

*Senato della Repubblica – Camera dei Deputati*

*Commissione Parlamentare di inchiesta  
sul sistema bancario e finanziario*

*Legge 12 luglio 2017 n. 107*

*Banca Monte dei Paschi di Siena*

*Dr Marco Morelli*

*Amministratore Delegato e Direttore Generale*

*Palazzo San Macuto*

*Roma 23 Novembre 2017*

***Memoria presentata dal Dr Marco Morelli***  
***Amministratore Delegato e Direttore Generale***

Signor Presidente,

Spettabili Membri della Commissione,

ringrazio per avermi dato l'opportunità di essere presente oggi. Vorrei usare questa breve introduzione per illustrare a Voi ed alle Istituzioni che rappresentate le azioni intraprese in questi mesi per avviare la Banca su un percorso di risanamento che possa portarla a riconquistare gradualmente il posto che le compete nel panorama italiano.

Mi sia consentito, in questa breve ricostruzione, partire dalla data odierna. Nella giornata di domani avverrà il regolamento dell'Offerta Pubblica di Scambio e Transazione che costituisce l'ultimo elemento del processo di ricapitalizzazione precauzionale avviato dalla Banca lo scorso 23 dicembre, a seguito dell'emanazione del decreto 237/2016 che, come noto, conteneva anche un meccanismo di "ristoro" per determinate categorie di investitori, unicamente "retail" che abbiano investito in obbligazioni subordinate per un importo complessivo di Euro 1,54 miliardi. Domani tale operazione si concluderà determinando una partecipazione dello Stato nel capitale della Banca pari a circa il 68% del capitale sociale.

Quelli che sono trascorsi dal mio insediamento come AD sono stati 14 mesi di lavoro davvero molto intensi, caratterizzati da elementi di assoluta straordinarietà, focalizzati quasi unicamente sul processo di rafforzamento patrimoniale, il cui epilogo ha comunque consentito di mettere in sicurezza la Banca, tutelare la propria base di clienti e dipendenti e di ripristinare tutti i coefficienti patrimoniali e di liquidità come richiesto dall'organo di vigilanza. Tale lavoro è stato portato avanti esclusivamente nell'interesse dei dipendenti, dei clienti e degli *stakeholders* tutti.

Solo per darVi un'idea della straordinarietà del periodo, il Consiglio di Amministrazione della Banca dalla data della mia prima partecipazione avvenuta il 26 settembre del 2016, ad oggi si è riunito per ben 42 volte. Non credo molte aziende abbiano vissuto un periodo come quello attraversato dal Gruppo Monte dei Paschi di Siena nel corso di questi mesi.

Richiamo la Vostra attenzione in merito a taluni parametri che evidenziano il netto miglioramento delle condizioni della Banca rispetto a circa un anno fa.

- Il rafforzamento della posizione patrimoniale della Banca di Euro 8,1 miliardi.
- L'accordo vincolante con il Fondo Atlante per la dismissione di Euro 26,1 miliardi di crediti in sofferenza attraverso una struttura di cartolarizzazione, che prevede la cessione al Fondo Atlante dei titoli *Junior* e *Mezzanine* della cartolarizzazione e il deconsolidamento entro il primo semestre del 2018.
- Il recupero di Euro 11 miliardi di raccolta diretta, superiore all'obiettivo 2019 del Piano di Ristrutturazione, che ha compensato in parte la fuoriuscita di circa Euro 29 miliardi di raccolta avvenuta nel corso del 2016 e pone le basi per conseguire significativi benefici economici grazie alla riduzione attesa del costo del *funding*.
- La stabilizzazione della raccolta indiretta, pressoché invariata a circa Euro 98 miliardi.
- La gestione del rischio di credito, grazie alla forte spinta all'automazione e all'utilizzo di strumenti analitici avanzati, sistemi di *early detection*, ha consentito di ridurre il rapporto tra nuovi crediti deteriorati e crediti totali (*default rate*) da circa il 3% del 2016 al 2,1% nei primi 9 mesi del 2017. Inoltre la gestione proattiva e processi di recupero crediti ottimizzati hanno consentito la riduzione di circa Euro 1,1 miliardi di inadempienze probabili nei primi 9 mesi del 2017 con un impatto negativo inferiore al 5% del valore totale lordo.

- La revisione del dimensionamento di tutte le strutture organizzative del gruppo, come previsto dal Piano di Ristrutturazione (il “Piano”) approvato dalla Commissione Europea – Direzione Generale della Concorrenza (“DG Comp”) ha già portato, senza pregiudicare la qualità del servizio, alla riduzione di 1.800 unità rispetto alle 4.800 previste entro il 2021. L’efficientamento del *network* distributivo ha già portato alla riduzione di circa 300 filiali, mentre le rimanenti 300 verranno chiuse nel corso del 2018.

Oggi la Banca, grazie al sostegno pubblico, può finalmente tornare ad operare in un contesto “normale”. Questo è un requisito indispensabile per l’avvio di qualsiasi percorso di crescita e rilancio. Non va tuttavia dimenticato che i problemi e le criticità derivanti dalle pregresse gestioni e gli effetti della crisi finanziaria ancora oggi pienamente percepibili, richiederanno indubbiamente un notevole lasso di tempo per essere completamente eliminati. Credo sia mio dovere esser molto franco con voi: la ripresa della Banca, il recupero delle quote di mercato perse negli anni, il ritorno ad una redditività sostenibile non sono elementi che possano materializzarsi nel breve termine. Tutto ciò richiederà molto tempo ed il percorso di stabilizzazione commerciale ed operativa potrà svilupparsi compiutamente solo in diversi esercizi. Il *management* della Banca, chiunque esso sia, ha bisogno di tempo per poter lavorare e perseguire gli obiettivi del piano di ristrutturazione pluriennale. I dipendenti tutti devono avere la possibilità di poter operare in una logica di stabilità e coerenza di obiettivi secondo quanto previsto dal piano sopra richiamato.

Solo nella prima decade di agosto (circa 3 mesi fa) è stato completato il rafforzamento di capitale costituito da due componenti: (i) la conversione delle obbligazioni subordinate in azioni per complessivi Euro 4,3 miliardi al netto dei titoli detenuti dalla Banca mediante l’applicazione del principio della condivisione degli oneri, (cd *burden sharing*) e (ii) la sottoscrizione di un aumento di capitale da parte del MEF di Euro 3,9 miliardi. Entrambi gli interventi sono stati

effettuati a fronte della compatibilità con il quadro normativo previsto dall'Unione Europea in termini di aiuti di Stato.

I mesi precedenti a tale rafforzamento sono stati dedicati alla complessa negoziazione con DG Comp e la Banca Centrale Europea del Piano, per il tramite del Ministero dell'Economia e delle Finanze, con la costante presenza delle strutture tecniche della Banca d'Italia.

La negoziazione – durata circa 7 mesi – è risultata particolarmente articolata anche a seguito dell'applicazione, per la prima volta in Europa, dello strumento della ricapitalizzazione precauzionale e quindi in un contesto normativo sostanzialmente nuovo. Ciò ha fatto chiaramente emergere le diverse istanze di cui le varie *Authorities* si sono fatte latrici. Si pensi infatti alla posizione della Banca Centrale Europea, tesa a fare in modo che ogni intermediario sia dotato di assetto patrimoniale adeguato, anche per fronteggiare situazioni cd “di *stress*”, e all'orientamento della DG Comp volto invece a minimizzare gli aiuti di Stato ai fini di evitare distorsioni della concorrenza. Il *management* della Banca ha dovuto costantemente ricercare una sintesi tra queste ed altre legittime istanze.

A riguardo evidenzio che la complessità della trattativa regolamentare è stata anche legata all'interpretazione della normativa vigente da parte delle *Authorities* che ha imposto alla Banca, anteriormente rispetto all'approvazione del Piano di Ristrutturazione, ma comunque in una fase già avanzata della negoziazione (a partire solo dal mese di aprile), la definizione di termini vincolanti sulla cessione del portafoglio di sofferenze, aventi un valore lordo di circa Euro 26 miliardi, che ne attestassero la compatibilità con le regole in materia di aiuti di Stato. Tale approccio, promosso dalle *Authorities* come detto nel mese di aprile, ha posto la Banca in una situazione negoziale estremamente debole e delicata, avendo il mercato a quel punto piena percezione della necessità per quest'ultima di dover addivenire alla sottoscrizione di un

contratto vincolante per la cessione (a corrispettivi certi e compatibili con il processo di ricapitalizzazione precauzionale) in tempi brevi e – in ogni caso – anteriormente rispetto sia all’approvazione del Piano da parte di DG Comp che all’erogazione degli aiuti di Stato.

In tale contesto si è collocato anche il tema della cessione della piattaforma di gestione dei crediti in sofferenza. Nel momento in cui, nel contesto della negoziazione del Piano di Ristrutturazione, ci è stato richiesto da parte delle *Authorities* di addivenire alla definizione di un prezzo vincolante per la cessione delle sofferenze, Quaestio (acquirente del portafoglio per conto del Fondo Atlante) ha richiesto anche la concessione di un’esclusiva inerente la cessione della piattaforma di *servicing* come parte integrante dello schema contrattuale. Tale approccio, perfettamente comprensibile da un punto di vista industriale, è stato peraltro confermato dall’interesse per la piattaforma espresso anche da altre controparti che la Banca ha coinvolto nella cessione del portafoglio. Nel caso di Quaestio, che era l’unica controparte in grado di presentare un’offerta vincolante nei tempi ed alle condizioni imposti da DG Comp, prevedere la piattaforma di *servicing* quale parte integrante dell’offerta è stata una logica conseguenza. La valorizzazione del portafoglio attraverso una procedura competitiva è stata valutata dal Consiglio di Amministrazione della Banca ma è apparso di tutta evidenza che tale modalità operativa avrebbe impedito di completare la procedura di ricapitalizzazione precauzionale nei tempi prescritti dalla Dg Comp e dall’Autorità di Vigilanza, esponendo l’Istituto, e l’intero sistema bancario, a rischi estremamente gravi. Mi preme peraltro ricordare che l’accordo, sottoscritto con il Fondo Atlante, per la cessione delle sofferenze prevede un *earn out* (*i.e.* corrispettivo differito) con condivisione al 50% con la Banca qualora la redditività delle note *Junior* della cartolarizzazione superi il 12%. Nonostante tali e tanti elementi di complessità si è comunque giunti all’approvazione, nei tempi richiesti da parte di tutte le Autorità preposte,

Il *management* e la Banca per il tramite e con il supporto delle strutture tecniche del MEF, hanno dovuto gestire tali istanze, talvolta contrapposte, avendo sempre come unico obiettivo l'approvazione di un piano di ristrutturazione pluriennale che desse alla Banca ed ai suoi dipendenti la possibilità di stare sul mercato e cercare di servire al meglio la propria base di clienti. Ciò ha determinato il prolungamento del periodo negoziale necessario alla formale approvazione del Piano di Ristrutturazione, *conditio sine qua non* ai fini dell'effettuazione dell'intervento di ricapitalizzazione precauzionale che ho sinteticamente richiamato poco fa.

I comprensibili richiami alla tutela della concorrenza effettuati da *DG Comp* si sono tradotti in un serrato ma costruttivo confronto in merito a tutti gli ambiti di operatività della Banca. In questo contesto vorrei solo richiamare il lavoro svolto, con il supporto del MEF, nel contrastare politiche aggressive di riduzione del personale che, nel contesto del Piano di Ristrutturazione poi approvato, non hanno trovato applicazione essendosi invece privilegiata una ampia tutela per la forza lavoro, senza il ricorso a forme di licenziamento o mobilità, in un momento congiunturale particolarmente complesso per il sistema bancario. Il lavoro effettuato sul Piano di Ristrutturazione è culminato nella predisposizione di piani previsionali equilibrati e coerenti con le attuali condizioni della Banca che esce da anni di crisi finanziaria molto profonda acuita da specifiche dinamiche endogene che sono oggetto di discussione nel contesto dei lavori di questa Commissione e che hanno contribuito a far venir meno la fiducia dei clienti, deprimendo fortemente la capacità commerciale della rete e ponendo a serio rischio la sopravvivenza stessa della Banca. Il Piano di Ristrutturazione ha visto anche l'emanazione da parte di *DG Comp* di una serie di impegni (cd. *Commitments*) che la Banca deve rispettare – in tutto l'arco del Piano di Ristrutturazione – e che, se da una parte contribuiranno alla definizione di un percorso che potrà contribuire al ripristino di una adeguata redditività, dall'altra

limiteranno la flessibilità operativa e gestionale della Banca nei prossimi anni con notevoli condizionamenti nelle future scelte manageriali e nell'efficacia commerciale.

L'orizzonte di Piano 2017 – 2021 vede andamenti dei ricavi in apparenza prudenti, che tengono in considerazione le condizioni da cui la Banca muove per il proprio rilancio. Con riferimento al tema dei costi prosegue l'opera di riduzione e di ritorno all'efficienza operativa con l'obiettivo di attestarsi a livello dei migliori *performers* di mercato. Come per prassi accade, il Piano di Ristrutturazione è stato presentato alla comunità finanziaria e per ogni dettaglio ad esso riguardante richiamo le presentazioni effettuate. Il completamento di tale processo consentirà al nuovo Consiglio di Amministrazione, che verrà nominato nel contesto dell'assemblea convocata per il prossimo 18 dicembre, di poter proseguire nel piano di rilancio gestendo con responsabilità e trasparenza le risorse derivanti dalla procedura di ricapitalizzazione precauzionale nell'interesse di tutti gli *stakeholders*.

Il tentativo di portare a termine l'operazione di mercato di fine 2016, la cui struttura, gli aspetti contrattuali ed i necessari passaggi regolamentari erano stati ampiamente definiti già nel mese di luglio del 2016, diversi mesi prima della mia nomina ad Amministratore Delegato e Direttore Generale, ha costituito una *conditio sine qua non* per poter avere accesso alla procedura di ricapitalizzazione precauzionale (ricordo infatti il disposto dell'articolo 32 della BRRD che prevede che, per poter avere accesso a tale procedura è necessario che si sancisca l'impossibilità di effettuare il rafforzamento patrimoniale attraverso operazioni di mercato). Non ha potuto essere completato a causa del progressivo deteriorarsi del quadro ambientale venutosi a creare a seguito della consultazione referendaria dello scorso 4 dicembre. Ricordo inoltre che tra il 16 ed il 21 dicembre fu riaperta, anche su specifica richiesta delle banche del consorzio di garanzia, l'operazione di conversione volontaria delle obbligazioni subordinate in azioni che aveva comunque consentito di realizzare adesioni per Euro 2,5 miliardi.

Al fine di poter espletare tutti i tentativi possibili per portare a termine l'operazione di mercato ricordo che si è proceduto anche alla richiesta di una proroga alla BCE in merito al termine della procedura di rafforzamento patrimoniale sino al 20 gennaio 2017. Ciò avrebbe potuto consentire agli investitori di meglio apprezzare l'assenza di mutamenti significativi nel quadro politico e valutare la propria decisione di investimento, andando a collocarsi in un momento dell'anno (gennaio) normalmente più favorevole agli investimenti in strumenti azionari. Tale richiesta, come noto, fu ufficialmente rigettata dalla Banca Centrale Europea il 13 dicembre 2016, imponendo, *de facto*, al Consiglio di Amministrazione della Banca di fare ricorso alla procedura di ricapitalizzazione precauzionale.

Grazie al completamento del processo di ricapitalizzazione precauzionale, inizia un percorso nuovo che ci vedrà da ora concentrati sulla gestione ordinaria, valorizzando con trasparenza e responsabilità le risorse pubbliche (nell'ottica di supporto temporaneo previsto dal processo di ricapitalizzazione precauzionale), recuperando il rapporto con la clientela ed i suoi territori di riferimento in un contesto di crescita al fianco di famiglie ed imprese. Diverse ed articolate iniziative gestionali ed operative sono state avviate in forte discontinuità con il passato. Il *management* della Banca, che anche nelle sue articolazioni territoriali è stato rinnovato, come già detto dovrà ora essere messo in condizione di poter lavorare per essere poi costantemente valutato in modo obiettivo. Concludo ringraziando per la Vostra attenzione. Sono a disposizione per rispondere alle vostre domande e per produrre tutta la documentazione che questa Commissione volesse acquisire in merito a questa ricostruzione ovvero ad ogni altra circostanza ritenuta di interesse.

Dr. Marco Morelli

Amministratore Delegato e Direttore Generale