddetta « cavolata » ha già risposto, ma non abbiamo avuto risposta rispetto a un altro tema che in qualche modo preoccupava David Rossi nelle immediatezze dell'evento di cui discutiamo ed è il possibile tradimento. Noi non sappiamo se questo tradimento a cui lui fa riferimento si sia consumato nell'ambito lavorativo o nell'ambito dei suoi rapporti di natura personale. Le chiedo se per caso nel corso di quel colloquio che lei ha avuto ha avuto occasione di esternare a lei a cosa si riferisse e in che cosa si fosse consumato questo tradimento.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io non ricordo che lui mi abbia parlato di un tradimento subito in quel colloquio. Non lo ricordo. Mi ha parlato del mondo che gli crollava addosso rispetto a quello che lui aveva sempre pensato che fossero i valori della banca eccetera, però non mi ha parlato di un tradimento specifico.

MARCO LACARRA. Non ha nessuna notizia e non ha avuto occasione di cogliere problemi che riguardassero i rapporti interpersonali all'interno della banca che lo avessero in qualche modo scosso senza ipotizzare l'utilizzo della parola « tradimento », ma semplicemente potrebbe aver fatto riferimento a problemi relazionali con dei colleghi o quant'altro. È chiaro che se lei ci dice di no, dovremmo attenzionare la nostra indagine nell'ambito dei rapporti personali, familiari e di amicizia, perché lui di tradimento parla e questo risulta *per tabulas*.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Faccio una domanda, visto che conoscete le mie dichiarazioni dell'epoca e ora io non ho la capacità di ricordare esattamente se

io in quel momento, che era molto vicino al colloquio, ho detto qualcosa che aveva a che fare con il tradimento...

MARCO LACARRA. No, non è una sua affermazione.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. David aveva una sua area. La sua direzione non era gestionale, non faceva parte della prima linea, quindi non aveva delle relazioni così strette con i colleghi. A me non risulta che ci fosse qualcosa di conflittuale o problematico con i colleghi che in quel momento lui aveva in banca. Se poi ci fossero delle relazioni con il *management* precedente, con colleghi precedenti o con colleghi attuali che erano fuori dalla fascia delle relazioni della prima linea, questo io non lo posso sapere.

MARCO LACARRA. Quindi lei non è conoscenza del rapporto di amicizia che aveva con il dottor Filippone che era uno dei suoi collaboratori? Non sa in che modo sia evoluto quel rapporto, che natura avesse, essendo un rapporto di colleganza anche all'interno dell'istituto bancario?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non ne ho la più pallida idea perché non conoscevo nulla della sua area, se non la sua attività individuale e quello che lui faceva nel momento in cui abbiamo collaborato alla fine di gennaio. Allora io non avevo nessuna conoscenza della composizione del suo *team* o delle relazioni che lui avesse a livello personale all'interno della banca.

MARCO LACARRA. Ultima domanda, mantenendo l'impegno assunto. Le ha dato la sensazione anche nell'ultimo colloquio di temere che la sua attività potesse implicare conseguenze non solo di natura giudiziaria, ma — glielo dico molto chiaramente — anche per la sua stessa vita, avendo una preoccupazione che potesse prenderlo rispetto ad attività presunte più o meno note che potesse svolgere all'interno della banca? Le ha dato questa idea o non lo ha mai pensato?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, lui mi ha parlato di paure relative all'essere arrestato o in qualche modo collegato al *management* precedente, a quella gestione, perché ricordiamoci che lì c'erano stati degli arresti, persone arrestate che erano nell'ambito delle prime linee manageriali fino a pochi mesi prima. In quel senso mi ha parlato delle sue paure. Se ho capito bene, di minacce o di situazioni di altro tipo non mi ha parlato. Lui mi ha rappresentato la sua difficoltà in quel momento di essere considerato per quello che lui era, cioè un *manager* che teneva alla banca e che aveva sempre lavorato con correttezza e che temeva di essere associato e accomunato a quel tipo di persone. In quel senso la perquisizione era stata quasi un'onta per lui, perché perquisendo anche lui, era come se anche lui fosse di quella cerchia. Questo è quello che mi ha riferito e quello che mi ha lasciato come sensazione. Non mi ha parlato assolutamente di altro. Io ho colto che lui era un po' arrabbiato con se stesso per aver dato, attraverso un'*e-mail* che aveva scritto, l'impressione di fragilità all'azienda, quindi non solo a Viola ma anche all'azienda, come se questa cosa fosse stata veramente una sua debolezza e che ledesse un po' il suo prestigio anche nei confronti degli altri *manager* evidentemente.

GIUSEPPE D'IPPOLITO. In realtà la domanda fatta dal collega Lacarra esaurisce anche la mia, perché era sempre sul tema del dato di fatto acquisito che Rossi fa riferimento a un testuale « tradimento da un amico ». Mi pare che la dottoressa abbia escluso che, nell'elencarle i motivi delle sue paure — io ho segnato la morte del padre, la paura dell'arresto, la perquisizione, il coinvolgimento, la situazione della banca, la malattia della moglie e la cavolata — ci fosse questo tradimento. Mi riconferma — le chiedo ancora questo sforzo di memoria — non le ha fatto riferimento ad un testuale « tradimento di un amico »?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Faccio molta fatica a ricordarmi, anche perché adesso che mi fa riflettere probabilmente ho letto da qualche parte qualcosa che

aveva a che fare con il tradimento, però non riesco a ricordare in questo momento. Se mi ha parlato di tradimento, era nell'elenco di tutta una serie di cose, però presumo che me lo sarei ricordato e che avrei fatto delle domande più specifiche.

GIUSEPPE D'IPPOLITO. Peraltro, se non se lo ricorda, vuol dire che non siete entrati neanche nel merito.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non siamo entrati nel merito.

SUSANNA CENNI. Grazie, presidente. Grazie, dottoressa, perché devo dire che le cose che ci ha detto, almeno rispetto alla mia attenzione, hanno contestualizzato meglio alcune cose e hanno ridato anche un po' di chiarezza alla temporalità degli eventi, perché, come lei stessa ha precisato, alcune ricostruzioni giornalistiche e non solo avevano dato un ruolo molto forte a questo colloquio probabilmente un po' diverso da quello che lei ci ha riferito e che aveva già riferito ai magistrati, però vorrei capire meglio alcune cose, se è possibile, quindi le chiederei per cortesia se può aiutarci, dopo tutti questi anni. La prima cosa che volevo chiederle era questa. Nella sua esperienza di *coach* che lavora con vari clienti e quindi anche con molti *manager*, le sarà già capitato di trovare *manager* in situazione di forte stress come era il caso in quel periodo di Monte dei Paschi, di molti *manager* di quella banca e di David Rossi. Io le chiederei se, ripercorrendo e ripensando anche oggi all'accaduto, lei pensa di poter annoverare il caso di David Rossi, alla luce anche dei suoi colloqui, in un contesto comune con altre realtà e con quello che stava succedendo dentro la banca oppure se, ripensandoci, lei rileva una peculiarità particolare di quel caso.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non le nascondo che ci ho pensato veramente tante volte, ma io non ho riscontrato una peculiarità. Ci sono modi diversi di affrontare lo stress e le ansie, perché — non voglio dire una cosa banale — le aziende sono fatte di persone, ma questo dipende anche

molto da come le persone sono supportate anche nell'ambiente familiare o dal tipo di modalità che intendono adottare in contesti magari complessi e di crisi. Anche le reazioni a certe criticità in Monte dei Paschi erano affrontate in maniera diversa. Se la domanda è se c'è qualcosa di peculiare che io ho riscontrato, no, era una situazione facilmente comprensibile. Se posso usare un'espressione un po' esagerata, era una paura anche adeguata per un *manager* che era appartenuto a tutto quel contesto. Non credo di essere io a ricordarvi tutte le vicende che sono emerse fra il 2012 e il 2013 e anche successivamente. Era adeguato per un *manager* che aveva visto i suoi colleghi trasformarsi in quello che si sono trasformati, la banca in quella situazione, le perquisizioni e anche la situazione di enfasi in cui venivano riportati a livello dei *media* tutto quello che riguardava la banca in quel periodo già a partire dalla primavera del 2012. Inoltre, vi erano molte dichiarazioni come: « La banca sarà nella discontinuità ». La discontinuità nei linguaggi aziendali vuol dire...

SUSANNA CENNI. Tagliare le teste.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. La discontinuità e anche certi aspetti di trasparenza possono essere visti come un filtro o una selezione. Non era niente di peculiare, ma adeguato al contesto in cui si trovava David, proprio perché anche la sua area non era un'area tipica della comunicazione dove entri e trovi il capo della comunicazione esterna e poi la sua prima linea, l'esperto dei *social* o l'esperto in comunicazione legale. Non trovi uno *staff*, bensì un *manager* che aveva molti incarichi centrati sulla sua posizione. Fino all'anno prima lui aveva tutta la comunicazione interna ed esterna, *sponsorship* ed eventi. D'altronde la banca evidentemente prima non aveva avuto altre necessità. In tutto questo contesto non credo che fosse così peculiare lo stato di preoccupazione in cui poteva essere un *manager*.

SUSANNA CENNI. Lei ci ha detto di aver riferito del colloquio alla dottoressa



Dalla Riva nei modi in cui avrà ritenuto. Ha riferito dell'incontro anche al dottor Viola? Se sì, dicendo cosa? Lei si ricorda esattamente cosa le ha detto?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Con Viola avevamo parlato ancora prima, ma semplicemente per dire che lui sarebbe entrato nel comitato direttivo e che avrebbe poi preso parte al percorso di *coaching*. Viola era abbastanza aggiornato sullo stato di stress di tutti i suoi collaboratori. Anche lui non è che fosse così tranquillo in quel momento, tutt'altro, anche perché erano entrati con una missione e si sono trovati in un altro contesto.

SUSANNA CENNI. Scusi, dottoressa, quindi non c'è stata una sorta di *consecutio* fra il colloquio con Viola e la decisione di sentire quel giorno David Rossi, perché lei ci ha detto che l'incontro era già programmato? Lei mi sta dicendo che non c'è un nesso con lo scambio di *e-mail* fra Rossi e Viola?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Assolutamente no, era un incontro programmato quasi automatico, nel senso che un *manager* — successivamente sono entrati anche — entrava nel comitato direttivo ed entrava nel percorso di *coaching*. Era un incontro programmato affinché David fosse allineato per poter partecipare in maniera più pronta e più rapida, poiché vi era anche il tema dell'accelerazione attraverso il *coaching* di questo scambio di conoscenze fra loro, di competenze, di necessità di condivisione e dialogo, perché dovevano essere tutti in prima linea a far fronte a tutto quello che stava succedendo. Quell'incontro era programmato dall'ok di Viola nel comitato direttivo. C'erano già delle date fissate dove non c'era spazio, poi ho avuto un'influenza per una decina di giorni e la prima data libera sarebbe stato il giorno prima, ma avevo un altro cliente, un altro *manager* e il giorno dopo avevo l'incontro con lui con l'obiettivo di allinearli per il *team* del 13.

SUSANNA CENNI. Chiarissimo. Lei ci ha riferito anche che David le ha parlato

delle *e-mail*, probabilmente considerando questo scambio di *e-mail* una « cavolata », come lei riporta anche nelle sue dichiarazioni, mentre il dottor Viola non gliene aveva parlato. Le chiedo se successivamente avete avuto modo di commentare queste *e-mail*.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No. Io non sono più tornata sull'argomento. Delle *e-mail* me ne hanno parlato i PM.

SUSANNA CENNI. Avrò saputo che in una delle *e-mail* faceva riferimento al suicidio.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io sono rimasta sbigottita. Considerando che io avevo fatto il mio colloquio con i PM, io poi non ho più avuto nessun motivo o la necessità di parlarne con Viola e nemmeno Viola me ne ha più parlato. Poi quello che ho saputo l'ho visto dai giornali.

SUSANNA CENNI. Lei correttamente al collega Fornaro ha risposto che l'idea che si è fatta ad oggi è che potrebbero esserci tanti elementi per propendere per una ipotesi così come per propendere per l'altra ipotesi. Anche alla luce di questo, lei in quell'ora e mezzo di colloquio che voi avete avuto, in cui David Rossi in qualche modo si è anche un po' aperto, raccontandole alcune difficoltà, ha avuto la percezione che lui potesse aver paura di qualcuno, che gli potesse accadere qualcosa e che qualche persona potesse fargli del male?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Questo no. Come dicevo prima, non mi ha accennato a minacce o ansie di questo tipo. Lui mi ha parlato del suo stato di agitazione dopo la perquisizione e diceva che non era più lo stesso, non si sentiva più lo stesso. Diceva: « Io sono sempre pieno di angoscia » ed era lì che facevamo gli esempi e gli chiedevo: « Di che cosa sei angosciato? ». Adesso non voglio farvi le rappresentazioni di come funzionano i colloqui, però sono un po' vigorosi. Gli chiedevo: « Di che cosa ti stai preoccupando? » e lui faceva un elenco per dire: « Razionalmente



io so che non mi devo preoccupare di questo », come quando ha detto: « Guarda, figurati, mi figuro che tu sia qui ad aiutarmi a dare le dimissioni ».

SUSANNA CENNI. A proposito di questo, vi è un'ultima domanda che volevo farle. In apertura lei ha detto che aveva anche una certa dose di autoironia in qualche momento. Quando lui le ha detto: « Guardi, io ho temuto che lei fosse qui per aiutarmi a scrivere la lettera di dimissioni », a suo parere era una preoccupazione concreta o era davvero una battuta ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Intanto ci davamo già del tu, perché è una modalità e perché avevamo lavorato insieme sugli aspetti della comunicazione. Era una battuta di chi può aspettarsi di tutto, perché presumo che lui avesse perso il rapporto e lì poteva succedere di tutto. Certamente non poteva succedere che Viola lo inserisse nel comitato direttivo, che Ilaria Dalla Riva lo inserisse nel percorso di *coaching* e che io andassi lì ad aiutarlo a dare le dimissioni. Me l'ha detto come per dire: « Figurati, le mie paure mi fanno pensare anche a questo, mi fanno pensare all'arresto eccetera » ed è lì che cercavamo insieme di smontare queste paure portandole a degli elementi razionali con il buon senso di due persone che conversano.

VALENTINA D'ORSO. Io avrei bisogno di due chiarimenti, perché per un mio limite non ho compreso bene due aspetti. In realtà questa puntualizzazione l'ha chiesta anche l'onorevole Borghi, però è dalla risposta alla domanda del collega Borghi che mi è venuto un dubbio. Quando lei dice, se non ho compreso male: « Rileggendo le mie dichiarazioni », il punto che le chiedo è questo: rileggendo il verbale che lei aveva redatto o leggendo le dichiarazioni altrove ? Questo per me è importante comprenderlo.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Rileggendo un estratto di un libro che è stato pubblicato recentemente.

VALENTINA D'ORSO. Prima di firmare il verbale di sommarie informazioni, le diedero lettura o le sottoposero il verbale che era stato redatto ?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Certo.

VALENTINA D'ORSO. Quindi questa sensazione che lei sta descrivendo...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. La lettura non me la ricordo. Certo è che trascrivevano e io ero lì che ascoltavo.

VALENTINA D'ORSO. La sensazione che ha riferito a questa Commissione riguarda quale momento specifico ? Di una sequenza delle sue dichiarazioni non corrispondente all'ordine in cui lei le aveva rilasciato ? Lei ha dichiarato questo in prima battuta alla Commissione, se non ho compreso male.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Io ho detto che le mie dichiarazioni della SIT sono state magari riportate altrove con un ordine diverso o con una sequenzialità diversa in altri contesti, diversi dalla SIT.

VALENTINA D'ORSO. Io non avevo colto e la ringrazio per questo chiarimento.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Grazie per la precisazione, perché quello che volevo dire è che, prendendo delle frasi e riportandole in un certo modo, possono essere interpretate in maniera diversa.

VALENTINA D'ORSO. Ora è chiaro, però almeno per me che ascoltavo non era stato chiaro il momento in cui lei aveva avuto questa sensazione.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Recentemente, leggendo un estratto di un libro che è stato pubblicato un po' di tempo fa, in cui erano riportate delle frasi con un'enfaticizzazione che quelle mie frasi potevano certificare quello che poi è accaduto.

VALENTINA D'ORSO. Un'altra domanda a chiarimento, perché anche lì ho recepito una cosa, ma magari mi sbaglio. A un certo punto lei ha detto che suggerì alla dottoressa Dalla Riva, responsabile delle risorse umane, di aprire uno sportello di supporto psicologico per tutti i dipendenti. Mi pare di aver capito così.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. La conversazione era molto semplice, nel senso che, aumentando lo stress generale e avendo avuto quel giorno l'incontro con David e anche con un altro *manager* dopo David, l'ultimo incontro era con la dottoressa Dalla Riva, in cui ci siamo date un *feedback* su questo stato di stress che coinvolgeva i *manager*, quindi anche di David. Non mi ricordo il contenuto testuale, ma siccome l'incontro con David era il primo, probabilmente ci sarà stata magari una frase tipo: « Come l'hai trovato? Come va? », come succedeva di solito. Lei mi ha detto: « C'è uno stato di stress che non riguarda solo i *manager*, ma un po' tutto, anche la città. ». Adesso mi viene in mente che forse lei stessa mi aveva mandato poi qualcosa per confermare lo stato di stress anche di Siena intesa come città, che tutti fossero stressati. Io le ho detto: « Qui credo che ci sia bisogno di un supporto psicologico » e lei disse: « Sì, ci sto pensando. Adesso vediamo che cosa fare » Il « vediamo che cosa fare » forse era riferito al fatto che doveva parlarne con l'amministratore delegato e forse anche con le altre parti sociali, perché sono cose che di solito vengono condivise in maniera allargata. Comunque anche lei aveva confermato in quell'occasione che aveva anche lei la sensazione di questo permanente e preponderante stress...

VALENTINA D'ORSO. Generalizzato. Ho alcune domande secche, chiedendole uno sforzo nel ricordo. David Rossi portava gli occhiali quel giorno?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Portava gli occhiali? Mi sembra che portasse gli occhiali.

VALENTINA D'ORSO. Un'altra domanda. Lei disse: « Di solito non sono io che pren-

devo appunti, quando facevamo questo genere di incontri, ma era il soggetto a cui mi rivolgevo che prendeva appunti ». La mia domanda è: David Rossi prese appunti quel giorno durante quell'incontro?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non prese appunti, perché quell'incontro era un incontro informativo, nel senso che era il primo incontro che doveva dare a David l'indicazione delle tematiche che si stavano trattando, ma era molto colloquiale, dove io gli rappresentavo quello che avrebbe fatto nel *team* e come avrebbe dovuto comportarsi con gli altri colleghi. Questo mio obiettivo di spiegargli un po' il funzionamento di tutto ha avuto anche come insegnamento la spiegazione delle sue ansie come risposta alla domanda: « Come stai? ».

VALENTINA D'ORSO. Molta gente, anche per concentrarsi e seguire meglio, certe volte scrive su fogli di carta. Lei ricorda se è successo questo?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, non successe. Forse si era segnato solo qualcosa come il mio numero di telefono diretto o qualcosa così, brevemente. David aveva una capacità, un talento e anche una necessità professionale di ricordare molto. Aveva un'attenzione e dava anche un'attenzione forte. D'altronde nel suo mestiere lui doveva trattenere le informazioni, ma non aveva davanti a sé un blocco in quel momento e non era neanche necessario.

VALENTINA D'ORSO. Che obiettivo personale si era dato nell'incontro? Lei disse: « Noi facevamo dare anche degli obiettivi di carattere personale ai nostri interlocutori. ». Si era dato un obiettivo personale?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Abbiamo parlato proprio in funzione di quello che era avvenuto nei giorni della crisi della comunicazione prima della creazione della *task force*. Abbiamo ripreso da lì e quindi abbiamo parlato della necessità di costruire un gruppo di lavoro, nel senso che David era abituato a essere il referente principale. Non l'ho conosciuto in profon-

dità a livello professionale, ma l'impressione che mi ha dato è che fosse molto stimato nell'ambito giornalistico e che lavorasse come entità, mentre la banca in quel momento aveva bisogno di allargare. In realtà in quell'incontro non avevamo ancora definito l'obiettivo, perché, una volta definito l'obiettivo, si condivideva anche con gli altri. Non l'avevamo ancora definito, perché c'erano anche cose che si dovevano ancora analizzare e vedere rispetto all'organizzazione del suo ufficio.

VALENTINA D'ORSO. Quindi era l'inizio di un percorso.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. In realtà era ancora l'inizio di un percorso, perché quando poi il *manager* definisce il suo obiettivo, in base all'obiettivo si determina la cadenza degli incontri individuali perché, se per esempio deve prepararsi per fare uno *speech* importante fra una settimana, si possono fare anche due o tre incontri individuali ravvicinati. Se invece è una cosa più a lungo, si definisce la cadenza e a volte anche il numero di incontri in base all'obiettivo. Per esempio, per un cambiamento di ruolo o una promozione, dove c'è un obiettivo specifico, tu devi diventare il capo di quelli che erano i tuoi colleghi il giorno prima e devi allenarti in un certo modo.

VALENTINA D'ORSO. Ultima domanda secca. Chi erano i componenti di prima linea? Si ricorda proprio i nomi? Ne ha accennato qualcuno poco fa.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. I componenti di prima linea inizialmente erano Bernardo Mingrone, che era CFO (*chief financial officer*), la cui definizione da regolamento era « direttore centrale », Alfredo Montalbano che era il direttore dell'organizzazione, Antonio Marino che era il direttore commerciale e vicedirettore generale, Giancarlo Pompei che era il direttore crediti, Ilaria Dalla Riva — questo è il gruppo iniziale —, Andrea Rovellini, che era *chief risk officer*, ovvero il direttore rischi. Forse c'era una seconda linea con

Massimo Fontanelli, che era il direttore della rete commerciale, ma non mi ricordo se in quel periodo del 2012 e dei primi mesi del 2013 era già inserito. Poi arrivarono nuovi *manager* come Riccardo Quagliana che era il direttore legale e Sergio Vicinanza che era il direttore *corporate*, però questo nel 2013. All'inizio, a ottobre del 2012, quelli che le ho detto prima erano i componenti del *team*. Spero di non aver dimenticato nessuno.

COSIMO FERRI. Buonasera, dottoressa. Sarò stanca, mi inserisco. Leggevo anche il verbale di sommarie informazioni e anche per la qualifica del suo ruolo, lei si definisce un consulente aziendale, un soggetto formatore. Questo per capire bene il valore del colloquio tra lei e Rossi, perché dalla lettura degli atti mi sembra di capire che il giudice per le indagini preliminari, nell'archiviare, utilizza le sue dichiarazioni e il suo verbale di sommarie informazioni, quindi ha una valenza. Tuttavia, vedendo che lei si definisce formatore e consulente aziendale, faccio una domanda. All'inizio sembrava quasi che fosse una psicologa, ma lei ha chiarito dicendo: « Non lo sono, sono un'informatica ».

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non sono nemmeno un'informatica, perché io ho fatto degli studi e la mia attività, a partire da 35 anni fa, è stata orientata alla formazione prima un po' tecnica e poi sempre più comportamentale, lato competenze trasversali, quindi comunicazione, lavoro di gruppo e sviluppo della *leadership*. Dopo la formazione manageriale, che faccio ancora, ho iniziato l'attività di *coaching* con una certificazione americana della ICF (*International Coach Federation*) che ho mantenuto fino a qualche anno fa.

COSIMO FERRI. Un primo dubbio o chiarimento che mi veniva da fare — penso che sia superato, viste le sue qualifiche — è come viveva Rossi questo colloquio, perché mi ponevo anche un tema di segreto professionale, ma in realtà è stato un colloquio quasi alla pari, vista anche la sua formazione. Quindi questo dubbio mi sembra

superato. Ad ogni modo emerge chiaramente che Rossi era un *big* della banca, forse l'uomo più stretto di Mussari. Occupandosi di personale, di motivazione e sapendo capire anche i percorsi formativi delle persone, lei sapeva certamente chi era Rossi e Rossi è uno dei pochi che non subisce lo *spoil system* tra Mussari e Viola, che cambiano completamente la direzione e l'azione della banca. Volevo capire intanto se agli occhi di Rossi lei è stata vista come una persona di fiducia di Viola, ma questo si capisce anche dalle sue dichiarazioni e non c'è niente di male. Viola arriva, dà l'incarico a lei, poiché si vede che si fidava di lei.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Viola, prima di fidarsi, è uno che testa molto. Questo lo posso garantire. Non era un rapporto di fiducia, era un rapporto di stima.

COSIMO FERRI. Nella stima c'è anche la fiducia. Comunque lei inizia questo colloquio con Rossi e nel verbale parla molto del suo stato d'animo a seguito della perquisizione che è emerso chiaramente. Invece, io volevo che lei si soffermasse un po' di più sul ruolo di Rossi da Mussari a Viola, perché lui rimane, non subisce lo *spoil system* e si confronta anche con lei. In questo colloquio emerge questo cambio di passo, questo imbarazzo di Rossi nel gestire una nuova situazione o non emerge? Questa è la prima domanda secca.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non emerge, nel senso che non era tutto bianco o nero. I *manager* che avevano creato delle difficoltà alla banca erano noti. Rossi aveva la sua posizione, ma reciprocamente non c'erano dei preconcetti o dei pregiudizi. Non so se sto rispondendo alla sua domanda, ma il nuovo *management* non aveva dei pregiudizi nei confronti di Rossi e Rossi non aveva dei pregiudizi nei confronti del nuovo *management*.

COSIMO FERRI. Quindi secondo lei perché sono stati cambiati quasi tutti tranne

Rossi? Visto che risponde così, allora sugli altri c'erano pregiudizi?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Quasi tutti no. Vi erano delle funzioni che erano state cambiate – forse era il periodo precedente – per ovvi motivi, perché in quelle funzioni vi erano persone che non avevano avuto comportamenti corretti. Quindi lì vi erano stati dei cambiamenti proprio in funzione di quello che era accaduto.

COSIMO FERRI. Però Rossi era l'uomo più di fiducia di Mussari. Questo emerge chiaramente.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Guardi, anche il direttore commerciale era precedente, così come il direttore crediti. Non era tutta una nuova squadra, ma c'erano persone che avevano delle posizioni molto rilevanti, perché la direzione commerciale e la vicedirezione di Marino era rilevante e anche la direzione crediti. Non era l'unico che è rimasto della vecchia squadra.

COSIMO FERRI. Perché Viola – lo dice lei nelle sommarie informazioni, se trovo il punto – la invita a sentire Rossi, ma anche a far capire a Rossi la necessità di non far più l'uomo solo al comando, ma di lavorare con il gruppo? È un po' una contraddizione. Si fidava o no?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Bisogna contestualizzare, perché in quel momento la comunicazione... magari c'è qualcuno che ha più competenza di me per ricordare che cosa stava vivendo la banca in quel momento. Dagli ultimi mesi del 2012, ma forse anche dalla primavera del 2012, vi era una crisi reputazionale, una tempesta mediatica che la banca stava affrontando. Una sola persona non poteva governare quello che stava succedendo in termini di comunicazione, tant'è che – non sono molto al corrente di questa cosa – la parte di comunicazione interna che era sotto la direzione di David a un certo punto è passata a un'altra direzione, poiché è



subentrata Dalla Riva nella comunicazione interna e, se non mi ricordo male, questa cosa è stata fatta anche con l'accordo di David, perché era veramente troppo quello che doveva essere gestito in quel momento. Non essere l'uomo solo al comando significa che se prima, in una situazione di normalità, tutto poteva essere gestito anche da un uomo solo o da poche persone, in quel contesto così terribilmente straordinario non poteva farlo. Non era una condizione normale proprio perché in quel momento lì lui non ce la poteva fare. In quei giorni in cui ci siamo scambiati le *e-mail* per cercare di impostare quella benedetta *task force* e *situation room*, lei deve tener conto che David doveva seguire il presidente, l'amministratore delegato... Io non so che cosa facesse esattamente, ma penso che le sue giornate fossero...

COSIMO FERRI. Su questa *e-mail* che scrive a Viola, Viola le ha detto che l'aveva letta, perché non l'ha letta o chi leggeva la posta?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non ho idea, a me non è stato riferito. Come dicevo, io ho visto l'*e-mail* nel momento in cui ho fatto la mia dichiarazione ai PM, quindi non ho proprio nessuna idea.

COSIMO FERRI. Con Rossi avevate parlato anche di come organizzare il suo ufficio? Perché, prima dell'episodio, lui vede Filippone, di cui abbiamo già parlato prima, e gli parla dell'organizzazione del suo ufficio. Questo era stato un oggetto dell'incontro?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Avevamo parlato anche della necessità di organizzare l'ufficio.

COSIMO FERRI. Non eravate entrati nello specifico? Perché poi lui chiama Filippone per fare...

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Se non mi ricordo male, credo che mi avesse detto che si stava già attivando o che si era già attivato per riorganizzare l'ufficio.

COSIMO FERRI. I rapporti tra Rossi e Mingrone com'erano?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Molto buoni. Teniamo presente che Bernardo Mingrone è una persona molto competente, molto tecnica e dall'altra parte magari David aveva bisogno di avere delle informazioni con una certa velocità e rapidità. Tuttavia, bisogna considerare che in quel momento Mingrone e tutto il suo *staff* erano impegnatissimi a gestire le problematiche della banca.

COSIMO FERRI. È corretta l'affermazione che in una squadra da organizzare per una come lei, che aveva questo compito di organizzare una squadra e di motivarla, la cosa più difficile fosse proprio mettere insieme la strategia di Mingrone con quella di Rossi?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Rossi non aveva strategie. La cosa più importante era che la comunicazione della banca all'esterno fosse una comunicazione di qualità. È chiaro che per dare delle informazioni all'esterno, in particolare nelle aziende quotate, c'è bisogno di avere dei dati certi e delle informazioni comprensibili, ma è anche chiaro che ogni funzione aziendale purtroppo ha il suo linguaggio astruso, perché, se parliamo con la parte finanziaria, ha un suo linguaggio e la parte commerciale ne ha un altro. Quindi vi era proprio questa necessità anche di collaborazione nella interpretazione delle informazioni e nel renderle fluide.

COSIMO FERRI. Lei quando cessa l'incarico con il Monte dei Paschi?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Alla fine credo del 2016.

COSIMO FERRI. Attualmente lavora ancora con Viola? Ha degli incarichi con Viola?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, perché non ho più avuto modo di lavorare con lui. Non è automatico. Finito l'incarico

in Monte dei Paschi, ho fatto diversi progetti di *coaching* in Monte dei Paschi e poi ho avuto anche altri incarichi.

GUIDO GERMANO PETTARIN. Grazie, presidente. Cercherò di essere brevissimo. Grazie, dottoressa, cercherò di metterla in difficoltà il meno possibile, anche perché mi piacciono delle risposte, se è possibile, che assomigliano a un sì o a un no e tutto il resto lo lasciamo ad altre situazioni. Io sono convinto che il Monte dei Paschi di Siena in quel momento stesse vivendo un momento molto particolare, una tempesta che direi quasi perfetta. Capisco bene come ci potessero essere moltissime problematiche. Ritengo anche che il dottor Viola abbia fatto riferimento a lei per la sua esperienza ma non solamente per la sua esperienza da *coach*, ma anche per la sua esperienza da *coach* nel mondo bancario, perché la mia opinione è che le banche non sono uguali alle altre imprese, poiché hanno delle situazioni del tutto particolari. In questo contesto io le chiedo uno sforzo che spero non sia eccessivo, forse addirittura dissociativo. Se non fosse successo nulla di ciò che è accaduto, e non ci trovassimo oggi a discutere della vicenda del povero David Rossi, a fronte degli incontri che lei ha avuto con David Rossi, si sarebbe fatta l'opinione che quella situazione che lei vedeva era quella di un normale dirigente bancario di altissimo livello in un momento di grandissima ansia, quando la propria banca era vicina a chiudere?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Ho bisogno che la sua domanda sia più sintetica, perché lei mi ha chiesto la sintesi e io non posso darle...

GUIDO GERMANO PETTARIN. Gliela faccio di una sinteticità assoluta. Se non ci fosse stato ciò che è accaduto dopo per David Rossi, se non lo avessimo trovato in strada invece che nell'ufficio, lei avrebbe ritenuto che la situazione di David Rossi era assolutamente normale?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Se...

GUIDO GERMANO PETTARIN. Mi ha risposto.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. A questo punto sono io che le chiedo una cosa. Io sono qui e voglio essere disponibile al massimo, però ho bisogno di capire. Quello che lei mi sta dicendo – provo a ripetere io – è se avessimo trovato il corpo di David Rossi in strada e la situazione...

FEDERICO FORNARO. È simile alla domanda che le avevo fatto io.

GUIDO GERMANO PETTARIN. Esattamente, quasi identica. Io sto partendo dal presupposto che nell'ipotesi in cui non fosse accaduto ciò che è successo e che David Rossi in questo momento fosse nel suo ufficio, all'epoca, a fronte del suo incontro con David Rossi e all'inizio del percorso di *coaching*, l'opinione che lei si sarebbe fatta sarebbe quella che Rossi era un normale dirigente bancario di altissimo livello che viveva ansia da prestazione nel momento in cui la sua banca stava per chiudere?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Sì, era sicuramente una persona che poteva essere in ansia per gli eventi della sua azienda. Voglio risponderle non con sintesi, mi consenta di dare una risposta.

GUIDO GERMANO PETTARIN. Non voglio far perdere tempo agli altri.

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. David era una persona che alla sua azienda teneva tantissimo, ma non per affetto, non solo per permanenza di tanto tempo, bensì perché il valore dell'azienda in cui lui era in un certo senso rappresentava anche il suo valore.

LUCA MIGLIORINO. Grazie, presidente. Grazie ancora, dottoressa. Quella mattina dove avviene quell'incontro?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Nell'ufficio di David.



LUCA MIGLIORINO. Accanto all'ufficio di David c'era la sala conferenze, vero? Si ricorda?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, non c'era una sala conferenze.

LUCA MIGLIORINO. Una sala incontro. Noi ci siamo stati e ci era stata definita così. Chi è che indica di fare l'incontro nel suo ufficio? Lo preferisce lei, quando ci sono questi incontri oppure è David che lo ha deciso?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Lo decidono i *manager* clienti. L'organizzazione era fatta in modo che l'assistente della dottoressa Dalla Riva organizzava il *planning* e chiedeva la preferenza in base anche alla logistica e al tipo di ufficio, perché la preferenza era che non fossimo davanti alla scrivania, perché il rapporto era un rapporto paritetico e di pari livello. Di solito i *manager* avevano degli uffici con la scrivania e con un tavolo per ricevere eventuali ospiti.

LUCA MIGLIORINO. Quindi vi siete accomodati a quel tavolino di vetro appena entrati sulla sinistra della stanza?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Non mi ricordo se era di vetro, ma entrando, sulla sinistra vi era un tavolo e poi di fronte vi era la scrivania.

LUCA MIGLIORINO. A noi è stato detto che lui aveva delle particolari paure di essere intercettato e lo ha detto anche alla figliastra. Infatti, il giorno prima si scrivono dei bigliettini per non farsi sentire e addirittura dice alla figliastra di buttarli via lontano da casa e di non farsi vedere. Le perquisizioni che sono avvenute al dottor Rossi il 18 e il 19 febbraio furono fatte a casa, in ufficio e in auto. La sua paura molto probabilmente, visto che ha fatto la stessa cosa a casa, era quella di essere intercettato. In quei giorni, anche ascoltando altre persone, sta molto fuori dall'ufficio. Se lei adesso fa un po' mente locale di quel giorno, possiamo mai credere

che lui, che era una persona schiva e che non si apriva subito, magari le stesse dicendo quelle cose apposta, visto che lui tutte le volte parla di lettere, della moglie e del padre morto? Se facciamo un po' mente locale, può mai credere che lo sta facendo apposta a dirle quelle cose?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Apposta in che senso? Nel senso che, sapendo di essere intercettato, diceva quelle cose per essere ascoltato?

LUCA MIGLIORINO. Lei ha detto che lui diceva: «No, va bene. Adesso ho capito. Ho scritto a Viola, è stato un errore». Vedeva un po' di giustificazioni in quello che aveva fatto e quindi un po' una motivazione per dire che questo può essere?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Se lei mi sta dicendo se io avevo l'impressione che lui volesse essere ascoltato da qualcuno...

LUCA MIGLIORINO. No, ma che lui le dicesse tutte queste cose è particolare. Può mai essere, secondo lei?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. Francamente non è così particolare, nel senso che comunque David era una persona certamente riservata, ma non era una persona ermetica, chiusa.

LUCA MIGLIORINO. Lei non vede qualche comportamento che le fa dire: «Forse me l'ha detto apposta»?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. No, io non credo che ci fossero altre finalità. Lui mi ha rappresentato quello che stava vivendo.

LUCA MIGLIORINO. Quindi, pensando adesso, non ha avuto gesti che potessero indicare qualcosa come: «Dico queste cose, perché so che qualcuno mi ascolta»?

CARLA CIANI, *consulente aziendale*. È talmente frammentata la conversazione e

anche il resto della nostra conversazione sul *coaching*, ma non credo.

PRESIDENTE. Abbiamo finito con la parte pubblica. Se siamo d'accordo, propongo di passare in segreta.

*(Così rimane stabilito. I lavori della Commissione proseguono in seduta segreta, indi riprendono in seduta pubblica).*

PRESIDENTE. Ringrazio la dottoressa Ciani per il contributo e dichiaro conclusa la seduta.

**La seduta termina alle 16.25.**

---

---

*Licenziato per la stampa  
il 9 marzo 2022*

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

PAGINA BIANCA



\*18STC0171730\*