

**COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA
SUL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO****RESOCONTO STENOGRAFICO**

26.

SEDUTA DI MARTEDÌ 29 SETTEMBRE 2020PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE **CARLA RUOCCO****INDICE**

	PAG.		PAG.
Comunicazioni		Audizione dell'Amministratore delegato di Mediocredito centrale Spa, Bernardo Mattarella:	
Ruocco Carla, <i>presidente</i>	3	Ruocco Carla, <i>presidente</i>	3, 6
Sulla pubblicità dei lavori		Mattarella Bernardo, <i>Amministratore delegato</i>	3
Ruocco Carla, <i>presidente</i>	3		

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE
CARLA RUOCCO

La seduta inizia alle 12.05.

Comunicazioni.

PRESIDENTE. Avverto che per ragioni di sicurezza sanitaria il foglio firme non verrà portato dall'assistente, ma lasciato a disposizione sul tavolino davanti al banco della Presidenza.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche mediante l'attivazione di impianti audiovisivi a circuito chiuso e la trasmissione in diretta *streaming* sperimentale sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

Audizione dell'Amministratore delegato di Mediocredito centrale Spa, Bernardo Mattarella.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione dell'Amministratore Delegato di Mediocredito centrale (MCC) Spa, Bernardo Mattarella.

L'Ufficio di Presidenza della Commissione d'inchiesta sul sistema bancario e finanziario che ho l'onore di presiedere, anche alla luce delle recenti trattative relative al riassetto della controllata Banca Popolare di Bari Spa in amministrazione straordinaria a far data dallo scorso 13 dicembre 2019, ha convenuto circa l'opportunità di analizzare alcune recenti vicende societarie che si sono svolte nel corso della predetta procedura di amministrazione straordinaria.

Ricordo che nella seduta del 23 settembre scorso si è svolta l'audizione dei Commissari straordinari della Banca Popolare di Bari.

Con riferimento all'oggetto dell'odierna audizione è stato chiesto all'Amministratore delegato di Mediocredito Centrale Spa, dottor Bernardo Mattarella, di svolgere la relazione così articolata: descrizione degli accadimenti delle attività poste in essere da MCC con relativa tempistica, che hanno portato alla revoca dell'assemblea ordinaria necessaria per la determinazione del numero e la nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Presidente del Consiglio di Amministrazione con relativa durata in carica, nonché del Presidente del Collegio Sindacale, dei Sindaci effettivi e dei Sindaci supplenti; descrizione, con indicazione delle relative tempistiche, delle attività che MCC intende porre in essere per determinare il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione e avviare il procedimento di nomina degli stessi, nonché dei componenti del Collegio Sindacale; descrizione delle strategie della controllante MCC, considerata l'attività di direzione e coordinamento, sulla controllata Banca Popolare di Bari Spa in termini di operatività, di aree di *business* e di posizionamento strategico territoriale.

Invito quindi il dottor Mattarella a svolgere la relazione in un tempo massimo di trenta minuti al fine di garantire adeguato spazio al dibattito.

Do la parola al dottor Mattarella ringraziandolo per la disponibilità manifestata a collaborare con la Commissione. Prego.

BERNARDO MATTARELLA, *Amministratore delegato*. Buongiorno. Intanto grazie alla presidente e alla Commissione per

averci convocato per dare anche il nostro contributo ai lavori della Commissione stessa.

Io inizierei con un'introduzione, poi parlerei delle strategie, per concentrarmi, infine, sugli aspetti societari assembleari che forse dovrebbero restare riservati, essendo l'Assemblea formalmente aperta, ci sono i soci che già stanno votando, quindi probabilmente è meglio che siano riservati; ovviamente rimetto alla valutazione della Commissione questa opportunità.

Fin dallo scorso mese di ottobre del 2019, Mediocredito Centrale ha avviato un processo di valutazione di attuazione di un intervento in Banca Popolare di Bari, che in una prima fase ha visto la valutazione di iniziative cosiddette « tattiche », cessione di crediti e altre iniziative di *capital relief*, dirette a consentire il ripristino di adeguati coefficienti patrimoniali di Banca Popolare di Bari nell'assetto precedente con riferimento al bilancio 2019, che non sono risultate percorribili.

Successivamente, dall'approvazione del decreto 16 dicembre 2019, n. 142, è stata avviata la messa a punto e la finalizzazione delle intese e delle attività che hanno consentito la ricapitalizzazione della Banca, nel frattempo sottoposta all'amministrazione straordinaria, e la sua trasformazione in Spa, con l'obiettivo aggiuntivo di non far gravare su MCC, e quindi sulle finanze pubbliche, le perdite relative alla precedente gestione.

Infine, dal 29 giugno scorso, data dell'Assemblea che ha trasformato la Banca Popolare di Bari in Spa con la sottoscrizione, insieme al Fondo interbancario di tutela dei depositi (FITD), dell'aumento di capitale, ha avuto luogo il trasferimento allo stesso Mediocredito Centrale della gran parte delle azioni sottoscritte dal Fondo interbancario, la copertura integrale delle perdite pregresse a carico del Fondo interbancario stesso, nonché l'adozione di misure rivolte a tutelare il radicamento territoriale della Banca e la sua base sociale, vale a dire la ricostituzione a carico del FITD di un capitale minimo di 10 milioni di euro a favore della totalità degli azionisti, l'assegnazione a loro favore della parte non

trasferita a Mediocredito Centrale di donazione per un controvalore pari a 20 milioni di euro e l'offerta di un accordo transattivo a quei soci che avevano aderito ad almeno uno degli aumenti di capitale della Banca eseguiti tra il 2014 e il 2015 e l'assegnazione gratuita di *warrant*. Concentrandoci sulla strategia di Mediocredito Centrale rispetto a Popolare di Bari, segnaliamo che questa deve essere considerata alla luce dei seguenti elementi: il progetto strategico che Mediocredito Centrale intende realizzare coerentemente con quanto previsto dal citato decreto n. 142/2019, convertito poi con modificazione della legge del 7 febbraio 2020 e successivi aggiornamenti e la complementarità in termini di posizionamento di mercato, modelli di *business* e quindi assetti organizzativi e operativi tra MCC e Banca Popolare di Bari; il progetto strategico, in linea con quanto previsto dalle disposizioni normative e con la propria vocazione istituzionale e la creazione di un distretto finanziario del Sud Italia che, mediante la condivisione di investimenti e di *best practice* secondo modalità implementative differenziate, consenta di dare una risposta concreta alle esigenze di credito delle imprese, soprattutto piccole e medie, del Sud Italia.

Gli obiettivi strategici che si intendono perseguire con la creazione del distretto finanziario del Sud Italia possono quindi essere sintetizzati come segue: promuovere la collaborazione e le sinergie di costo tra banche e istituti finanziari del Mezzogiorno; abilitare gli investimenti evolutivi, ad esempio *smart lending*, *corporate banking*, finanziamenti alle PMI, progetti di inclusione sociale e progetti sostenibili e *green*; collegare le comunità del Mezzogiorno mediante *partnership* pubblico-private nell'ecosistema finanziario.

Nel disegno strategico di Mediocredito Centrale, l'investimento in Banca Popolare di Bari può rappresentare il primo passo.

Più nello specifico, le linee guida industriali possono essere così sintetizzate: prevedere poli specializzati per la gestione di *large/medium enterprise* e dei prodotti di finanza speciale mediante la creazione di un modello di *partnership* e *joint venture*

comuni con le banche *target*; preservare l'autonomia delle reti bancarie nella gestione del segmento *retail* e in particolare delle famiglie; prevedere *policy* e *operation* comuni esemplificativamente per « gestione finanziaria » e « sistema dei controlli interni »; creare centri di competenza specializzati per la gestione delle funzioni *corporate*, delle funzioni di controllo, così come servizi diffusi, *shared service*, per le attività transazionali; adottare architetture tecnologiche e soluzioni infrastrutturali e applicative condivise con una tendenziale convergenza verso un unico fornitore di servizi IT; ottimizzare la presenza territoriale attraverso la revisione degli attuali modelli distributivi e sviluppare soluzioni di offerta che puntino alla valorizzazione delle evoluzioni normative in materia di credito d'imposta, un esempio per tutti uno strumento che possa valorizzare l'*Ecobonus* e il *Superbonus* per gli interventi edilizi. Mediocredito Centrale e Banca Popolare di Bari si caratterizzano per essere molto diverse e quindi complementari nella logica di creazione di un polo finanziario integrato tra loro in termini di posizionamento attuale di mercato, di dimensioni e di modelli organizzativi ed operativi.

Mediocredito Centrale svolge il ruolo istituzionale volto ad accrescere la competitività del Paese attraverso il finanziamento alle piccole e medie imprese prevalentemente nel Mezzogiorno, la promozione e il sostegno degli interventi strutturali e la finanza complementare agli incentivi pubblici per le imprese, promuovendo l'integrazione tra gli strumenti agevolativi pubblici e l'accesso al credito. Banca Popolare di Bari è invece da sempre una banca commerciale a supporto sia delle famiglie sia delle imprese, che opera con circa 300 sportelli. Inoltre, occorre tener presente che Banca Popolare di Bari opera oggi con oltre 2.900 dipendenti, mentre Mediocredito Centrale con circa 300.

Tali differenze costituiscono un elemento fondamentale per la comprensione della strategia che Mediocredito Centrale ha definito rispetto a Banca Popolare di Bari. Il modello della Banca, per come è delineato nell'ultimo piano industriale pro-

posto, è quello di una banca commerciale *retail* dedicata allo sviluppo del Mezzogiorno, focalizzata sulle famiglie e sul *business* delle piccole e medie imprese. Alla luce di quanto sopra, le linee guida strategiche di Banca Popolare di Bari sono strutturate su tre pilastri.

Ricordo che questo è il piano che è stato utilizzato per creare tutte le procedure di autorizzazione sia da parte della BCE sia da parte della direzione per la concorrenza della Commissione europea per avere le autorizzazioni a fare l'operazione.

Parlavo di tre pilastri: sviluppo del *business*; recupero di efficienza organizzativa e operativa; rafforzamento del processo di digitalizzazione e innovazione.

Lo sviluppo del *business* di Banca Popolare di Bari è focalizzato sull'offerta a famiglie e PMI di servizi, in primo luogo di natura creditizia. In tale ambito, il ruolo e la reputazione di Mediocredito Centrale rappresenteranno un fattore determinante per attrarre nuova clientela con buoni livelli di merito creditizio.

Inoltre, il piano di Banca Popolare di Bari prevede rispetto al passato una maggiore crescita del margine commissionale derivante da servizi cosiddetti « *capital light* » – ad esempio raccolta gestita, cessione del quinto dello stipendio, *leasing*, banca assicurazione e *factoring* – forniti da *partner* specializzati razionalizzando, efficientando ed eventualmente integrando il portafoglio prodotti esistenti.

Infine, un'ulteriore spinta alla redditività futura di Banca Popolare di Bari è prevedibile in seguito allo sviluppo di nuovi prodotti (ad esempio *mini bond*, *green bond*, servizi di *advisory*) e servizi innovativi volti a sostenere la crescita delle PMI. Anche per lo sviluppo di questi servizi, le attuali competenze di Mediocredito Centrale in questi ambiti potranno rappresentare un fattore abilitante.

Per quanto riguarda il pilastro relativo al recupero dell'efficienza organizzativa e operativa, il *Business Plan* di Banca Popolare di Bari include varie misure di riduzione dei costi allineate alle migliori pratiche di mercato. In particolare, le misure ipotizzate prevedono: un piano di chiusura

di 94 filiali non redditizie pari a circa il 28 per cento del totale del Gruppo dislocate in varie regioni d'Italia, al fine di focalizzare la presenza sui territori storici della Banca e su quelli maggiormente redditizi; una significativa riduzione della forza lavoro con l'uscita tra il 25 e il 30 per cento dei dipendenti mediante ricorso a vari strumenti di incentivo; una importante riduzione delle altre spese amministrative, circa il 27 per cento del totale del Gruppo BPB, ascrivibile principalmente a rinegoziazioni con fornitori, razionalizzazione dei processi, chiusura delle filiali, internalizzazione di attività.

Il pilastro della digitalizzazione e dell'innovazione consente a BPB un adeguato potenziamento dell'infrastruttura operativa al fine di fornire un miglior servizio ai propri clienti, di migliorare l'efficienza e di mitigare il rischio operativo.

Nel quadro delle linee strategiche utilizzate, sono stati identificati alcuni ambiti più specifici rispetto ai quali MCC può supportare la Banca.

In particolare tali ambiti riguardano: lo sviluppo di un'offerta di credito alle PMI secondo un modello di *smart lending*, con un approccio quindi quasi integralmente digitale; il coinvolgimento di BPB in operazioni di finanziamento in *pool*, oggi svolte da MCC; la definizione di un'offerta nel comparto del *factoring* non presidiato attualmente dalla Banca, valorizzando così le esperienze già svolte in MCC; il supporto nella definizione di servizi innovativi per le piccole e medie imprese; la creazione di

centri di competenza, in particolar modo in ambito di *information technology*, per la condivisione di investimenti e costi; la previsione di una centrale acquisti di gruppo per la razionalizzazione dei costi e delle altre spese amministrative; la creazione di servizi condivisi di gruppo, secondo un modello di condivisione delle migliori pratiche ed eliminazione di attività duplicate.

A partire da queste considerazioni sopra riportate, Mediocredito Centrale sta avviando la predisposizione del Piano industriale di Gruppo e quindi inclusivo di Banca Popolare di Bari, attività che prevediamo di concludere entro un paio di mesi, anche con l'obiettivo di declinare le modalità implementative delle strategie sopra illustrate.

Se consentite, chiederei di proseguire in seduta segreta.

PRESIDENTE. Propongo che la Commissione si riunisca in seduta segreta.

(La Commissione concorda. I lavori proseguono in seduta segreta indi riprendono in seduta pubblica).

PRESIDENTE. Ringrazio il dott. Mattarella.

Dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 12.50.

*Licenziato per la stampa
il 2 febbraio 2021*

PAGINA BIANCA



18STC0116090