



Senato della Repubblica



Camera dei deputati

Giunte e Commissioni

XVII LEGISLATURA

RESOCONTO STENOGRAFICO

n. 17

**COMMISSIONE PARLAMENTARE D'INCHIESTA**  
**sul sistema bancario e finanziario**

AUDIZIONE DELL'INGEGNER ALESSANDRO FALCIAI  
E DEL DOTTOR MARCO MORELLI, PRESIDENTE ED  
AMMINISTRATORE DELEGATO DEL MONTE DEI PASCHI DI  
SIENA

18<sup>a</sup> seduta: giovedì 23 novembre 2017

Presidenza del Presidente CASINI

## I N D I C E

**Audizione dell'ingegner Alessandro Falciai e del dottor Marco Morelli, Presidente ed amministratore delegato del Monte dei Paschi di Siena**

|   |                         |                     |                         |
|---|-------------------------|---------------------|-------------------------|
| PRESIDENTE, CASINI (AP-CpE-NCD), senatore . . . . . | Pag. 7, 16, 28 e passim | FALCIAI . . . . .   | Pag. 8, 16, 17 e passim |
| BRUNETTA (FI-PdL), deputato 32, 33, 38 e passim     |                         | MORELLI . . . . .   | 10, 19, 20 e passim     |
| D'ALÌ (FI-PdL XVII), senatore 44, 45, 46 e passim   |                         | QUAGLIANA . . . . . | 25, 26, 27 e passim     |
| VAZIO (PD), deputato . . . . .                      | 16, 18                  |                     |                         |
| MARINO Mauro Maria (PD), senatore . . . . .         | 18                      |                     |                         |
| CENNI (PD), deputato . . . . .                      | 18, 20                  |                     |                         |
| PAGLIA (SI-SEL-POS), deputato . . . . .             | 20                      |                     |                         |
| MIGLIAVACCA (Art. 1-MDP), senatore . . . . .        | 20                      |                     |                         |
| DEL BARBA (PD), senatore . . . . .                  | 21                      |                     |                         |
| GIROTTO (M5S), senatore . . . . .                   | 22, 23                  |                     |                         |
| VILLAROSA (M5S), deputato . . . . .                 | 24, 25, 26 e passim     |                     |                         |
| SIBILIA (M5S), deputato . . . . .                   | 27, 28, 29 e passim     |                     |                         |
| DELL'ARINGA (PD), deputato . . . . .                | 33, 35, 36              |                     |                         |
| AUGELLO (FL (Id-PL, PLI), senatore . . . . .        | 37, 38,                 |                     |                         |
|   | 39 e passim             |                     |                         |
| DAL MORO (PD), deputato . . . . .                   | 51, 52, 53 e passim     |                     |                         |
| RUOCCO (M5S), deputato . . . . .                    | 55                      |                     |                         |
| ZANETTI (SC-ALA CLP-MAIE), deputato 55, 56, 57      |                         |                     |                         |

N.B. Sigle dei Gruppi parlamentari del Senato della Repubblica: ALA-Scelta Civica per la Costituente Liberale e Popolare: ALA-SCCLP; Alternativa Popolare-Centristi per l'Europa-NCD: AP-CpE-NCD; Articolo 1 – Movimento democratico e progressista: Art.1-MDP; Federazione della Libertà (Idea-Popolo e Libertà, PLI): FL (Id-PL, PLI); Forza Italia-Il Popolo della Libertà XVII Legislatura: FI-PdL XVII; Grandi Autonomie e Libertà (Direzione Italia, Grande Sud, M.P.L. – Movimento politico Libertas, Riscossa Italia: GAL (DI, GS, MPL, RI); Lega Nord e Autonomie: LN-Aut; Movimento 5 Stelle: M5S; Partito Democratico: PD; Per le Autonomie (SVP, UV, PATT, UPT)-PSI-MAIE: Aut (SVP, UV, PATT, UPT)-PSI-MAIE; Misto: Misto; Misto-Campo Progressista-Sardegna: Misto-CP-S; Misto-Fare!: Misto-Fare!; Misto-Federazione dei Verdi: Misto-FdV; Misto-Fratelli d'Italia-Alleanza Nazionale: Misto-FdI-AN; Misto-Insieme per l'Italia: Misto-IpI; Misto-Italia dei valori: Misto-Idv; Misto-Liguria Civica: Misto-LC; Misto-Movimento la Puglia in Più: Misto-MovPugliaPiù; Misto-Movimento X: Misto-MovX; Misto-Sinistra Italiana-Sinistra Ecologia Libertà: Misto-SI-SEL; Misto-UDC: Misto-UDC.

Sigle dei Gruppi parlamentari della Camera dei deputati: Partito Democratico: Pd; Movimento 5 Stelle: M5S; Forza Italia – Il Popolo della Libertà – Berlusconi Presidente: FI-PDL; Articolo 1-Movimento Democratico e Progressista: MDP; Alternativa Popolare-Centristi per L'europa-NCD: AP-CPE-NCD; Lega Nord e Autonomie – Lega dei Popoli – Noi con Salvini: LNA; Sinistra Italiana – Sinistra Ecologia Libertà – Possibile: SI-SEL-POS; Scelta Civica-ALA per la costituente liberale e popolare-MAIE: SC-ALA CLP-MAIE; Democrazia Solidale – Centro Democratico: DES-CD; Fratelli d'Italia-Alleanza Nazionale: FDI-AN; Misto: Misto; Misto-Civici e Innovatori per l'Italia: Misto-CIPI; Misto-Direzione Italia: Misto-DI; Misto-Minoranze Linguistiche: Misto-MIN.LING.; MISTO-UDC-IDEA: Misto-UDC-IDEA; Misto-Alternativa Libera-Tutti Insieme per l'Italia: Misto-AL-TIPI; Misto-Partito Socialista Italiano (PSI) – Liberali per l'Italia (PLI) – Indipendenti: Misto-PSI-PLI-i; Misto-Fare!-Pri-Liberali: Misto-Fare!-PRIL.

*Intervengono l'ingegner Alessandro Falciai e il dottor Marco Morelli, presidente e amministratore delegato del Monte dei Paschi di Siena, accompagnati dal dottor Francesco Mele e dall'avvocato Riccardo Quagliana.*

*I lavori hanno inizio alle ore 13,05.*

#### *SULLA PUBBLICITÀ DEI LAVORI*

PRESIDENTE. Comunico che ai sensi dell'articolo 10, comma 3, del Regolamento della Commissione, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche mediante l'attivazione del sistema audiovisivo a circuito chiuso e la trasmissione diretta sulla *web TV*.

#### *COMUNICAZIONI DEL PRESIDENTE*

PRESIDENTE. Comunico che i commissari liquidatori di Banca Popolare di Vicenza hanno trasmesso vari documenti da noi richiesti sull'attività svolta dai commissari, sui cosiddetti finanziamenti «baciati» e sui soci «preferiti» e «scavalcati». Tali documenti hanno carattere riservato e saranno disponibili in archivio.

Comunico inoltre che ho ricevuto dieci minuti fa una lettera del Comandante generale della Guardia di finanza: «Illustre Presidente, facendo seguito alla mia missiva del 14 ottobre, le accludo l'unito documento nel quale sono state riepilogate, distinte per comando regionale, le attività investigative condotte dai reparti del Corpo nei confronti di istituti di credito e intermediari finanziari relativamente all'arco temporale compreso dal 2010 al 2017. A tale riguardo, mi riservo di inviare, qualora ritenuti di interesse per i lavori dell'organismo parlamentare, gli elementi informativi attinenti ad alcuni procedimenti penali in ordine ai quali si è ancora in attesa dell'esito dei rilevamenti presso le competenti autorità giudiziarie. Le rappresento che l'elaborato contiene informazioni inerenti anche a procedimenti giudiziari in fase di indagini preliminari, pertanto coperte dall'obbligo del segreto ai sensi dell'articolo 329 del codice di procedura penale, da considerarsi quindi sottoposto al regime particolare sancito dall'articolo 1 della deliberazione sul regime di divulgazione degli atti e documenti adottata da codesta Commissione. Da ultimo, per doverosa notizia, le evidenzio che si è potuta riscontrare, tramite il Nucleo speciale di polizia valutaria, una specifica richiesta pervenuta alla dottoressa Maria Francesca Cerchiara, sostituto procuratore della Repubblica presso il tribunale di Paola, trasmettendo copia della missiva da lei indirizzatami in data 12 ot-

tobre». Per vostra conoscenza, la missiva indirizzata in data 12 ottobre era al Comandante generale al fine di acconsentire l'acquisizione di ogni elemento istruttorio utile. Ringraziamo la Guardia di finanza.

Ricordo che il nostro Regolamento interno, all'articolo 15, prevede per quanto riguarda l'esame di testimoni che ad essi venga sottoposto, appena possibile, il Resoconto stenografico della loro deposizione affinché lo sottoscrivano; delle eventuali richieste di rettifica è fatta menzione in calce al Resoconto e di esse il Presidente informa la Commissione per gli opportuni provvedimenti.

Il dottor Barbagallo, con riferimento al Resoconto stenografico della seduta del 9 novembre 2017, recante il suo esame testimoniale, ha chiesto di apporre alcune correzioni alla sua deposizione; parimenti il dottor Apponi, con riferimento al Resoconto stenografico della seduta del 9 novembre 2017, ha chiesto di apporre alcune correzioni. Le richieste di correzioni dei due testimoni sono a disposizione dei commissari. Ove non vi siano obiezioni, esse saranno pubblicate con nota in calce ad ogni pagina del Resoconto, dando evidenza delle parole originarie e di quelle inserite a seguito della richiesta di correzione.

Questo si fa in casi analoghi; comunque sono a vostra disposizione.

#### *SUI LAVORI DELLA COMMISSIONE*

BRUNETTA (*FI-PdL*). Signor Presidente, è stato con grande stupore che questa mattina, facendo una verifica con i funzionari della Commissione, ho avuto l'amara sorpresa che non si era data alcuna attuazione (o solo parziale attuazione) alle due lettere che le ho inviato in data 7 e 8 novembre, vale a dire due settimane fa, riguardanti l'acquisizione di atti materiali e documentazione da parte di questa Commissione, sulla base delle delibere che la Commissione e l'Ufficio di Presidenza, in sede ristretta e allargata, avevano già definito. Quindi nulla di deviante rispetto alla prassi, semplicemente implementazione di tutti i punti della legge istitutiva che ci assegna dei compiti.

Il funzionario cui chiedo conto (io ero ovviamente in buona fede) se fossero arrivati i documenti mi ha risposto che non erano ancora stati richiesti. Allora, delle due l'una: visto che non abbiamo davanti l'eternità, visto che non abbiamo davanti mesi, ma abbiamo davanti giorni, forse alcune settimane, chiedo a me stesso e al Presidente se questo ritardo nell'acquisizione degli atti e nell'indicazione di testimonianze non sia suscettibile di una riflessione attenta da parte nostra.

Ho riferito del mio stupore al presidente Casini, il quale, a sua volta sinceramente stupito, si è rammaricato della perdita di due settimane, con particolare riferimento soprattutto alla seconda lettera, quella che poi, dal punto di vista temporale, è datata 7 novembre, che riguarda il punto della nostra legge istitutiva che prevede che la Commissione abbia il compito di «verificare gli effetti sul sistema bancario italiano della crisi finanziaria globale e le conseguenze dell'aggravamento del debito sovrano».

Rispetto a questo io ho scritto una lettera di oltre quattro pagine, individuando documentazione da acquisire e persone da audire (non so se sia il caso di elencarli in questa mia richiesta sull'ordine dei lavori).

Fatto sta che le due lettere – soprattutto la seconda – non hanno avuto alcun riscontro; sono passate due settimane, ne abbiamo davanti altre due di lavori della Commissione e io non vorrei che questa dimenticanza, questa omissione, questo errore (non so come definirlo), infici in tutto o in parte l'efficacia della nostra Commissione o comunque blocchi e vincoli la legittima richiesta da parte di un membro di questa Commissione, il sottoscritto, rispetto ad un punto rilevante, che non abbiamo ancora trattato e che, tra l'altro, è il primo della nostra legge istitutiva.

Tra l'altro, signor Presidente, rispetto alla sua risposta di questa mattina, certamente dopo questa audizione convocheremo un Ufficio di Presidenza; io credevo che il metodo dell'acquisizione degli atti o dei materiali e delle audizioni fosse stato definito a suo tempo e che, sulla base del buon senso del Presidente e del buon senso dei commissari e dell'Ufficio di Presidenza, si procedesse sostanzialmente in automatico. Non credevo che ci volessero delle delibere speciali dell'Ufficio di Presidenza per acquisire atti presso un tribunale o presso una procura o presso un Ministero, ma che facesse parte della prassi. Abbiamo chiesto atti e materiali alla Banca d'Italia, alla CONSOB, alle procure, e non vedo perché una procura sia diversa dall'altra, a meno che noi non vogliamo discriminare le procure o le istituzioni alle quali ci rivolgiamo.

Io pensavo, gentile Presidente, che le delibere e le decisioni a suo tempo adottate procedessero in automatico rispetto alle richieste dei colleghi. Infatti, se un collega mi chiede un'ulteriore istruttoria rispetto alla procura di Milano per acquisizione di atti, non credo che ci voglia una riunione speciale dell'Ufficio di Presidenza allargato per chiedere anche quella tale documentazione che non è stata ancora acquisita, ma che vada *de plano* rispetto alle altre. Altrimenti ci assumiamo un diritto di selezione e di discriminazione che finora mi pare non ci sia stato.

Finisco, non leggo gli elenchi. Spero che tutti siano in buona fede, anche se comincio ad avere qualche dubbio, ma spero che i miei dubbi vengano fugati. Ripeto: a costo di lavorare anche di notte, questa Commissione deve non solo acquisire tutto quello che i commissari richiedono, non solo audire tutte le persone che si ritiene insieme di dover audire, ma anche acquisire tutti gli atti che i membri di questa Commissione richiedono di acquisire, avendo il tempo anche di notte di espletare tutto il lavoro che la legge ci impone e che ci siamo proposti.

Non succederà – e questo lo garantisco, signor Presidente – che non si facciano delle istruttorie per mancanza di tempo. Non succederà, non deve succedere, non può succedere. E se qualcuno pensa – sto pensando, per esempio, al CSM e lo dico pubblicamente – di giocare con i ritardi e con i rinvii, ovviamente nei limiti delle regole, dei regolamenti e della democratica dialettica istituzionale, ne subirà le conseguenze. Infatti – e qui lo dico specificamente e formalmente – rispetto ad uno dei due magistrati richiesti da questa Commissione il CSM sta fraponendo ingiustificabili

ritardi, vanificando la legittima richiesta fatta da questa Commissione, in un clima evidentemente di non leale collaborazione tra istituzioni.

Allora, mentre questo secondo punto è palese, il primo ha il beneficio del dubbio. Però è un beneficio del dubbio che ci ha fatto perdere due settimane. Le garantisco, signor Presidente, che queste due settimane, almeno per quanto mi riguarda, saranno recuperate.

TOSATO (*LN-Aut*). Signor Presidente, intervengo all'inizio di questa importante audizione dicendole che tutti noi ascolteremo, naturalmente con grande interesse, gli interventi del dottor Falciai e del dottor Morelli rispetto alla situazione di Monte dei Paschi, ma io ritengo assolutamente necessario, a fronte di quanto emerso nelle audizioni della magistratura, soprattutto di Siena, ma anche di Milano, e dagli interventi di Banca d'Italia e di CONSOB, che venga programmata l'audizione della dirigenza di Monte dei Paschi in carica nel periodo in cui sono avvenuti i fatti che noi stiamo analizzando. Mi riferisco all'acquisizione di Antonveneta e a tutte quelle operazioni finanziarie contestate dalla magistratura.

Formalizzo, come ho fatto questa mattina con una lettera a lei indirizzata, la richiesta che venga programmata l'audizione del dottor Giuseppe Mussari, già presidente di MPS, di Antonio Vigni, direttore generale, e di Gianluca Baldassarri, responsabile dell'area finanza, che sono stati i protagonisti della vicenda MPS nel periodo contestato dalla magistratura e nel periodo in cui sono state effettuate quelle operazioni che hanno causato il dissesto di MPS.

Mi sembrerebbe singolare che noi riducessimo le audizioni dei vertici di MPS a coloro che hanno gestito solo l'ultima fase, che non è stata quella determinante per il dissesto di questo istituto bancario. Ho quindi formalizzato questa mia richiesta con una lettera; purtroppo io non sarò presente all'Ufficio di Presidenza, ma mi auguro che venga discussa successivamente e che si entri nel vivo non solo degli ultimi avvenimenti ma anche di quelli che sono il cuore di queste tristi vicende.

PRESIDENTE. Nel vivo ci siamo e ci rimarremo, speriamo. Vorrei dire una cosa. Il presidente Brunetta, del tutto in buona fede (e mi creda che la buona fede è contraccambiata anche da me), effettivamente si sta dolendo di una cosa reale relativa ad una delle sue lettere; la prima è stata, credo, riscontrata; la seconda è quella del 7 novembre 2017, in cui mi chiede di acquisire presso la procura della Repubblica di Trani copia dell'avviso di conclusione delle indagini preliminari contenente le ipotesi di accusa per manipolazione del mercato in danno dell'Italia; copia della consulenza tecnica disposta nell'ambito del procedimento con eventuali allegati e, successivamente, l'acquisizione presso il tribunale di Trani dei seguenti atti: copia della sentenza resa dal tribunale di Trani il 30 marzo 2017 nel processo a carico delle agenzie di *rating* Standard & Poor's e di suoi organi apicali; la nota tecnica della Consob del 9 febbraio 2012 depositata.

Chiede, inoltre, successivamente, l'acquisizione presso il Ministero dell'economia e delle finanze, Direzione generale del debito pubblico, dei seguenti atti: indice e nota analitica delle rinegoziazioni e ristrutturazioni dei contratti derivati intercorsi tra il Tesoro e primari istituti di credito esteri tra il 2011 e il 2012; nota esplicativa delle condizioni e dei costi della rinegoziazione e ristrutturazione di cui al punto che precede, nonché della presenza, natura e caratteristica tecnica di eventuali clausole di risoluzione anticipata, date future di esercizio di tale facoltà di risoluzione anticipata; nota esplicativa sui modelli e metodi di valutazione adottati per determinare al momento della ristrutturazione l'entità del *mark to market* del contratto preesistente (anche considerato il rischio di controparte); modalità tecniche con cui tale *mark to market* sia stato incorporato nel nuovo contratto ovvero indicazione se, in occasione della ristrutturazione, tale *mark to market* sia stato liquidato e per quale importo.

Onorevole Brunetta, per quanto mi riguarda, mi assumo la responsabilità, perché non la voglio scaricare sugli Uffici. C'è stato tra me e gli Uffici un corto circuito; comunque lavoreremo di notte e di giorno. Se i colleghi sono tutti d'accordo nell'acquisizione di queste richieste, direi che è anche inutile l'Ufficio di Presidenza, che io per correttezza volevo. Aggiungerei, per quanto riguarda le indagini svolte dalla procura di Trani, anche la sentenza del tribunale di Trani del 30 marzo 2017.

BRUNETTA (*FI-PdL*). Questi sono i documenti. Poi indicavo anche l'elenco degli auditi.

PRESIDENTE. Sì, ma questa non è la sede per parlarne. Intanto così, immediatamente, facciamo partire queste richieste; poi dopo affronteremo l'altro tema. In questo modo abbiamo esaurito l'Ufficio di Presidenza.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Signor Presidente, io mi riservavo di chiedere altre questioni nell'Ufficio di Presidenza.

PRESIDENTE. Va bene, allora lo teniamo per lei, non si preoccupi. Io ho tempo, fino a mezzanotte posso essere libero.

**Audizione del dottor Alessandro Falciai e del dottor Marco Morelli, Presidente ed Amministratore delegato del Monte dei Paschi di Siena**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione dell'ingegnere Alessandro Falciai e del dottor Marco Morelli, presidente e amministratore delegato del Monte dei Paschi di Siena, accompagnati dal dottor Francesco Mele e dall'avvocato Riccardo Quagliana.

L'audizione si svolge nell'ambito del ciclo di approfondimento su Monte dei Paschi di Siena, iniziato con i magistrati delle procure di Milano e di Siena e proseguito con rappresentanti delle associazioni di risparmiatori, con la Guardia di finanza e con le Autorità di vigilanza (CONSOB e Banca d'Italia).

Segnalo che, in base alla legge istitutiva e a quanto emerso nelle precedenti sedute, è compito e interesse della Commissione approfondire, oltre alle vicende passate che hanno determinato la crisi dell'istituto, la situazione attuale dei crediti deteriorati, le modalità di raccolta della provvista e gli strumenti utilizzati; i criteri di remunerazione dei *manager* e la realizzazione di operazioni con parti correlate suscettibili di conflitto di interesse; la correttezza del collocamento presso il pubblico, con riferimento ai piccoli risparmiatori e agli investitori non istituzionali, dei prodotti finanziari, soprattutto di quelli ad alto rischio, e con particolare riguardo alle obbligazioni bancarie; le forme di erogazione del credito a prenditori di particolare rilievo; la struttura dei costi, la ristrutturazione del modello gestionale e la politica di aggregazione e fusione.

Poiché il problema del Monte dei Paschi è estremamente complesso e abbiamo una cosa che non è scritta, ma che è il buonsenso, che forse è più importante di tutte queste richieste, voi sapete benissimo cosa interessa alla nostra Commissione; noi vi faremo domande pertinenti e limitate al tema Monte dei Paschi, per cui senza ulteriore indugio lascio a voi la parola.

*FALCIAI.* Signor Presidente, signori membri della Commissione, grazie per l'opportunità di essere qui oggi a potervi spiegare alcuni eventi che sono successi nella nostra banca negli ultimi anni. Questa è una breve introduzione; successivamente il dottor Marco Morelli provvederà ad illustrare una dettagliata memoria che verrà depositata agli atti.

Questo consiglio di amministrazione e il sottoscritto sono entrati nella banca e sono stati nominati nell'aprile del 2015, nel contesto dell'assemblea che aveva già approvato l'aumento di capitale nel 2015. In quella sede io sono stato anche nominato presidente del comitato nomine e quindi ho proceduto, dall'aprile 2015, alle indicazioni di tutte le nomine di rilievo da allora in poi. Nel novembre 2016 sono, quindi, stato indicato dall'assemblea come presidente del consiglio di amministrazione.

Non vi nascondo – ed è noto a tutti – che questo periodo, dal 2015 in poi, è stato uno dei periodi più turbolenti della nostra banca negli ultimi cinquecento anni e abbiamo avuto la chiara sensazione di essere all'epicentro della crisi bancaria e finanziaria, probabilmente non solo italiana ma anche europea. È stato quindi un periodo intenso, che abbiamo gestito con grande pressione, essendo totalmente consapevoli della posta in gioco e di quanto fosse importante il nostro operato per noi, per la banca, per gli *stakeholder* e per l'Italia tutta.

Una cosa tengo a sottolineare: è vero, sì, che la nostra banca ha ricevuto importanti aiuti di Stato; ricordo che nel 2009 ottenemmo circa 1,9 miliardi di Tremonti *bond* e nel 2013 ulteriori 2 miliardi di Monti *bond* per un complessivo di circa 4,1 miliardi. Una cosa che mi preme sottolineare è che tutti questi 4,1 miliardi sono stati restituiti dalla banca allo Stato e la banca, per avere questo finanziamento, ha corrisposto 959 milioni di interessi, più 243 milioni di interessi pagati con delle azioni.

Quindi, mi sembra di poter dire che per lo Stato l'investimento nel Monte dei Paschi è stato molto importante e anche interessante, alla luce degli interessi che sono stati riconosciuti. È chiaro che il nostro auspicio è che lo stesso investimento che è stato fatto adesso, con questa ricapitalizzazione precauzionale, possa trovare una simile se non ulteriore soddisfazione.

È chiaro che la banca ha sentito molto il cambio di passo nella vigilanza. Io ricordo che nel novembre del 2014, diciamo a partire dal 2015, la vigilanza è passata dalla Banca d'Italia alla BCE; questo cambio di passo – è inutile nasconderselo – si è sentito su tutto il sistema bancario e, in particolare, sulla nostra banca, che aveva dei problemi strutturali già da tempo.

Ricordo che, avendo noi beneficiato degli aiuti di Stato, avevamo negoziato a suo tempo con la DG Comp a Bruxelles un piano di ristrutturazione. Eravamo in un piano di ristrutturazione perché, tra l'altro, le erogazioni di cui avevamo beneficiato nel 2013 avevano scadenza 2017. Ciò nonostante, a questa banca è stato chiesto di partecipare allo *stress test* del 2016. Questo è come chiedere ad uno che è reduce da una polmonite di fare una maratona; era chiaro che non eravamo pronti ad affrontare uno *stress test* di questo tipo. Devo dire che lo *stress test* nello scenario base, ossia nello scenario in cui non si verificavano degli *shock* macroeconomici, è stato superato dalla banca in maniera egregia. Non è stato così nel caso di una situazione macroeconomica di particolare deterioramento, ed effettivamente è stato identificato in quella condizione (parliamo di giugno-luglio 2016) uno *shortfall* di capitale importante.

Da quel momento in poi si è avvitata tutta una situazione molto delicata, molto complessa, perché chiaramente le pressioni internazionali sono state molto forti, e abbiamo dovuto intraprendere il cammino di un aumento di capitale importante in situazioni veramente difficili.

Apro una parentesi. Mentre nel 2016 ci è stato chiesto lo *stress test*, quest'anno, che siamo ancora in un piano di ristrutturazione, non ci viene chiesto. Sto solo dando degli elementi fattuali.

Quindi questo consiglio di amministrazione, di fatto, ha lavorato sotto grande pressione, in maniera importante, da quando si è insediato: abbiamo fatto quasi 80 consigli di amministrazione nel frattempo. Mi sento di sottolineare anche un aspetto che non è irrilevante: nel momento in cui è stato evidente che c'era un nuovo azionista, che c'era un nuovo piano di ristrutturazione, tutto il consiglio di amministrazione ha presentato le proprie dimissioni. Tenga conto che questo consiglio sarebbe andato a naturale scadenza nell'aprile-maggio 2018; però abbiamo voluto dare le dimissioni tutti quanti perché riteniamo opportuno che il nuovo azionista possa indicare la squadra che deve gestire il piano di ristrutturazione e di rilancio della banca nella maniera più opportuna, quindi senza nessun tipo di vincolo.

Come voi sapete, il MEF proprio stanotte, a mezzanotte, ha presentato la nuova lista in cui c'è una buona componente di continuità, che io reputo benefica, perché sicuramente i temi affrontati in passato si ri-

proietteranno nei prossimi mesi e nei prossimi anni, quindi la continuità è un elemento importante.

Fatto questo breve preambolo, Marco Morelli, l'amministratore delegato ha una memoria dettagliata sugli ultimi aspetti.

*MORELLI.* Buongiorno a tutti. Vi illustro, in sintesi, quelli che sono stati i passaggi chiave dell'ultimo periodo, quindi, per quello che mi riguarda, dal 26 settembre dello scorso anno (primo consiglio di amministrazione a cui ho partecipato), con una premessa, secondo me, importante: spiegare e raccontare quello che la banca ha vissuto negli ultimi quattordici mesi, quello che i dipendenti della banca hanno vissuto negli ultimi mesi (e, di riflesso, i clienti) è un'impresa molto complicata, perché qualunque rappresentazione non renderà mai giustizia a quello che il *management* della banca, gli organi apicali, i dipendenti, le persone sul territorio e tutti quelli che lavorano nel Monte dei Paschi, per le vicende note, hanno dovuto vivere.

Ripeto: vi do una estrema sintesi e poi, ovviamente, sono e siamo a vostra disposizione.

È un'opportunità importante essere presenti oggi. Io vorrei usare questa breve introduzione per illustrare a voi e 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. E qui faccio un inciso: la banca ha gestito, nelle sue varie articolazioni, un processo e un percorso formale di discussione con n Authority, n enti regolatori, n interlocutori, che di fatto è durato praticamente un anno.

Il decreto-legge n. 237 del 2016, 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). Tale operazione si concluderà domani, determinando una partecipazione dello Stato nel capitale della banca pari a circa il 68 per cento del capitale sociale.

Quelli che sono trascorsi dal mio insediamento come amministratore delegato sono stati quattordici mesi di lavoro davvero molto intenso, 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 di dipendenti e ripristinare tutti i coefficienti patrimoniali e di liquidità, come richiesto dall'Autorità di vigilanza. Tale lavoro è stato portato avanti esclusivamente nell'interesse dei dipendenti, dei clienti e di tutti gli *stakeholder*.

Solo per darvi un'idea della straordinarietà del periodo, il consiglio di amministrazione della banca – qui mi collego ad un passaggio fatto dal presidente Falciai – dalla data della mia prima partecipazione, avvenuta il 26 settembre, ad oggi si è riunito 42 volte; 42 è il numero di consigli di amministrazione che normalmente un'azienda tiene nell'arco di un mandato triennale.

Io non credo, come dicevo, che 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 ad alcuni parametri che evidenziano il netto miglioramento delle condizioni della banca rispetto a un anno fa: il rafforzamento della posizione patrimoniale 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, e questo è un dato superiore all'obiettivo di ripristino della raccolta diretta che noi avevamo posto per fine anno 2019, che ha compensato in parte la fuoriuscita di circa euro 29 miliardi di raccolta avvenuta nel corso del 2016 e pone le basi, quindi, per conseguire significativi benefici economici grazie alla riduzione attesa del costo del *funding*.

Faccio un inciso. Nel corso del 2016 il gruppo Monte dei Paschi ha perso masse bancarie per oltre 40 miliardi. Ha perso quasi 28 miliardi di raccolta e quasi 12-13 miliardi di *stock* di impieghi. È sostanzialmente una banca di medie dimensioni, e questo, di nuovo, vi dà l'idea di quale è stata la situazione che la banca ha attraversato nel 2016 e cosa noi abbiamo dovuto gestire nel corso del 2017.

Altri punti rilevanti: la stabilizzazione della raccolta indiretta, che è rimasta pressoché invariata a 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* – quindi avvisi e avvisaglie sul deterioramento captati prontamente –, ha consentito di ridurre, in questi mesi del 2017, il rapporto tra nuovi crediti deteriorati e crediti totali dal 3 per cento di fine 2016 al 2,1 per cento nei primi nove mesi del 2017. La gestione proattiva e processi di recupero crediti ottimizzati hanno consentito, inoltre, la riduzione di circa euro 1,1 miliardi di inadempienze probabili nei primi nove mesi del 2017, con un impatto negativo inferiore al 5 per cento del valore totale lordo.

Infine, la revisione del dimensionamento di tutte le strutture organizzative del gruppo, come previsto dal piano di ristrutturazione approvato dalla Commissione europea – Direzione generale della concorrenza – che da qui in avanti definirò 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 (600 è il numero delle filiali che la banca deve chiudere nell'arco del piano approvato dalla Commissione europea).

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 essere 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 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 richiamato.

Solo nella prima decade di agosto (circa tre mesi fa) è stato completato il rafforzamento di capitale costituito da due componenti: 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 (il cosiddetto *burden sharing*); e 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 presenza costante delle strutture tecniche della Banca d'Italia.

La negoziazione – durata circa sette mesi – è risultata particolarmente articolata anche a seguito dell'applicazione, per la prima volta in Europa, dello strumento della ricapitalizzazione precauzionale temporanea e quindi in un contesto normativo sostanzialmente nuovo. Questo significa che noi ci siamo trovati – inserisco un altro inciso – a dover negoziare ed interagire con diversi soggetti istituzionali che, anche loro per la prima volta, si trovavano ad applicare il disposto della direttiva BRRD e, quindi, anche loro per la prima volta, trattavano i temi che abbiamo affrontato in questi sette mesi.

Ciò ha fatto chiaramente emergere le diverse istanze di cui le varie *Authority* 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 condizioni di cosiddetto *stress*, e dell'orientamento della DG Comp volto invece a minimizzare gli aiuti di Stato ai fini di evitare distorsioni della concorrenza.

Il *management* della Banca, come dicevo, ha dovuto costantemente ricercare una sintesi tra queste ed altre legittime istanze.

Al riguardo evidenzio che la complessità della trattativa regolamentare è stata anche legata all'interpretazione della normativa vigente da parte delle *Authority* che ha imposto alla banca, anteriormente rispetto all'approvazione del piano di ristrutturazione, ma comunque in una fase già avanzata della negoziazione – quindi nel 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 *Authority* 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 accordo vincolante per la cessione (a corrispettivi certi e compatibili con il processo di ricapitalizzazione precauzionale) in tempi brevi e in ogni caso – questo è un passaggio importante – 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 *Authority* di addivenire alla definizione di un prezzo vincolante per la cessione delle sofferenze, Quaestio (acquirente del portafoglio per conto di 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 da 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* – che è un corrispettivo differito – a favore della banca, con condivisione al 50 per cento qualora la redditività delle note *Junior* della cartolarizzazione superi il 12 per cento. Nonostante tali e tanti elementi di complessità si è comunque giunti all'approvazione, nei tempi richiesti da parte di tutte le Autorità competenti.

Il *management* e la banca, per il tramite e con il supporto delle strutture tecniche del MEF, hanno dovuto gestire tali istanze, talvolta contrap-

poste, 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. Qui faccio un altro inciso. Mi lego all'audizione che io e il presidente Falciai facemmo a gennaio dinanzi alle Commissioni finanze di Camera e Senato, dove a domanda mi fu chiesto – senatore Marino, lo ricorda? – qual era l'obiettivo della banca nella trattativa con le Autorità di vigilanza. La mia risposta fu: cercare e riuscire a negoziare un piano che dia la possibilità alla banca di riprendere un cammino di crescita e sviluppo. Questo 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. Quindi noi abbiamo discusso il piano di ristrutturazione, linea per linea, *item per item*, e su questo c'è stato un continuo confronto, come ho sintetizzato, aperto, trasparente, che ha determinato l'atterraggio finale, il punto dove siamo arrivati.

In questo contesto, vorrei 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 un'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 della banca stessa.

Il piano di ristrutturazione ha visto anche l'emanazione da parte di DG Comp di una serie di impegni (cosiddetti *Commitments*) che la Banca deve rispettare, in tutto l'arco del piano – e che, aggiungo, verranno monitorati con cadenza definita – 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. Il piano, come forse ricordate, è stato presentato il 5 luglio, è a disposizione sul sito della banca e, ovviamente, ve lo posso illustrare se opportuno.

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 *performer* di mercato. Come per prassi accade, il piano di ristrutturazione è stato presentato alla comunità finanziaria e i dettagli, come detto, sono presenti sul sito della banca.

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 *stakeholder*.

Il tentativo di portare a termine l'operazione di mercato di fine 2016 – che è stato come sapete l'evento che ha innescato la richiesta dell'applicazione del decreto lo scorso 22 dicembre – 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 e 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 alla banca 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 del 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 rispetto ai quattro giorni a ridosso del giorno di Natale. 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 e con i 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 essere ora 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 produrre tutta la documentazione che questa Commissione volesse acquisire in merito a questa ricostruzione ovvero ad ogni altra circostanza ritenuta di interesse.

Grazie ancora per l'attenzione.

PRESIDENTE. Grazie, dottor Morelli.

*FALCIAI*. Volevo solo aggiungere una cosa che a mio avviso è importante valutare. L'accesso alla ricapitalizzazione precauzionale, alla stregha delle normative che oggi sono vigenti, non era assolutamente scontato. Già il fatto di poter partecipare, di avere i requisiti per partecipare, a un'operazione di questo tipo, presuppone per la banca una serie di vincoli che vanno dimostrati sia a Francoforte che a Bruxelles. Abbiamo visto altri esempi di banche, di istituti bancari, che non hanno avuto la possibilità di partecipare alla ricapitalizzazione precauzionale, per cui hanno percorso altre strade. Quindi, questo è un elemento importante che va sicuramente a merito dell'attuale *management*.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente Falciai e il dottor Morelli per le loro esposizioni.

*VAZIO (PD)*. Volevo fare una domanda al presidente Falciai. Mi pare di aver compreso che lei sia entrato nella struttura della banca a cavallo della fase, della conclusione, dell'aumento di capitale 2015, dunque alla fine dell'anno 2015. È corretto?

*FALCIAI*. È corretto. La nomina è dell'aprile 2015, insieme all'assemblea che ha approvato l'aumento di capitale.

*VAZIO (PD)*. Benissimo. Quindi mi dà modo di chiedere un suo parere anche sul *sentiment* del mercato rispetto ad una fase particolarmente delicata. Noi abbiamo avuto modo di comprendere, e su questo tema abbiamo anche ascoltato e approfondito con il dottor Apponi di CONSOB, il parere che era stato rilasciato rispetto ai due aumenti di capitale del 2014 e del 2015. Nel caso di specie, ricordo a me stesso che il parere sull'approvazione dei prospetti diceva «nel bilancio della banca sono riportate operazioni di *term structured repo* contabilizzate secondo la cosiddetta metodologia a saldi aperti. La modalità di rappresentazione contabile di questo tipo di operazione è all'attenzione degli organismi competenti in sede nazionale e internazionale. Non si può escludere che in futuro tali organismi forniscano informazioni diverse sul trattamento contabile, con possibili effetti negativi sulla situazione economica». Rispetto a questo

tipo di parere, al dottor Apponi, avevamo chiesto: ma era un'approvazione? E lui ci ha risposto: non poteva che essere un'approvazione. Non ci sono vie di mezzo. Era un'approvazione.

Nel caso del 2015, diciamo, si ripete il tipo di approvazione dicendo: «si precisa che la contabilizzazione delle operazioni *long term structured repo* è, alla data del prospetto, oggetto di approfondimento da parte di CONSOB». Anche in questo caso gli viene chiesto: ma è un'approvazione? La risposta è stata: non poteva che essere un'approvazione; o approvavamo il prospetto o non lo approvavamo. Ora, noi sappiamo che, successivamente alla chiusura degli aumenti di capitale e al reperimento sul mercato delle risorse, succede che CONSOB, a fronte anche di opinioni di altri Enti di vigilanza, muta il proprio parere e dice che la contabilizzazione debba invece avvenire a saldi chiusi. E, in riferimento al bilancio 2014 e alla prima semestrale 2015, anche in ragione di ciò conclude con la delibera del dicembre 2015, in maniera ovviamente negativa a questo punto, perché non si coglievano tutti i parametri di pieno soddisfacimento. Abbiamo appreso e percepito che anche in ragione di tutto ciò si è determinato, come posso dire, un azzeramento del valore di 8 miliardi e mezzo di risorse percepite per effetto di questo mercato. Ora, la domanda non vuole essere suggestiva, ma il cambiamento, al di là del merito della decisione a saldi chiusi o a saldi aperti, la gestione della comunicazione, la gestione di questa approvazione ha influito e ha in effetti determinato conseguenze negative per la banca? Poteva essere gestita diversamente? La *consecutio* di queste situazioni, in rapida successione, ha in effetti determinato questa devastazione del capitale reperito e l'azzeramento di 8 miliardi e mezzo dei risparmiatori? Questo è un po' il senso della domanda; mi rendo conto che è anche difficile rispondere, però certamente noi ci troviamo di fronte a euro 8 miliardi e mezzo di risorse completamente sbriciolate.

*FALCIAI*. Intanto, una precisazione. I riferimenti che lei ha letto fanno parte di una parte importantissima di un prospetto informativo, quella delle avvertenze; ovverosia la parte iniziale, che di fatto illustra a tutti quanti gli azionisti tutti i potenziali rischi che possono essere corsi sia dall'emittente che dall'eventuale investitore. Io non mi ricordo a memoria le frasi che ha letto, ma mi sembra di poter percepire che effettivamente nell'ambito di queste avvertenze – ribadisco, è una delle parti più importanti del prospetto informativo – venisse prospettata l'ipotesi che potesse non essere l'unico tipo di contabilizzazione per quanto riguarda questi strumenti. Quindi sicuramente da un punto di vista di presentazione al mercato è stata rappresentata la situazione come era: c'era una versione e poi era indicata, in fondo, la possibilità, dovuta a eventuali ulteriori letture, che questa potesse cambiare. Quindi, da questo punto di vista mi sembra di poter dire che il comportamento della banca è stato quello che poteva essere, trasparente.

VAZIO (PD). Io non mi riferivo al comportamento della banca. Mi riferivo al comportamento della CONSOB, che ha cambiato opinione.

FALCIAI. Sono subentrati degli elementi nuovi, mi sembra di poter dire, su questo tema, che hanno in qualche maniera avviato l'interpretazione in una direzione diversa. Quindi, sono elementi nuovi che sono subentrati a valle del 2015, della metà del 2015.

MARINO Mauro Maria (PD). Signor Presidente, chiedo di procedere in seduta segreta.

*I lavori proseguono in seduta segreta dalle ore 14.*

*I lavori riprendono in seduta pubblica dalle ore 14,10.*

CENNI (PD). Signor Presidente, ho diverse domande che penso posso fare insieme perché vertono sullo stesso argomento.

Anzitutto, ovviamente ringrazio il dottor Morelli e il presidente Falciai per l'esposizione e per la documentazione, che spero potremo esaminare presto, compreso l'elenco dei crediti deteriorati sopra i 25 milioni di euro. Quindi esprimo ovviamente l'auspicio che davvero si sia aperta una fase nuova e positiva per Banca Monte dei Paschi. In queste settimane abbiamo analizzato nel corso delle audizioni che abbiamo avuto vari aspetti che hanno condotto alla grave crisi della banca. In merito a questo ho ascoltato e letto con attenzione la relazione del dottor Morelli, però vorrei avere qualche dato un po' più preciso su alcuni aspetti.

Anzitutto vorrei conoscere il livello di sostituzione di tutto il *management* che ha avuto responsabilità nelle operazioni FRESH, Antonveneta, Alexandria e quant'altro; se è stato completamente sollevato, perlomeno rispetto alle responsabilità principali.

In merito poi alle gravi perdite che ci sono state nella raccolta e anche al recupero di cui il dottor Morelli ha parlato, vorrei capire se queste situazioni sono concentrate in modo particolare in alcune aree del Paese – tutti sappiamo il peso che questa azienda ha in una parte della Toscana e nel centro Italia – o se c'è una tendenza generalizzata sia nella perdita della raccolta che poi nel recupero.

Vorrei anche avere qualche dato un po' più preciso sulla riduzione del personale sia durante la crisi che nella fase di ristrutturazione, perché questa, appunto, è la prima azienda toscana.

Su filiali e sportelli lei ha parlato di numeri ovviamente pesanti. Siccome abbiamo parlato, se ho ben compreso, della necessità di chiudere in fasi diverse 600 sportelli mi piacerebbe capire, facendo un confronto fra prima di quel processo e la conclusione del piano di ristrutturazione (visto che la scelta di acquisizione di Antonveneta è stata motivata anche con la necessità di espandere la presenza del Monte dei Paschi in alcune aree del Paese), quali saranno il peso definitivo e le differenze.

Poi ho un'altra domanda che magari vi faccio successivamente.

*MORELLI.* Circa la sostituzione del *management*, non c'è più nessuno nella prima linea della banca che ha avuto un ruolo nelle operazioni che lei richiama. Non esistono neanche persone nella seconda linea della banca, e quindi nella seconda linea di *management*, che hanno avuto un ruolo operativo e decisivo in quelle operazioni. È un processo che peraltro era già iniziato ovviamente prima del mio arrivo.

Perdita della raccolta: io ho fatto riferimento a un dato impressionante, relativo alla perdita della raccolta nel 2016. Tenete presente – lo dico per darvi un ulteriore numero che comunque abbiamo già esplicitato all'epoca – che nel solo mese di dicembre, dal 5 alla fine del mese, il Monte dei Paschi ha perso oltre 6 miliardi di raccolta commerciale. E lì ha persi, sostanzialmente, per quello che stava accadendo nel Paese in quel periodo di tempo. Il ripristino è stato più veloce delle nostre previsioni e questo va a esclusivo merito di tutte le persone che lavorano nella rete del Monte dei Paschi e quindi a tutte le persone che dirigono le filiali e seguono i clienti. Queste sono riuscite, da una parte, a tenere un rapporto e un contatto anche durante il 2016 e durante questi mesi in cui obiettivamente la situazione era ancora assolutamente non chiara, e, dall'altra, a tornare ad operare in un modo più dinamico da quando, all'inizio di luglio, abbiamo annunciato la chiusura del piano. Sono stati recuperati 11 miliardi al 30 settembre, su base geografica assolutamente diffusa, come peraltro era molto diffusa la perdita della raccolta. Per ora il ripristino della raccolta è più legato al mondo *corporate* delle piccole e medie imprese che non alle persone fisiche e alle famiglie; però diciamo che il *trend* che noi stiamo osservando e che abbiamo anche esplicitato durante la presentazione dei dati dei nove mesi è questo.

Riduzione del personale: il piano prevede una riduzione netta attraverso l'accesso al fondo esuberi di 4.800 risorse. Queste escono dal perimetro della banca secondo date prestabilite, che sono le finestre di accesso al fondo esuberi. È stato uno dei punti nevralgici e centrali di discussione con la Commissione europea, che nella logica della tutela della concorrenza, del raggiungimento di certi obiettivi e risultati e del contenimento dei costi, aveva sottolineato l'esigenza di avere numeri molto più rilevanti dal punto di vista della riduzione del personale. Perché questo? Perché anche qui, per darvi un ordine di grandezza, i costi operativi del Monte dei Paschi sono pari a 2,3 miliardi di euro l'anno, circa. Di questi, 1,6 miliardi sono relativi al costo del personale. Quindi è evidente che, nel momento in cui il nostro interlocutore europeo ci dice che dobbiamo procedere – chiamandosi questo «piano di ristrutturazione» – ad una ristrutturazione importante dei nostri costi, la fascia più facilmente aggredibile delle voci di costo è il personale. Quindi, l'essere riusciti a chiudere la negoziazione del piano senza imposizione di licenziamenti o tagli del personale è stato un risultato che obiettivamente all'inizio è sembrato a tutti noi molto difficile da raggiungere. I tagli, come dicevo, sono pari 4.800 unità (circa 5.000 se aggiungiamo le uscite delle filiali estere che sono in corso di dismissione o chiusura). Nel 2017 sono già state completate 1.800 uscite; il resto è spalmato nell'arco del piano (quindi 2018-2021).

Filiali e sportelli: il piano di ottobre, come forse qualcuno ricorderà, prevedeva la chiusura di 500 sportelli. Il piano negoziato con la Commissione europea e presentato il 5 luglio prevede un'aggiunta di 100 sportelli, sempre nell'arco del piano. Le filiali chiuse a novembre sono state 115; noi abbiamo un piano di chiusura che prevede un numero più o meno equivalente di chiusura nel primo trimestre del 2018. Di queste 115, per arrivare al suo riferimento, 20 sono in Toscana.

Vengo all'ultima sua osservazione, sempre legata alle filiali Antonveneta. Mi sembra fosse questo il senso della domanda: che lettura si può dare oggi sul tema dell'acquisizione delle filiali. Con l'Antonveneta nel 2007 il gruppo acquisì circa 1.000 filiali. Il 2007 è un'età, un momento, un ambito bancario completamente diverso rispetto al 2017. Nel 2007 e negli anni precedenti, come tutti ricordano, era un momento in cui le banche crescevano acquisendo sportelli e i valori ai quali venivano acquisite le banche e gli sportelli erano assolutamente disallineati rispetto ai potenziali valori di mercato di oggi. Questa è la ragione per cui anche le banche in questo momento trattano e hanno un valore di mercato che in termini di multipli è molto più basso rispetto a quello di dieci anni fa. Quindi, a mio modesto parere, è molto difficile – se non impossibile – fare dei confronti su questo aspetto.

CENNI (PD). L'ultima domanda che forse è più una curiosità. Lei nella sua relazione, facendo riferimento alla pesantissima crisi che ha vissuto il Monte dei Paschi, parla di dinamiche «endogene». Ma lei esclude il peso e l'influenza di dinamiche «esogene» su quella crisi?

MORELLI. Secondo me, come sempre succede in questi casi, è un combinato disposto delle due. C'è un mercato che dagli inizi del 2008 è completamente cambiato. C'è un mercato che è completamente cambiato da un punto di vista della liquidità e dell'accesso a capitali di rischio; è completamente cambiato dal punto di vista del sottostante macroeconomico (noi oggi viviamo in uno scenario di tassi che sono praticamente a zero, e come voi sapete il tasso di interesse è la leva principale di crescita delle banche per quello che riguarda sia la raccolta che gli impieghi). Quindi io credo che sia veramente un combinato disposto delle due.

PAGLIA (SI-SEL-POS). Signor Presidente, chiedo di passare in seduta segreta.

*I lavori proseguono in seduta segreta dalle ore 14,20.*

*I lavori riprendono in seduta pubblica dalle ore 14,35.*

MIGLIAVACCA (Art.1-MDP). Signor Presidente, vorrei fare due domande che credo appartengano allo stesso filone, quindi penso di poterle fare insieme.

Alla luce di quanto è emerso nelle audizioni di questi giorni di rappresentanti della magistratura, della CONSOB e Vigilanza di Banca d'Italia, che hanno parlato esplicitamente – non lo dico io ma loro – di bilanci non conformi – ovvero falsi – e di operazioni, diciamo, altrettanto falsificate, in modo particolare con Nomura e *Deutsche Bank*, vorrei chiedere al presidente o all'amministratore delegato (siete voi gli auditi in questo momento) se avete mai valutato – e se lo avete fatto quale conclusione ne avete tratto – di intraprendere azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori che, stando a quello che abbiamo sentito ieri, hanno firmato bilanci che non erano conformi. In secondo luogo, vorrei chiedere se avete valutato o meno, e a quali conclusioni siete pervenuti, di impugnare e quindi di promuovere un'azione di ristoro a vantaggio della banca nei confronti dei contratti con *Deutsche Bank* e Nomura.

*MORELLI*. Sul precedente vertice della banca, quindi quello, diciamo così, del periodo del *restatement* Profumo-Viola, come lei sa ci sono delle indagini in corso. Il tema verte sui criteri di contabilizzazione di quelle operazioni con Nomura e *Deutsche*. La banca, in un periodo antecedente al mio arrivo, ha fatto delle transazioni con Nomura e *Deutsche* che hanno creato un valore di 1,1 miliardi di euro incassati da queste transazioni. È evidente che esiste a questo punto un procedimento in atto e la Banca d'Italia e la CONSOB hanno espresso delle opinioni. Quello che le posso dire su questo punto è che quando abbiamo appreso – e parto dal periodo più recente – che la procura generale di Milano aveva avviato un'istruttoria e che successivamente il giudice dell'udienza preliminare aveva chiesto di procedere ad un'imputazione coatta, nel consiglio del 10 maggio io ho fatto una richiesta di avviare un *audit* su uno degli ambiti e dei capi di imputazione presunti e un'ispezione che ricostruisse tutto l'*iter* che la banca aveva seguito per arrivare alle determinazioni del *restatement* e che coprisse non solo il periodo, ma anche tutte le interlocuzioni con gli organi di vigilanza. È evidente che a questo punto noi ne aspettiamo e attendiamo l'esito e per quello che mi riguarda, ma credo che valga anche per il presidente della banca, faremo tutto quello che è necessario per tutelare il patrimonio della banca.

Azioni di responsabilità nei confronti dei vertici ancora antecedenti furono approvate nell'assemblea, sono state fatte, sono andate avanti e credo che in un caso ci sia già una sentenza del tribunale che ha quantificato danni esigibili ed escutibili da parte della banca per 240 milioni.

*FALCIAI*. In alcune assemblee passate sono state richieste dai soci azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori che sono state bocciate dall'assemblea.

DEL BARBA (*PD*). Signor Presidente, le chiedo di passare in seduta segreta.

*I lavori proseguono in seduta segreta dalle ore 14,40.*

*I lavori riprendono in seduta pubblica dalle ore 14,50.*

GIROTTO (M5S). Signor Presidente, vorrei fare una domanda al dottor Morelli. Lei è stato direttore generale del gruppo MPS; sono dati pubblici, ma vista l'importanza vorrei che lei ci ricordasse esattamente il periodo esatto del suo percorso, appunto, in MPS, perché nelle sedute precedenti con gli auditi abbiamo discusso di diverse operazioni e fatti che sembrano decisamente molto deprecabili; mi riferisco ovviamente all'operazione Antonveneta, alla banda del 5 per cento, ai falsi contabili, alle operazioni Alexandria e Santorini. Prima il collega ha chiesto se avete azioni di responsabilità in programma; io molto più generalmente vorrei chiederle se durante il periodo in cui lei è stato direttore generale del gruppo aveva contezza di queste operazioni e qual è stata la sua attività nel merito. Ribadisco, le audizioni precedenti ci hanno mostrato un quadro, che ovviamente noi già in parte conoscevamo, molto pesante. Quindi vorrei sapere qual è stata la sua attività in relazione a questi fatti che ho citato brevemente.

MORELLI. La ringrazio per la domanda, perché mi dà l'occasione di puntualizzare una serie di cose.

Io sono stato vice direttore generale dal luglio del 2006 ai primissimi giorni di febbraio 2010, quando ho annunciato le dimissioni. Ho avuto un ruolo di responsabilità sulla parte *corporate*, quindi commerciale e strategia *corporate*, fino ad ottobre del 2008, quando sono stato nominato CFO. Quindi io sono stato nominato CFO ad operazione Antonveneta-FRESH conclusa. Sono poi uscito, come ho detto, dal gruppo Monte dei Paschi nei primissimi giorni di febbraio 2010.

Qual è stato il mio atteggiamento sulle operazioni cui lei fa riferimento? Premesso che dico cose che sono già che sono già chiaramente emerse, sono agli atti di dibattimenti ed indagini, quindi sono già chiaramente venute fuori, nel momento in cui sono diventato CFO, l'allora capo del *risk management* era una persona – approfitto per dire anche il nome: si chiama Giovanni Conti e oggi ricopre un ruolo importante come capo del *risk management* in una delle più grandi aziende italiane – alla quale, a mio modesto parere, bisognerebbe fare un monumento e bisognerebbe utilizzarlo come esempio di come un soggetto, in un ruolo e in una funzione di controllo, esercita quel ruolo e quella funzione. Con lui, nel giro di tre-quattro mesi, facemmo una ricognizione di una serie di attività, tra cui le attività dell'area finanza.

Semplifico un percorso che è durato poi tutto quel periodo. A giugno, il sottoscritto e il capo del *risk management* fecero una richiesta al direttore generale. Faccio un passo indietro, onorevole: io non ero direttore generale ma uno dei quattro o cinque vice direttori generali. Feci richiesta esplicita al direttore generale di interrompere tutte le attività dell'area finanza e di fare immediatamente un *audit*, un'attività d'ispezione su tutte le attività dell'area finanza e su tutte le attività di tesoreria, *capital management* e finanza, portate avanti da società del gruppo. Perché? Perché

avendo avuto informativa (e, ripeto, non entro nei dettagli perché sono assolutamente disponibili negli atti delle indagini e dei processi), avendo avuto contezza, con il capo del *risk management*, che, per esempio, nel caso Alexandria, si andava avanti con un perfezionamento di quel tipo, abbiamo intrapreso questa attività. Io ero in totale disaccordo, come il capo del *risk management* e come altre persone che lavoravano a mio diretto riporto, tra cui il capo dell'area amministrazione e bilancio, e presentammo formalmente questa richiesta. Questa richiesta venne esaudita circa due mesi dopo l'inoltro formale della nostra richiesta, della richiesta del capo del *risk management*, di bloccare quel tipo d'attività. L'*audit* andò avanti praticamente per due o tre mesi, io non venni mai messo al corrente. A quel punto, dopo la fine dell'anno (vacanze di Natale 2009), comunicai al direttore generale che era mia intenzione uscire e ai primi di febbraio ho dato le dimissioni. Tornando indietro, non credo che in una situazione come quella una persona nella mia posizione, non avendo nessun potere decisionale sull'attività dell'area finanza, non avendo nessun potere decisionale definitivo – perché non avevo poteri – avrebbe potuto obiettivamente fare una cosa diversa. Io fui l'unico di quel gruppo di *management*, che, in disaccordo con il *top management*, dette le dimissioni e andò via.

Per darle un'idea – visto che qui, giustamente, lei solleva un tema sui miei comportamenti – aggiungo anche un'altra cosa: io dopo sono diventato – lì sì – direttore generale di un'importante banca e ho dato le dimissioni dopo due anni e mezzo circa, perché era stato nominato un amministratore delegato di cui non condividevo *modus operandi*, comportamenti e decisioni che venivano prese. Anche in quel caso sono stato l'unico che l'ha detto, l'ha scritto, e ha dato le dimissioni.

Allora, se vogliamo parlare di comportamenti, parliamo di comportamenti e io sono assolutamente disponibile a farlo; però – di nuovo – i comportamenti sono fatti e i fatti, per quello che mi riguarda, sono stati questi. Non so se sono stato esaustivo e se posso darle ulteriori lumi.

GIROTTO (M5S). La ringrazio. La prossima ed ultima domanda è per entrambi, quindi valuterete voi come rispondere.

Avete parlato più volte della ristrutturazione e quindi 4.800 persone e 300 filiali – come scritto – già chiuse e 300 filiali da chiudere nel corso del 2018. Avete espresso più volte che questo verrà fatto senza licenziamenti e quindi, mettendo per così dire il cappello di commissario della Commissione industria, commercio e turismo a cui appartengo, vorrei sapere qualcosa di più. Come verranno redistribuite queste persone, come gestirete, appunto, queste persone e queste chiusure, visto che vi siete premurati di sottolineare che non ci saranno licenziamenti effettivi? Lo chiedo giusto per sapere un po' meglio come li gestirete.

MORELLI. Come ho detto e come ho accennato precedentemente, noi li gestiremo con sistemi di uscita attraverso il fondo e quindi sistemi di uscita incentivati. Questo ovviamente ha delle implicazioni da un punto

di vista dell'allocazione delle risorse sul territorio, perché le uscite incentivate sono legate alla maturazione del diritto all'accesso al fondo, che quindi prescinde dall'allocazione geografica. Pertanto non c'è in quel caso una distribuzione perfettamente uniforme. In parallelo, la cosa che noi andremo a fare da adesso in avanti – ora che abbiamo, per fortuna, terminato questo lungo processo – è quella di attivare progetti di formazione mirati su certe categorie di colleghi del Monte dei Paschi, per riuscire a recuperare il più velocemente possibile le quote di mercato che abbiamo perso. Direi che questo è il progetto; poi se vuole posso entrare più in dettaglio e declinarlo in maniera più profonda.

VILLAROSA (*M5S*). Signor Presidente, non volevo entrare nel periodo in cui il dottor Morelli lavorava in MPS, però, vista la sua risposta, vorrei chiedere: visto che lei fu l'unico in disaccordo, e potremmo anche andare in seduta segreta, se lei lo desidera...

MORELLI. Decida lei.

VILLAROSA (*M5S*). Lo valuterà lei dopo la domanda che le farò.

Lei aveva accesso al famoso protocollo generale, nel quale vi era traccia del *Mandate Agreement* e, nel caso in cui avesse possibilità di accesso, ha per caso delle informazioni in merito ad altre persone che avevano accesso e che avrebbero potuto vedere quel titolo?

MORELLI. Io non avevo accesso al protocollo, perché non ero la persona che aveva accesso e gestiva. Non ho – come ho peraltro dichiarato in diverse sedi – avuto a disposizione il documento cui fa riferimento lei. Non è mai stato dato non solo al sottoscritto, ma anche a persone che lavoravano con me, che, se lo avessero avuto, avrebbero probabilmente fatto valutazioni di carattere diverso e più immediato.

VILLAROSA (*M5S*). Viene spesso fuori, soprattutto quando incontriamo i risparmiatori e i dipendenti – ma anche ieri con il rappresentante della Banca d'Italia che annuiva quando parlavamo di questo – che spesso – probabilmente non dal consiglio di amministrazione, ma dai vertici della banca – arrivano delle indicazioni ai dipendenti, vengono fatte delle pressioni, per cercare di vendere più velocemente e più facilmente determinati prodotti che, tra l'altro, sono stati poi ritenuti nefasti per gli stessi risparmiatori, con MIFID truccati e quant'altro. Anche oggi, in questi mesi, c'è un'operazione del Monte dei Paschi con delle offerte di transazione, e le volevo chiedere – Banca d'Italia ha un po' di difficoltà, però dice che avrebbe gli strumenti per poterlo capire; non so quali, perché credo che solo con un'approfondita analisi delle *mail* si possa riuscire a capire se ci sono pressioni o meno – la banca che tipo di strumenti mette in atto per poter tutelare i dipendenti da questi comportamenti?

*MORELLI.* La banca, a mio parere, onorevole, deve mettere in atto degli strumenti preventivi. Cosa significa? Significa impostare delle politiche commerciali che, ovviamente, abbiano come obiettivo...

*VILLAROSA (M5S).* Mi riferisco all'oggi.

*MORELLI.* Sì, oggi. Io le sto dicendo quello che stiamo facendo oggi: impostare, e stiamo cominciando a farlo, perché lei si rende conto che impostare delle politiche commerciali con il quadro regolamentare nel quale la banca opera attualmente è praticamente impossibile; il mio collega nella filiale la prima cosa che magari può dire è: «Guarda che i clienti mi chiedono cosa succede e qual è lo sviluppo». Quindi, impostare politiche commerciali che diano degli obiettivi chiari, perché questo è un tema che la banca deve affrontare. Fare in modo che le persone abbiano degli obiettivi chiari (e non era sempre così in precedenza) e, allo stesso tempo, segnalare in maniera chiara che se la banca non raggiunge un certo livello di ricavi la banca avrà dei problemi perché – ripeto – il piano prevede che la banca raggiunga un certo livello di ricavi, gestisca i costi in un certo modo e faccia utili; perché questo è l'obiettivo che abbiamo tutti noi, è l'obiettivo del contribuente ed è l'obiettivo dello Stato che ci ha messo i soldi.

Allora, nella misura in cui – ed è il lavoro che stiamo cercando di fare e che io sto cercando di fare – spiego a tutti i miei colleghi che ci sono degli obiettivi commerciali, che la banca deve rimuoversi, che ci sono delle misure di verifica di quali sono gli obiettivi, a quel punto il tema delle pressioni commerciali non esiste più. Il tema delle pressioni commerciali esisteva ed esiste nelle banche perché si va a vampate: bisogna fare questo, i prossimi due mesi tutti a vendere il prodotto X; poi, bisogna fare quest'altro, tutti verso quella direzione. Il Monte dei Paschi oggi ha la possibilità, avendo un piano tracciato, di fare una pianificazione – la semplifico – più lineare. Questo però non deve significare che tutti stanno tranquilli, rilassati; adesso c'è lo Stato che è diventato azionista, nessuno deve avere degli obiettivi e nessuno deve capire che vanno raggiunti quei risultati; perché se è così la banca, tra qualche tempo, avrà un problema.

*QUAGLIANA.* Lei ha citato il tema del ristoro. Pensi che sul ristoro noi abbiamo inserito nel prospetto una clausola sul conflitto d'interessi che la banca vive, perché noi abbiamo ristorato i risparmiatori e tanto più l'offerta la ritenevamo non conveniente, tanto più avremmo guadagnato. La prima pagina del prospetto parla proprio del conflitto d'interessi in cui la banca versa nell'offerta, perché ha raccomandato alla gente di aderire, perché aderendo avrebbe avuto cassa immediatamente senza correre il rischio di avere l'alea dell'oscillazione del titolo. L'approccio di questo *management* è questo e quindi lo abbiamo evidenziato dalla prima possibilità in cui abbiamo operato.

VILLAROSA (M5S). Grazie. Visto che avete detto che si faceva nel Monte dei Paschi, potete allora fornire alla Commissione – chiedo se è possibile richiederlo ufficialmente all'amministratore – traccia di comportamenti e modalità di queste pressioni che venivano fatte prima nella banca? Anche per iscritto, non per forza oralmente.

MORELLI. Mi riservo di darvi dei riferimenti, però tenga presente che purtroppo – provo a dare dei riferimenti puntuali su campagne, in modo tale che vi possiate fare un'idea – il tema non è tanto documentale, il tema è comportamentale. Ci sono persone che esercitano ruoli di responsabilità, mettiamo così, commerciale, che adottano comportamenti di un certo tipo e che, in alcuni casi, sono difficili da captare da parte del *management senior* della banca; però vengono, in alcuni casi, fatti emergere. Circa l'assetto territoriale, nonostante quello che ho detto (processo ancora in corso), io ho cambiato la metà dei capi area, moltissimi direttori territoriali di mercato – che sono il gruppo di persone che hanno il presidio delle filiali – e tanti direttori di filiale (poi i numeri se vuole glieli mando). La logica è stata: comportamenti invasivi di «pressione» non legata ai piani della banca devono essere aboliti e disincentivati. Poi, riusciamo ad eliminare qualunque tipo di comportamento? Quello è impossibile dirlo. Però la filosofia e l'approccio che vogliamo adottare è questo.

VILLAROSA (M5S). Noi abbiamo fatto un decreto-legge – il n. 237 del 2016 – per il caso del Monte dei Paschi. All'articolo 19, comma 2, lettera *a*), di tale decreto vengono esclusi dal ristoro determinati obbligazionisti *retail* perché, per alcune somme, in base ad una delibera CONSOB del 2012, se non sbaglio, sotto una determinata cifra non c'era bisogno del prospetto. L'articolo 19, comma 2, lettera *a*), prevede che gli obbligazionisti *retail* vengano ristorati, però devono avere un prospetto. Mi conferma – se non sbaglio uno è un *eurostock* con scadenza 2020, sicuramente un prodotto che può essere acquistato *retail online* – che i titolari di questi titoli non potranno partecipare al ristoro a causa di questa norma di legge?

MORELLI. Il ristoro, onorevole, è solo per la categoria *Upper Tier 2* (UT2). Quindi questi non sono inclusi.

QUAGLIANA. Quelli riceveranno tutti un ristoro; tutti gli obbligazionisti portatori di quel titolo hanno diritto al ristoro. Subordinato 2008-2018. È l'unica categoria coinvolta nell'operazione di ristoro.

VILLAROSA (M5S). Il titolo è un *bond* subordinato settembre 2020, al tasso di 5,60 per cento, quotato nel mercato riservato ai *retail euroTLX*, coinvolto nel *burden sharing* del Monte dei Paschi.

*QUAGLIANA*. No, quelli sono i titoli, per decisione del Ministero nell'emanazione del decreto, che hanno la sigla «XS» come codice ISIN e quindi sono riservati, da un punto di vista della profilatura, a soggetti che, anche se sono persone fisiche, devono avere – come dire – compilato un questionario che ne attesti le particolari esperienze dal punto di vista economico-finanziario. Quindi – in questo caso – la valutazione fatta dal Ministero è stata quella di poter ristorare unicamente gli obbligazionisti con profilatura *retail*. L'unico *bond* subordinato che la banca aveva emesso che aveva queste caratteristiche era l'*Upper Tier 2 2008-2018* e quello è stato quasi integralmente ristorato. Quindi non rientra nei *bond* oggetto di ristoro ma, dal punto di vista proprio normativo.

*VILLAROSA (M5S)*. Un'ultima domanda, che riguarda la relazione del dottor Morelli sempre sui dipendenti, in cui si dice «In questo contesto (...) vorrei richiamare il lavoro svolto, con il supporto del MEF, nel contrastare politiche aggressive di riduzione del personale». Vi riferite a DG Comp, quindi all'Autorità di vigilanza europea, che prevedeva un piano di esuberi (mi confermate), non di 5.000, ma di circa 10.000 unità?

*MORELLI*. Molto superiore.

*VILLAROSA (M5S)*. Quindi l'Unione europea prevedeva 10.000 tagli e voi ne avete previsti circa la metà (5.000-4.800) e, ad oggi, siete in grado di affermare che questa vostra riduzione del 50 per cento possa essere confermata fino alla fine del piano industriale o state pensando di rivedere la percentuale dei tagli?

*MORELLI*. No, noi abbiamo ipotizzato una riduzione del personale secondo quella che è la possibilità di accesso al fondo. Quindi, vuol dire persone che hanno maturato il diritto alla pensione e quindi vuol dire: non licenziamenti. Le richieste, come ho detto, erano molto superiori e noi, ad oggi, prevediamo quello che è nel piano.

*VILLAROSA (M5S)*. Ultimissima domanda, alla quale rispondere solo con un sì o un no. Voi eravate presenti già nell'ultima azione di responsabilità 2016 su Viola e Profumo?

*MORELLI*. Sì.

*VILLAROSA (M5S)*. Potete confermarci il voto contrario all'azione di responsabilità da parte del Ministero dell'economia delle finanze?

*QUAGLIANA*. È agli atti dell'assemblea: ha votato contrario.

*SIBILIA (M5S)*. Ringrazio i signori auditi, ai quali faccio i miei auguri per la riconferma, diciamo, da parte del Ministero. Quindi, comunque in bocca al lupo perché la strada, come voi stessi avete detto, è dura; mi

sentirei un po' come se avessi avuto un padre famosissimo e dovessi anche io, insomma, cercare di riprendere quella fama. Lo trovo veramente un compito molto arduo. Sicuramente i signori ricorderanno le mie presenze in assemblea e devo dire che devo dare atto di alcuni approcci che si vedono e della differenza con certi *management*. Sostanzialmente mi sono sempre sentito in rapporto di parità in assemblea con la vostra conduzione, differentemente da quelle di tanti altri vostri colleghi...

PRESIDENTE. Come la mia.

SIBILIA (M5S). ...questo credo sia bene sottolinearlo, assolutamente diverse dalla sua dottor Casini, il che è un piacere devo dire.

Detto questo fui anche facile profeta, come ricorderete, quando si parlava di nazionalizzazione. Qualcuno mi dava del matto, ormai ci siamo purtroppo arrivati per forza, e questa forse è stata una grave pecca della politica. Poi, dall'altro lato, si ricorderà il dottor Morelli in particolare che dissi «ci rivedremo forse nella Commissione d'inchiesta»; eccoci qua, pronti con qualche domanda da fare.

Lei ha chiaramente spiegato, dottor Morelli, la sua partecipazione nel Monte dei Paschi e quindi tutte le sue responsabilità nell'epoca in cui veniva sottoscritto il FRESH da parte di JP Morgan, quelle operazioni che insomma che noi abbiamo bene analizzato. Mi chiedo, dal momento che lei ha fatto questa ricostruzione dei fatti, con la presentazione delle sue dimissioni, per quale motivo allora lei pensa che Banca d'Italia abbia emanato una sanzione di 208.500 euro nei suoi confronti? Vorrei chiarire questo aspetto. Se cioè lei chiaramente spiega, come ha fatto oggi qui, la sua estraneità alla questione, su cosa verte la sanzione di Banca d'Italia? Questa è la prima domanda.

MORELLI. Posso risponderle?

SIBILIA (M5S). Sì.

MORELLI. Perfetto, ringrazio di nuovo per darmi la possibilità di spiegare questo passaggio.

Il procedimento sanzionatorio della Banca d'Italia – è tutto agli atti e quindi assolutamente tracciabile – riguarda una mia presunta responsabilità nel mancato invio di una serie di documenti. Poi vi leggerò quello che è stato l'esito delle indagini. Questo procedimento sanzionatorio è stato determinato l'8 ottobre 2013. Come più volte ripetuto anche di fronte a questa Commissione, l'autorità di vigilanza non ha poteri di autorità giudiziaria. Quindi, l'autorità di vigilanza – nella fattispecie la Banca d'Italia – chiuse il procedimento sanzionatorio non avendo accesso a circa 60.000 pagine di due anni di indagini relative al tema FRESH, che si conclusero, per quello che riguarda il sottoscritto – anche qui tutto noto e tracciato – con un'archiviazione in cui si afferma (è tutto agli atti): «È risultato che, dalla fine del 2007 alla data del presunto reato, non sia stato il sottoscritto

l'interlocutore dell'autorità di vigilanza in relazione all'operazione FRESH, ruolo invece rivestito da un'altra persona. Difetta ogni riscontro circa la sua piena conoscenza dell'evoluzione delle fasi propedeutiche che culminarono con la predetta autorizzazione. Morelli dispone di un patrimonio conoscitivo praticamente nullo per quanto attiene ai rapporti tecnici con Banca d'Italia». In un passaggio precedente si afferma: «Alla luce del corretto comportamento di Morelli...».

È allora evidente che, nel momento in cui si è chiuso il procedimento sanzionatorio, l'organo di vigilanza non aveva a disposizione tutte queste informazioni. L'esito di un'indagine molto lunga e dettagliata ha portato a un riconoscimento chiaro del fatto che io avessi un patrimonio conoscitivo nullo per quello che riguarda l'interazione con la Banca d'Italia. Non ero la persona coinvolta sugli aspetti tecnici dell'operazione FRESH. C'è una procedura che prevede un ricorso in secondo grado e in terzo grado; io cercherò di dimostrare che – ripeto – i miei comportamenti sono stati in linea con quelli che le ho descritto prima. Ripeto, sono fatti, onorevole: non le sto dando interpretazioni. Non so se sono stato esaustivo.

SIBILIA (M5S). Per me è sufficiente. Lei sta dicendo che quindi c'è ancora un procedimento in corso, a quanto ho capito.

MORELLI. Sì, certo.

SIBILIA (M5S). Quindi, non le posso dire che si rivarrà sulla Banca d'Italia per richiedere i soldi indietro.

MORELLI. No, il sanzionato può fare ricorso, come lei sa, in corte d'appello e poi in Cassazione, però diciamo, per semplificare: le evidenze che sono emerse dopo la chiusura del procedimento sanzionatorio mi sembra siano abbastanza eloquenti.

SIBILIA (M5S). Passo alla prossima domanda. Vorrei chiedervi quali sono i principali debitori sulle posizioni in sofferenza della banca.

MORELLI. Noi abbiamo depositato oggi pomeriggio la lista delle prime cento, con nomi, importi e che cosa è successo nel corso dei miei nove mesi e abbiamo depositato la lista di sofferenze e inadempienze probabili.

PRESIDENTE. E mi sembra che nella lista siano indicati anche gli anni di origine, quello che avevamo richiesto ieri. È di là, l'ho data ai finanziari.

SIBILIA (M5S). Se l'avete comunicata possiamo tranquillamente...

MORELLI. È secretata.

PRESIDENTE. È riservata.

SIBILIA (M5S). Volevo soltanto capirlo, mi scusi.

Altra domanda: lei ha risposto a una domanda di un collega sulla questione dell'azione di responsabilità, azione della quale già fu chiesto e di cui in Aula avete spiegato più volte che il ministero dell'Economia e finanze all'epoca votò contro. Io, da azionista, in quel caso votai a favore; tra l'altro, chiaramente anche in rappresentanza del Movimento che rappresento. Ovviamente da azionista ma chiaramente sono un'azionista con un titolo. Le volevo chiedere: lei ha detto che attenderà l'esito di quello che accadrà a seguito dei procedimenti giudiziari attualmente in corso. Io però le faccio un'altra domanda: l'esito cosa dovrebbe modificare rispetto al fatto che sono stati realizzati dei bilanci dal 2012 al 30 giugno 2015, non conformi? Nel senso che quello è un fatto. Anche se poi il tribunale ha riaperto la questione, quindi non c'è più un'archiviazione, l'esito per me è già nei fatti. Se vogliamo l'aspetto penale, chiamiamolo così, ha una strada che va per suo conto. Secondo me invece l'obiettivo che la banca dovrebbe avere è quello di realizzare questa azione di responsabilità nel momento in cui ormai è un fatto acclarato. Vi prego anzi di dirlo voi anche ai microfoni di questa Commissione che è un fatto acclarato che dal 2012 al 2015 ci siano stati dei bilanci non conformi; altrimenti veramente diventa complicato anche per noi dirci per quale motivo stiamo facendo questa Commissione d'inchiesta. Se infatti andava tutto bene nel bilancio dal 2012 al 2015 allora significa che noi ci siamo tutti inventati una storia. Però ormai le evidenze sono chiare a 360 gradi. Quindi, mi chiedo, per quale motivo attendere altri esiti, che poi chiaramente, cosa implicheranno? La possibilità della prescrizione evidentemente, su delle operazioni e delle responsabilità chiare. Quindi, mi chiedo: per quale motivo attendere l'esito di altre indagini quando già abbiamo delle rilevanze molto forti su questo aspetto?

FALCIAI. Come lei sa, era stata proposta al proscioglimento dalle accuse del dottor Profumo e del dottor Viola. Dopodiché c'è stata una imputazione coatta e adesso siamo in attesa; siamo nella fase dibattimentale e non è ancora stato deciso se confermare il proscioglimento o rinviare a giudizio. Questa è la situazione.

Per quanto riguarda i bilanci, voglio qui sottolineare che c'è sempre stato il dualismo tra l'imputazione a saldi chiusi e a saldi aperti; che entrambe le due configurazioni sono state presentate nei bilanci: soltanto una ha configurato il bilancio, l'altra è stata riportata in nota integrativa. Come è stato detto precedentemente rispondendo all'onorevole Vazio, nei prospetti informativi è stato chiarito che l'ipotesi che era presente nella nota informativa era assolutamente una delle ipotesi percorribili, che poi è stata perseguita una volta che sono emerse delle novità da parte della CONSOB. Quindi, in quella situazione, il consiglio che era presente ha fatto un *restatement* seguendo questo tipo di indicazioni. Tra l'altro, tenendo conto, che poi avendo chiuso l'operazione Alexandria in una certa

maniera, di fatto diventava, automaticamente, a saldi chiusi. Quindi, penso che il comportamento è assolutamente lineare e anche l'attesa di questi eventi da parte del tribunale è doveroso aspettarla.

**SIBILIA (M5S).** Grazie. Rientro «a bomba» con la prossima domanda. Dal momento che il Monte dei Paschi ha detto che i bilanci 2014 ed al 30 giugno 2015 erano non conformi – questo il Monte dei Paschi lo ha sostanzialmente ammesso – lei mi può dire se i bilanci 2012 e 2013 siano da ritenersi conformi o non conformi, alla luce delle informazioni che abbiamo oggi? Oggettivamente le informazioni che abbiamo oggi sono sotto gli occhi di tutti. Quindi, volevo capire se lei i bilanci 2012 e 2013 li considera non conformi al pari di quelli del 2014 e del 2015.

**FALCIAI.** La domanda è molto tecnica e da tecnico le rispondo. Le leggo, esattamente, quanto è stato riprodotto anche da CONSOB: «La dimensione del risultato d'esercizio, su cui incidono sensibilmente le perdite non evidenziate sull'operazione Alexandria e sull'operazione Santorini, è anch'essa elemento rilevante nella valutazione degli strumenti finanziari; nei bilanci al 31 dicembre 2008, 31 dicembre 2009, 31 dicembre 2010 e 31 dicembre 2011 l'incidenza della non corretta contabilizzazione dei *repo* e della contabilizzazione «a saldi aperti» delle operazioni Alexandria e Santorini sul risultato d'esercizio consolidato era rispettivamente pari al -496,97 per cento, al -935,02 per cento, al 41,13 per cento e al 32,93 per cento». Questo lo posso lasciare agli atti. Quindi questa è una dichiarazione della CONSOB sulla quale noi ci siamo adeguati.

**SIBILIA (M5S).** In realtà, la domanda che avevo fatto era semplice: se i bilanci 2012 o 2013 sono conformi o no. (*L'avvocato Quagliana fa cenno di voler intervenire*). Va bene, ne deduciamo che non sono conformi.

**PRESIDENTE.** Mi scusi, senatore Sibilìa. Intervenga, intervenga pure: lei è qui, auditò.

**QUAGLIANA.** Rispetto alla imputazione coatta, la CONSOB è stata richiesta dal procuratore generale Isnardi di depositare una relazione che è nel materiale delle indagini preliminari e, quindi, di dominio pubblico. Questa relazione sancisce quelli che sono i profili di falsità dei prospetti informativi e dei bilanci, secondo la CONSOB, che sono quelli limitati al bilancio al 31 dicembre 2012, sintantoché, come diceva il presidente, non c'è stata l'esposizione dei *pro-forma*. Rispetto al mutato orientamento della CONSOB, che ha chiesto alla banca nel 2014 il mutamento della classificazione, questo è vero che c'è stato, ma automaticamente non ha né avviato un procedimento sanzionatorio nei confronti dei vecchi soggetti, sulla base del mutamento della contabilizzazione, né è stato ipotizzato a qualche altro intervento. È chiaro che, e questo si può tranquillamente dire, la CONSOB ha fatto una valutazione dove poteva farla ma

automaticamente non ha sancito la falsità dei bilanci degli anni precedenti. Perché è ancora più importante la dichiarazione del dottor Morelli sul procedimento? Perché ci vuole prudenza anche nel procedere con qualsivoglia azione. La Banca d'Italia e la CONSOB hanno depositato delle relazioni al procuratore generale in questa inchiesta che inducono alla prudenza rispetto a un'eventuale azione di responsabilità. La banca si riserva ogni valutazione a fronte di quello che potrebbe succedere nel dibattito e, se ci saranno gli elementi che dovessero evidenziare problematiche, chiaramente, si è tenuti ad agire come è stato fatto nei confronti di Mussari, Vigni e delle controparti *Deutsche*.

SIBILIA (*M5S*). Scusi, i bilanci 2012 e 2013 sono conformi o non sono conformi?

QUAGLIANA. Sono considerati tali. Sono conformi.

SIBILIA (*M5S*). Quindi, è evidente che ci sia una discrepanza rispetto a quello che avete detto nel 2014 e nel 2015, sulla base delle informazioni della CONSOB. Voi avete risposto in maniera chiara. Voi avete risposto in maniera chiara. Io sono soddisfatto della risposta. Non so cos'altro dire. Va benissimo così.

PRESIDENTE. Bene. Allora siamo soddisfatti.

SIBILIA (*M5S*). Non ho finito, però, le domande.

Avevo fatto anche un'altra domanda, di cui forse non ho colto la vostra risposta: se avete valutato la possibilità di impugnare gli accordi transattivi sottoscritti dal Monte dei Paschi con Nomura e *Deutsche Bank*, promuovendo azioni risarcitorie per quei danni, chiaramente, che gli altri due amministratori, prima di voi – non li nominiamo perché sennò ci offendiamo, però erano Profumo e Viola – non hanno incredibilmente contestato.

FALCIAI. Ricordo che entrambe le transazioni, Santorini e poi Alexandria, sono state chiuse dopo una trattativa. Ricordo che siamo stati anche fortemente invitati a chiudere queste transazioni dallo stesso organo di vigilanza che raccomandava questo come uno degli elementi di incertezza sulla nostra banca. Quindi, ad oggi, abbiamo chiuso queste transazioni e – ribadisco – non abbiamo ad oggi intenzione di riaprirle.

BRUNETTA (*FI-PdL*). «Chiuso» cosa vuol dire, scusi?

FALCIAI. Transato sia con Nomura e con *Deutsche Bank*, su queste transazioni.

BRUNETTA (*FI-PdL*). Non avete fatto nessuna azione...

*FALCIAI.* Abbiamo incassato 1.200 milioni: 1.200 milioni a fronte di queste transazioni.

*PRESIDENTE.* Sì, ma questo l'aveva già detto anche prima il dottor Morelli.

*SIBILIA (M5S).* Ma infatti, la risposta alla domanda era che non faranno azioni risarcitorie a dispetto di queste transazioni. Sì, ma infatti, la domanda era se avessero...

*PRESIDENTE.* In realtà non hanno neanche detto questo, mi è sembrato di capire. Hanno detto che, a fronte di questo – l'aveva detto prima il dottor Morelli – si riservano l'approfondimento, eventuale, a seconda di quello che risulterà emergere.

*FALCIAI.* Esatto, avevo detto questo.

*BRUNETTA (FI-PdL).* Nel frattempo...

*FALCIAI.* Ripeto, ad oggi questa è la situazione.

*SIBILIA (M5S).* L'ultima domanda. Alla luce di queste considerazioni che stiamo facendo – ed evidentemente sull'aspetto penale ci saranno, ripeto, delle operazioni, delle indagini e dei processi che verranno celebrati – vi chiedo se il Monte dei Paschi di Siena si sta preparando, dal punto di vista di possibili azioni e cause civili che potrebbero, di fatto, colpire la banca per ingenti somme. Se, all'interno del vostro piano industriale, state accantonando somme e cifre, come fondi di rischio.

*MORELLI.* Nel piano sono previsti degli accantonamenti, che sono stati ovviamente negoziati, nel complesso della struttura di costo del piano, con DG Comp. È evidente, onorevole, che io accantono sulla base di quello che posso prevedere oggi. È evidente che, per esempio, siccome noi abbiamo deciso di interpretare il decreto annullando completamente lo strumento del FRESH, e quindi azzerando il valore dei portatori di quel *bond*, che non era tecnicamente previsto, questo probabilmente esporrà la banca a una serie di cause. Noi siamo convinti di poter sostenere la posizione che abbiamo preso. Quindi, tutto quello che oggi è prevedibile; tutte le cause fino ad oggi arrivate, hanno accantonamenti stimati e coerenti. Dopodiché...

*DELL'ARINGA (PD).* Ringrazio il Presidente, nonché il presidente e l'amministratore delegato del Monte dei Paschi per la relazione e la disponibilità anche a fornire risposte alle informazioni che chiediamo.

Ho dei piccoli gruppi di brevi domande, che vorrei fare una alla volta. La prima riguarda il personale; ritorno su cose già dette, ma volevo avere qualche informazione in più. Questo piano di riduzione del perso-

nale rientra, immagino, nel piano di ristrutturazione in relazione all'andamento del rapporto *cost/income ratio*. Vorrei venisse detto qualche cosa su questo aspetto, se cioè è stato considerato, a che livelli è rispetto al resto del sistema (se alto o basso) e se, naturalmente, come immagino, questo sia stato concordato con l'autorità.

Seconda domanda. Questa riduzione, che voi avete detto minore di quella che era stata richiesta, è già grosso modo in un accordo, perché anche l'accesso al fondo chiaramente lo presuppone. Vorrei sapere se è un accordo ancora vago o se, invece, è abbastanza delineato, se in questo negoziato le parti sociali abbiano avanzato controproposte di ristrutturazione del personale e dell'organizzazione e se anche voi nel piano di ristrutturazione prevedete diverse organizzazioni, anche alla luce naturalmente di tutte le possibilità che i moderni sistemi tecnologici permettono. Vorrei qualche dettaglio in più per quanto riguarda il piano su questo aspetto e anche su quanto vi era stato chiesto – dal Presidente, se ricordo bene – e di cui forse non avete parlato, cioè il sistema degli incentivi, che riguardano non solo il *management* – questo è fra gli scopi della Commissione – ma anche il personale, che sappiamo sempre essere un punto debole (da un lato, obiettivi di realizzazione, di produzione, di produttività e di fatturato e, dall'altro, la difesa della trasparenza del risparmiatore). È un punto debole, non so se nel piano vi sia. Vorrei sapere com'è la situazione attuale del Monte dei Paschi e se prevedete di entrare in questo meccanismo.

*MORELLI*. Parto dall'ultimo punto: incentivi al *management* e al personale: questo è a mio parere uno dei temi delicati del piano. Il piano è un piano che non prevede incentivi e questo è controintuitivo rispetto al fatto che viene chiesto al *management* e ai dipendenti di raggiungere risultati di un certo tipo. È controintuitivo per due ragioni: primo, perché tutti i nostri concorrenti hanno meccanismi di incentivazione e di premi legati alle *performance*; secondo, e questo vale per il *top management*, per i direttori di filiale e per i gestori bravi, noi siamo da adesso in avanti esposti al rischio che professionalità di qualità della banca vengano attratte altrove (ed è in parte già successo negli ultimi mesi dello scorso anno e di quest'anno). Io l'ho detto quando ho fatto un giro sul territorio con i miei colleghi direttori di filiale e gestori: oggi probabilmente alcune professionalità di qualità nel mercato italiano si trovano al Monte dei Paschi. Perché il Monte dei Paschi ha gestito una situazione talmente anomala, talmente delicata, talmente complicata nel suo complesso che chi stava sul territorio e chi aveva posizioni apicali ha maturato una capacità di – semplifico – resistenza tale per cui un concorrente...

PRESIDENTE. Uno *stress test*.

*MORELLI*. Uno *stress test* sulle capacità psicoattitudinali. Quindi, un concorrente oggi tranquillamente può, vigente questo stato di totale assenza di sistemi incentivanti per tutti, agire in questo senso.

L'accordo sul fondo è un accordo definito, che viene poi definito e riadattato in funzione delle singole finestre, ma il quadro è stato chiaramente discusso con tutti i rappresentanti delle sigle sindacali.

Noi abbiamo a livello di *cost income*, che è la sua prima domanda, un *target* intorno al 51 per cento nel 2021, che è più o meno un *target* che tutte le banche che hanno presentato dei piani industriali hanno per gli anni 2020 e 2021. Dov'è il tema e la difficoltà che noi avremo rispetto ad altri? Che negli ultimi tempi – parlo solo per il periodo mio, ma potrebbe essere tranquillamente portato ancora all'indietro – la banca ha vissuto una situazione di totale immobilità e di questo i concorrenti ne hanno ovviamente beneficiato. Quindi, vale un po' quello che vi ho detto nella mia nota di apertura e nella mia introduzione: sarà un percorso lungo, molto complicato, che richiederà massima applicazione da parte di tutti i miei colleghi.

*FALCIAI*. Mi collego un attimo a questo tema del *salary cap* in particolare perché voglio sottolineare un'incongruenza, nel senso che la DG Comp su questo punto si è mostrata assolutamente rigida. Veniamo chiamati a sviluppare un piano industriale impegnativo, difficile, e non abbiamo gli strumenti per mantenere ed incentivare delle persone che devono essere di primario *standing* per portarlo avanti. Quindi, di fatto, è uno degli elementi di rischio che noi abbiamo effettivamente nel nostro piano industriale.

DELL'ARINGA (PD). Ripeto, il problema dell'incentivo è un problema delicato perché è un coltello a doppia lama naturalmente.

Detto questo, però, certamente questa volta intenzione sugli incentivi è un segno di differenziazione rispetto ai concorrenti non indifferente.

Il secondo gruppo di domande invece è più di carattere generale. Vorrei una vostra valutazione, che voi non avete fatto ma che io vi richiedo. Vi è stato chiesto di questi temi macro e la vostra risposta è stata: «sono temi macro, non ci riguardano». Riguardano ciò di cui si sta discutendo a livello europeo in questo momento, riguardano sia i titoli del debito pubblico che i crediti deteriorati. Abbiamo molte incidenze elevate nel sistema bancario italiano e questo è un rischio che va ridotto, perché è condizione per poterlo condividere a livello europeo (solito discorso che viene fatto). Ci sono proposte drastiche, su cui la delegazione italiana sta combattendo, come quella di svalutare i crediti in tempi piuttosto brevi e quindi presupporre accantonamenti altrettanto veloci (questo sul versante dei crediti deteriorati). Si avvia una contrattazione, su cui naturalmente anche per il nostro Paese si tratta di vedere se ci sono strade diverse (l'idea della *bad bank* la Commissione in questo momento non l'esclude del tutto). La strada su cui tradizionalmente il nostro sistema bancario insiste molto è quello di accelerare il recupero delle garanzie. Questo è un dibattito che è in corso e non si sa quale sarà l'esito, però si intravedono soluzioni possibili, dalla più estrema a quelle che magari per noi sono meno devastanti.

Lo stesso sui titoli del debito pubblico. Qui addirittura si parla di ridurre, e ciò può avvenire sia attraverso un premio di rischio positivo, quindi attraverso una ponderazione, o altrimenti mettendo dei limiti quantitativi. Ora, è chiaro che questi sono temi macro che riguardano il nostro sistema – a parte che io potrei chiedere anche a voi una valutazione come esperti per sapere cosa ne pensate di queste cose – che voi nella particolare congiuntura di questo piano di ristrutturazione avete dei vincoli con questi *Commitments* cui andate incontro (questo dovere di non minare la concorrenza). Però il quadro esterno, se passa una di queste cose, cambia, e cambia anche il vostro in relazione al piano esterno e magari addirittura i rapporti con la DG Comp potrebbero cambiare proprio perché il campo esterno viene cambiato. Adesso, è molto complicato, e ritengo che una riflessione magari l'avete fatta; ma se non l'avete fatta questi sono eventi che potrebbero verificarsi nel corso del piano industriale e cambiare anche radicalmente alcuni punti di riferimento dello stesso. Se questa riflessione l'avete fatta, bene; se non l'avete fatta, magari non sarebbe male se poteste presentare qualche memoria su questo tema.

Poi vi farò un'ultima domanda di carattere ancora più generale.

*MORELLI.* Lei ha toccato degli aspetti che sono da un certo punto di vista patrimonio comune di tutte le realtà bancarie italiane, perché tutti operano in questo sistema, tutti hanno ben chiaro quali sono i riferimenti regolatori, tutti hanno ben chiaro qual è il quadro macro. Per quello che riguarda il Monte dei Paschi, riassumo un po' in una frase: noi abbiamo un percorso che è tracciato e che è l'esito della trattativa che vi ho descritto e che conoscete. È un percorso complicato, lo ha detto lei e l'ho premesso io. Il Monte dei Paschi esce con successo da questo percorso e da questo piano nella misura in cui tutti sono consapevoli di quello che devono fare, tutti mettono tanta energia e tutti hanno chiaro cosa devono fare. È difficile, è molto difficile, però, ripeto – e credo di poter parlare a nome di 24.000 e più colleghi – avendo vissuto un anno così, c'è in tutti la voglia di provare a ripartire in un certo modo e farcela.

*DELL'ARINGA (PD).* Grazie. Insomma la risposta è: siamo talmente stretti in questo piano di ristrutturazione e con dei *Commitments* che riguardano solo noi che quello che succederà all'esterno, sì, ci influenzerà, ma come tutti gli altri; anzi, forse di meno perché noi abbiamo già le cose da fare secondo certe regole. Non sono convinto di questo.

*MORELLI.* No, no, mi perdoni, io ho detto: la prima parte di quello che lei afferma è così; che poi il quadro esterno avrà un'influenza su un piano che dura quattro anni, senatore, è evidente. Il piano è fatto sulla base di quello che è prevedibile oggi.

*DELL'ARINGA (PD).* L'ultima domanda è di carattere molto generale. Ieri, quando è stato chiesto al dottor Barbagallo quale fosse l'elemento comune di tutte le crisi e i dissesti delle banche che stiamo esami-

nando, a partire da quelle venete, un elemento comune e fondamentale, un po' a monte di tutto quello che è successo, ci ha dato una risposta secca: la *governance*. Dove naturalmente per *governance* non è che si intenda solo la buona gestione; no, è il sistema di pesi, contrappesi, incentivi e disincentivi. Ora, naturalmente, su questo il Monte dei Paschi in passato non ha dato buona prova, se non altro perché è stato detto che c'è stato un periodo in cui comandava uno solo e quindi i pesi e i contrappesi erano molto pochi. Adesso c'è stata una rivoluzione dal punto di vista della proprietà. Avete l'impressione – non è come chiedere all'oste se il vino è buono, ma insomma è una cosa molto simile – che possa esservi effettivamente un cambiamento radicale da questo punto di vista? Certamente la cosa che mi ha detto lei sugli incentivi del *management* e del personale fa pensare che, in effetti, un atteggiamento diverso, di distinzione, ci sia; ma c'è anche per tutto il resto?

*FALCIAI*. Io posso testimoniare dall'aprile del 2015, data in cui sono entrato nel consiglio e, devo dire, non voglio fare paragoni diretti, perché non ero nei periodi Mussari, Vigni e quant'altro, però, mi sento di poter dire che l'atteggiamento è estremamente rigoroso a tutti i livelli, dal *top management* in giù.

*AUGELLO (FL (Id-PL, PLI))*. Signor Presidente, intanto volevo chiedere alla Presidenza, tramite gli Uffici, di acquisire, perché non l'abbiamo – visto che è stato sollevato il tema – la motivazione che ha dato la Banca d'Italia rispetto alla sanzione irrogata all'attuale amministratore, dottor Morelli, in modo che possiamo poi verificare, perché oggettivamente non l'abbiamo mai letta, non ce l'abbiamo.

In realtà molte delle domande che volevo fare sono già state fatte e quindi cercherò di approfondire. Vorrei però prima di tutto spiegarne il senso: non è una volontà di andare, con attaccamento morboso, a rivisitare vicende giudiziarie che ci sono dietro le spalle. Noi abbiamo un problema in questa Commissione e quindi le spiego qual è la chiave per capire poi queste domande. A noi, anche parlando con i pubblici ministeri che hanno indagato sul Monte dei Paschi, risulta terribilmente difficile capire come alcune delle più visibili operazioni, che poi si sono rivelate penalmente perseguibili – se non proprio evidentemente criminali – consumate all'interno dell'istituto, pur avendo dei nessi logici tra loro... Le faccio l'esempio dei titoli: che tra Alexandria e Santorini ci dovesse essere un nesso era faccenda che balzava agli occhi facilmente; il problema era misurare poi economicamente il costo di questo nesso. Insomma, onestamente, chiunque mastica, anche in modo vago, di finanza strutturata capisce che se io sono in difficoltà su un'operazione come quella di Santorini e mi sbuca un'operazione che si chiama Alexandria che, anch'essa, è di finanza strutturata, c'è una parentela, perché se perdo sulla prima sto cercando di recuperare sulla seconda o di nascondere la perdita della prima.

Anche la questione del FRESH crea qualche problema; ne discutevamo proprio con il dottor Barbagallo ieri. Nel momento in cui si presenta

un contratto sull'usufrutto, abbastanza anomalo rispetto al momento di patrimonializzazione (tanto che poi la Banca d'Italia lo contesta), il cambiamento repentino di quel contratto lascia inevasa una questione: JP Morgan, e chi per lei, come mai rinuncia così facilmente a delle condizioni da un giorno all'altro? Come può cambiare un contratto in questo modo, pur nella legittima – come dire – impossibilità di pensare che sia stato completamente falsificato? Questo è chiaro, però c'è anche un ragionamento che precede e quindi le domande che ora le farò sono proprio per comprendere la percezione dall'interno di queste cose.

Prima però volevo fare alcune domande sui bilanci. Spezzerei una lancia in favore del collega Sibilìa, perché credo che dopo il documento CONSOB quei bilanci, pur non potendosi dichiarare falsi, in questo momento si possono comunque dichiarare non conformi. Su questo siamo in una fase di mezzo: non vuol dire che se rilevo una non conformità di un bilancio di per se stesso ne ho dichiarato la falsità, perché occorrono degli altri passaggi, ma mi pare un po' difficile sostenerne la conformità. La mia domanda è questa: del bilancio del 2008, che ne è stato? Come è stato considerato il bilancio del 2008? Fra l'altro, forse lei aveva la delega al bilancio 2008.

*MORELLI.* No, io nel 2008 non avevo nessuna delega al bilancio, perché, come dicevo, ero vice direttore generale per la parte *corporate*; c'era un CFO e un dirigente preposto.

*AUGELLO (FL (Id-PL, PLI)).* Però il bilancio del 2008, rispetto a questa questione sulla conformità dei bilanci, oggi come è considerato?

*QUAGLIANA.* Il bilancio è stato la base per le azioni di responsabilità che sono state fatte contro Mussari, Vigni, Deutsche Bank e Nomura, che poi sono la base in diritto che ci ha portato a fare le transazioni, anche se – e rispondo anche alla domanda dell'onorevole Sibilìa, che chiedeva perché non abbiamo riaperto le transazioni – il tema è tecnico. In realtà, il contratto di Nomura, il contratto di Alexandria in sé, se noi togliamo il fatto che sono stati fatti per coprire le perdite, sono contratti leciti. Quindi, di fatto, non potevamo agire se non in quella maniera e siamo stati obbligati a farlo. Poi, non solo siamo stati obbligati, ma abbiamo chiesto alla BCE la possibilità di aspettare ancora a chiudere l'operazione per avere il risarcimento e ci è stato detto che questo atteggiamento avrebbe posto a repentaglio la banca e quindi ci è stato chiesto di chiudere immediatamente la transazione.

*BRUNETTA (FI-PdL).* Chiamasi ricatto.

*QUAGLIANA.* Il che ha impedito di negoziare al meglio la transazione stessa. Quindi, nei fatti, il *management* era nel concetto di un conflitto di doveri, che è agli atti.

Il bilancio del 2008 è stato – per risponderle – completamente rivisitato dalla gestione Profumo e Viola; è stato «resettato» ed è stato – come dire – riapprovato.

*MORELLI.* Però su questo poi aggiungo, mi perdoni, che su questo tema ultimo che solleva è più opportuno fare queste domande a chi aveva ruoli apicali nel momento in cui poi quelle decisioni furono prese.

*SIBILIA (M5S).* Vero, verissimo.

*AUGELLO (FL (Id-PL, PLI)).* Ho solo chiesto che fine ha fatto il bilancio.

*MORELLI.* No, no, però quello che cercavo di trasmettere è che è difficile per noi dare dei giudizi su decisioni che sono state prese da un diverso presidente e da un diverso amministratore delegato.

*AUGELLO (FL (Id-PL, PLI)).* Ma questo c'è chi lo farà per voi. Non è questo il problema.

Invece le domande che volevo fare sono queste. Lei pone una questione sostanzialmente sull'operato dell'area finanza. La domanda è ovvia: che cosa percepisce, in quel momento, per muovere questo rilievo all'area finanza? Potrei fare la stessa domanda, lei non era all'area bilancio, e potrei chiedermi: ma all'area bilancio, quando gli hanno dato da contabilizzare, in maniera parziale e contraddittoria, la parte contabilizzabile di Alexandria e tutto il resto, che cosa hanno pensato? Capisce qual è il senso? Lei ha avuto un dubbio. Che cosa ha innescato in lei questo dubbio esattamente e che tipo di contesto c'era? Nel senso che, non avendo un incarico diretto – come lei ci ha detto – in queste operazioni, qualcuno gliel'ha detto che c'era qualche cosa che non funzionava nell'area finanza? Ci può raccontare e spiegare bene qual era il meccanismo e la situazione all'interno dell'azienda in quel momento, quando lei fa questo rilievo?

*MORELLI.* Allora, io le ho risposto che non facevo il CFO e non avevo responsabilità di bilancio sul tema FRESH. Quando divento CFO, alla fine del 2008, comincio ad interagire con le funzioni che organizzativamente riportano al CFO: l'area rischi, l'area bilancio ed altre. In quel momento vengo messo al corrente soprattutto dall'area *risk management*. Citavo, come forse lei ricorda, la persona che era responsabile, che porta alla mia attenzione tutta una serie di casistiche – in termini di investimenti, prodotti d'investimento e politiche d'investimento – che perseguiva l'area finanza, che in lui suscitavano fortissime perplessità e che, come lui ha detto anche in dibattito, aveva esplicitato a chi aveva quei ruoli precedentemente. È da quel momento che comincio con lui ad analizzare una serie di cose, che si concretizzano poi, nella fattispecie, con la richiesta di *audit*. Quindi questo risponde alla sua domanda su che cosa suscita...

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Lei analizza una serie di cose, ma quali cose? Cose che sono riferibili a quali di questi processi? Perché, come sa, Baldassarre aveva una sua operatività.

MORELLI. Tutto. Tutta l'attività dell'area. Il *risk management* sottoponeva ad analisi – perché lo deve fare di mestiere, come in qualunque banca – tutta l'attività sui portafogli della banca; motivo per il quale poi, quando io con lui chiedo l'*audit*, chiedo di farlo su tutte le attività di finanza della banca, non solo sulla cosiddetta area finanza.

Tenga presente – le aggiungo un'altra cosa, anche questa emersa – che dopo che io do le dimissioni, viene fatta una ristrutturazione organizzativa – questo l'ho appreso dopo – nella quale all'area finanza viene data una dignità organizzativa ancora maggiore.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Scusi, glielo dico un'ultima volta e poi dobbiamo andare avanti. Le chiedo però di rispondere più dettagliatamente su un punto. Lei dice: io ho notato alcuni elementi che mi hanno preoccupato in alcune attività. Mi può dire quali delle attività, dell'area finanza in particolare, suscitano questa sua attenzione? Proprio per capire. Perché è chiaro che il *risk management* intanto si rivolge a lei perché evidentemente vede un pericolo, non soltanto nel senso lato della trasparenza, ma un pericolo proprio per l'azienda nelle operazioni che si stanno facendo lì. Su quali di questi elementi vi siete soffermati? Quelli più importanti ovviamente, perché ce ne saranno stati cento, ma due o tre avranno creato... Per arrivare a fare una segnalazione formale, è chiaro che ci saranno stati due o tre...

MORELLI. Tutta l'attività di contenimento dei rischi finanziari, che era tutta l'attività d'investimento dell'area finanza. Adesso io, obiettivamente, è una cosa di otto anni fa e non posso ricordarmi i dettagli.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Va bene.

MORELLI. Però diciamo...

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Sì, sì, abbiamo capito, andiamo avanti.

Un'altra questione volevo sapere. In una struttura come il Monte dei Paschi, non credo ci siano procedure concorsuali per individuare i vice direttori e il direttore; sono nominati direttamente, giusto?

MORELLI. Sì, certo.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Quindi lei vede riconosciuta, come accade in qualsiasi azienda, una sua crescita professionale, dal *management* che è in carica in quel momento. Quindi, dal punto di vista tecnico questo tradotto in termini semplici significa che nel *management* in carica qual-

cuno aveva notato le sue capacità e aveva deciso. Ora la mia domanda è questa: normalmente, in una situazione che poi porta alle dimissioni, fermo restando che, a questo punto, noi staremo molto attenti da dove lei si dimette perché saremo pronti ad intervenire alle sue prossime dimissioni...

*MORELLI.* Vi avverto...

*AUGELLO (FL (Id-PL, PLI)).* Manderemo la Folgore appena lei si dimette da qualche parte. Glielo dico perché, prima di arrivare alle dimissioni, normalmente – glielo dico perché vengo da un'altra azienda di credito; in un'altra vita ho lavorato in un'azienda di credito anch'io – chi ha avuto un incarico fiduciario di quel genere si rivolge non solo al *risk management*, all'*audit* o a quello che è, ma a colui con cui ha avuto questo rapporto fiduciario e che gli ha dato quel peso per dirgli: «Guarda che qui si sta verificando un problema». È successo questo? Chi era questa controparte?

*MORELLI.* Allora, le rispondo e prima faccio una riflessione di carattere generale. Un gruppo di *top management* di una banca, ma vale secondo me per tutte le aziende, lavora e viaggia su una regola non scritta ma che tutti devono rispettare: ci deve essere massima trasparenza, per lo meno tra le figure veramente di vertice (quindi il presidente, l'amministratore delegato e i primi riporti), su tutto quello che viene fatto. Poi uno può discutere, può essere in disaccordo, può manifestare il disaccordo, ma tutti quanti devono essere messi a conoscenza ed avere un patrimonio conoscitivo assoluto, perché solo su quello quel gruppo di *management* riesce a prendere delle decisioni.

Io, ad un certo punto, ho avuto la netta sensazione di non avere un patrimonio conoscitivo completo e con me altre persone che lavoravano insieme al sottoscritto. Io questo l'ho manifestato al mio referente. Io manifestavo al direttore generale sistematicamente cosa secondo me non funzionava. Nel momento in cui chiedo di fare un *audit*, e guardi...

*AUGELLO (FL (Id-PL, PLI)).* Questo risulta?

*MORELLI.* Sì, certo che risulta: questo è agli atti e l'hanno testimoniato n persone. Le dico delle cose e posso dirglikle perché...

*AUGELLO (FL (Id-PL, PLI)).* Mi scuso, ma noi abbiamo 4.200 incartamenti della Banca d'Italia e i magistrati che ci scaricano la roba qui: mi devo affidare alla tradizione orale chiedendoglielo.

*MORELLI.* Non ho dubbi. Perfetto. Lei fa benissimo e anzi per me è un'occasione unica per chiarirvi temi di questo genere.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Se non la richiamiamo; questo dipende.

MORELLI. Ma lei mi richiami quando vuole, onorevole.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Era una battuta.

MORELLI. Anche la mia è una battuta. I miei comportamenti negli ultimi anni sono stati sottoposti ad uno scrutinio assoluto. Ma la domanda è: io manifestavo al direttore generale sistematicamente le cose su cui non ero d'accordo; ad un certo punto, quando mi sono reso conto che non avevo riscontri, in quella posizione, la scelta che un professionista ha è andarsene.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Diciamo che ne ha anche un altro paio, dipende da che cosa ha capito che sta succedendo.

MORELLI. Certamente, ed è funzione del patrimonio conoscitivo che avevo in quel momento.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). L'ultima domanda e poi non la disturbo più.

Lei è entrato in questa vicenda, com'era assolutamente inevitabile dovendo la magistratura accertare ogni possibile fatto, in diverse vesti, perché credo che lei sia stato prima indagato e poi è passato a testimone, perché hanno archiviato completamente ogni questione.

MORELLI. Sì, e le ho letto le motivazioni dell'archiviazione.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Esatto, ma io vorrei capire questo: noi non l'abbiamo chiesto ai pubblici ministeri, anche per correttezza, e lo chiediamo a lei: esattamente, quale delle sue attività è stata particolarmente attenzionata sia nella prima che nella seconda fase? Che cosa di importante ha ritenuto la magistratura lei dovesse chiarire e portare alla luce attraverso il confronto, che poi si è svolto, nell'una e nell'altra fase? Perché poi passare da indagato a testimone è una cosa che capita quando poi si archiviano le cose.

MORELLI. Io sono stato sottoposto ad indagini solo su un evento, che era il mancato invio di una integrazione contrattuale relativa al tema FRESH. Ci sono diversi documenti sul tema FRESH il cui mancato invio alla vigilanza ha determinato le riflessioni che conoscete. Quando io ho testimoniato, cinque anni e mezzo fa, prima di essere indagato su questo argomento – anche questo è agli atti – a domanda ho risposto: se c'era un'interlocuzione con l'autorità di vigilanza, qualunque documento relativo al FRESH – nella fattispecie – doveva essere inviato. Successivamente sono stato iscritto per concorso in ostacolo su un documento e

sono stato, pochi mesi dopo, archiviato e vi ho letto le motivazioni. Successivamente sono stato sentito, come persona informata dei fatti, sul tema Alexandria (solo su quello).

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Sul tema Alexandria, perché era collegato alle ragioni delle sue dimissioni, cioè era una delle cose su cui lei aveva puntato la sua attenzione?

MORELLI. Perché era collegato al fatto che su quell'evento avevo manifestato fortemente il mio dissenso.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Allora c'erano degli eventi; ce lo ricordiamo, ci sono degli eventi...

MORELLI. Ma gliel'ho detto.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). No, no, prima gliel'ho chiesto tre volte e non me l'ha detto. Non è colpa sua, avrò posto male io la domanda.

Le chiedevo prima appunto quali erano gli eventi, tutti quelli contestati più importanti...

MORELLI. Mi scusi, allora l'ho fraintesa: io pensavo fosse un evento legato all'attività del *risk management*; era assolutamente l'operazione Alexandria.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). E che cosa aveva visto? Che è quello che poi aveva già testimoniato, quindi che cosa avevate notato rispetto ad Alexandria per porre poi la questione? Se lo ricorda? Questo lo ha testimoniato.

MORELLI. Avevamo notato che si voleva portare avanti un'operazione senza avere bisogno di doverla fare, perché c'erano degli strumenti in bilancio che non era necessario modificare e perché, legato a questo, ci venne poi spiegato che c'era un contesto di transazioni separate molto importanti sui titoli di Stato. E siccome il *risk management* aveva un progresso storico molto lungo di analisi delle operazioni dell'area finanza, a quel punto il *risk management* mi segnalò l'esigenza di intervenire.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). E comprese la situazione reale di quei titoli che erano sottostanti ad Alexandria. Quando lei dice che c'era una transazione separata che riguardava dei titoli che non vi convinceva, non vi convinceva perché pensavate non li avessero comprati i titoli o non vi convinceva proprio che si facesse un derivato da un titolo?

MORELLI. No, noi non avevamo nessun elemento per capire in modo compiuto qual era la natura dell'operazione.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Concludo con una domanda un po' più leggera: ma come mai...

MORELLI. No, ma io sono a sua disposizione, onorevole.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). No, ma questo lo dicono anche ne «I tre moschettieri» spesso, ma io non ho pretese di alcun genere.

MORELLI. Ma io sono qua. Sono a sua disposizione.

AUGELLO (*FL (Id-PL, PLI)*). Dico solo una cosa, per alleggerire. Come mai nella relazione lei parla di una difficoltà ambientale successiva al *referendum* che, diciamo, fu motivo anche di ironia sui giornali, no? Si erano preannunciate, con la consueta leggerezza che contraddistingue le campagne elettorali, vicende degne delle orde di Gog e Magog in caso di vittoria del no al *referendum* che invece fu salutato da quattro giorni di rialzi consecutivi in borsa, ma perché – io non sono così demagogico: sono di parte, ma ho smesso di essere fazioso per questioni d'età – si era scontato in parte prima l'effetto dell'apprensione per il risultato referendario, quindi successe che, aperte le urne, per quattro-cinque giorni consecutivi ci furono dei rialzi borsistici, non travolgenti, anche se i giornali maliziosamente e l'opposizione affermarono: «Euforia in Borsa». Com'è che c'era questa depressione solo intorno a questa operazione che stavate facendo, nel tentativo di....

MORELLI. Allora: nel momento in cui un investitore internazionale deve decidere di mettere soldi in una qualunque azienda il quadro istituzionale di riferimento di quel Paese è sempre un elemento discriminante nel decidere se fare le cose o non farle; perché io posso tranquillamente come investitore decidere di aspettare qualche giorno, qualche settimana o qualche mese e investire dopo. Quello era un momento in cui c'era assoluta incertezza su quale sarebbe stato, indipendentemente dal risultato del *referendum*, il quadro istituzionale; di conseguenza, nessun investitore che ha degli approcci e delle politiche di investimento sane decide di andare avanti con quel quadro di riferimento istituzionale. Questo succede in tutti i Paesi e in tutte le situazioni simili.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Dottor Morelli, spero di farle delle domande *flash*.

Sulla vicenda del famoso *Mandate Agreement*, ritrovato dopo e per caso, per quella che è la sua esperienza, quando Banca d'Italia arriva con i suoi ispettori normalmente, come se fossero normali clienti in una dipendenza o in una filiale della direzione generale, quindi per i comuni mortali, cioè senza preavviso, la prima cosa che chiede non è se ci sono protocolli riservati e se ci sono casseforti dietro i quadri degli uffici?

*MORELLI.* No, fa una serie di richieste che riguardano normalmente l'esibizione di una serie di documenti.

*D'ALÌ (FI-PdL XVII).* Forse allora è cambiata un po' la vigilanza nel tempo.

*MORELLI.* Per lo meno a me non è mai capitato di avere...

*D'ALÌ (FI-PdL XVII).* A me sì.

*MORELLI.* A me no. Però, ripeto, parlo sulla base della mia esperienza.

*D'ALÌ (FI-PdL XVII).* Ho capito.

Andiamo invece al discorso che mi preoccupa molto, quello della cessione dei crediti. Lei ci ha detto che il portafoglio sofferenze che verrà ceduto, se non lo è stato già, è di 26 miliardi e che riguarda circa 80.000 posizioni. Noi siamo molto preoccupati che questa cessione possa creare intanto effetti di preoccupazione nel mercato, perché nel momento in cui si separa, per quanto già a sofferenza, il rapporto tra il cliente e la banca e lo si affida solamente ai recuperatori si crea sicuramente un trauma sul mercato nel suo complesso, e poi perché le condizioni di vendita – lei stesso ci ha detto di essere stati obbligati nel dover decidere tra l'osservanza delle pressioni europee e l'altra pressione europea, quella della libera concorrenza e della celebrazione di una gara sul libero mercato – vi hanno portato a scegliere. La prima delle soluzioni è quindi di essere «obbligati» ad accettare condizioni che invece sul libero mercato si sarebbero magari potute spuntare in maniera diversa. Non ci dice quindi per quanto è stata negoziata questa cessione di 26 miliardi e delle 80.000 posizioni. È possibile sapere il controvalore di questa cessione? Perché siamo anche preoccupati che nell'ambito di queste cessioni, ma questo certamente non dipende da voi, si possano nascondere fenomeni di «speculazione» che non siano sufficientemente chiari.

L'acquirente di questo pacchetto è una società che fa riferimento al fondo Atlante. Ci può dire se il fondo Atlante ha altri rapporti con il complesso Monte dei Paschi oltre questo?

*MORELLI.* Circa il valore credo di aver risposto sul fatto se si poteva prendere un'altra strada: la risposta per le ragioni che io ho esposto è che non si poteva prendere un'altra strada, perché i tempi imposti erano molto chiaramente esplicitati e definiti dalla Commissione europea e dalla BCE. Il valore è stato reso pubblico nel momento in cui fu annunciata l'operazione alla fine di giugno: quindi è 5,5 miliardi a fronte di 26,2 miliardi, al netto degli eventuali incassi che nel frattempo subentrano e la banca può riscuotere, che quindi andranno in deduzione. Quindi, questo vuol dire un prezzo del 21 per cento del valore complessivo di 26,2 miliardi.

Per quello che riguarda le sofferenze e i recuperi, quello che è classificato a sofferenza è un rapporto chiuso; quello che uno può fare invece è lavorare sul portafoglio delle cosiddette inadempienze probabili.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Avevo chiesto anche se il fondo Atlante ha altri rapporti con il gruppo Monte dei Paschi oltre questa questione della vendita delle sofferenze. Approfitto per integrare la domanda: questa differenza tra 26 e 5,5 miliardi è interamente coperta da fondi già accantonati o comporterà ulteriori perdite di esercizio?

MORELLI. A mia conoscenza oggi il fondo Atlante l'unico rapporto che ha è il rapporto derivante dal contratto relativo alla cessione dei 26,5 miliardi; ripeto, per quello che è a mia conoscenza. Quaestio, che non è Atlante, ha un rapporto relativo alla piattaforma che gestisce gli NPL. Il tema che lei solleva sugli accantonamenti e su quel portafoglio è proprio l'oggetto dell'operazione che noi abbiamo fatto. Quindi, quel portafoglio è stato svalutato con quell'impatto a conto economico. Le perdite sono state portate a conto economico appunto.

QUAGLIANA. Tenendo conto del piano.

MORELLI. Certo.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). A quanto ammontano?

MORELLI. A 4 miliardi.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Quindi i fondi rischi coprivano...

MORELLI. No, abbiamo accantonato 4 miliardi a fronte della cessione di un portafoglio lordo di 26,2 miliardi.

QUAGLIANA. La banca doveva essere solvibile...

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Su queste partite ci saranno già stati precedenti accantonamenti. Quindi 4 miliardi sono tutti sull'ultimo bilancio.

FALCIAI. Esatto.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Sono sull'ultimo bilancio.

MORELLI. Sulla semestrale di giugno.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Oltre gli accantonamenti degli anni precedenti, che sono stati tutti utilizzati; più 4 miliardi su questo bilancio. Grazie.

FALCIAI. Senatore, le volevo solamente rimarcare un concetto che lei ha sfiorato, che però è importante. La cessione così di questo pacchetto

di sofferenze e il passaggio della gestione dal sistema bancario ai *servicer* locali sicuramente si sentirà nelle controparti, perché sicuramente mentre il sistema bancario comunque ha attutito tutta questa massa di NPL attraverso la gestione *in house*, attraverso un percorso più lungo, nel momento in cui arriva un *servicer* privato che ha l'unico interesse di portare... saranno molto più aggressivi. Paradossalmente, diciamo, in questo senso il sistema bancario verrà rimpianto da questo punto di vista da queste controparti, perché ha assorbito sulle sue spalle un'onda d'urto che invece i *servicer* saranno molto più violenti nel gestire.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). A questo punto lei non ritiene che ci possano essere degli interventi normativi che possano, diciamo così, mediare tra queste due posizioni, come per esempio un diritto di prelazione per il debitore che viene ceduto o un'agevolazione fiscale per chiudere le posizioni in mano alla banca?

FALCIAI. Sicuramente interventi normativi sono possibili. A mio avviso va anche accelerato l'*iter* per poter incassare questi crediti. L'Italia è il Paese più lento in Europa; è questo che crea buona parte del delta che abbiamo a bilancio, no? Nel senso che, in genere, negli altri Paesi europei in due-tre anni si incassano questi crediti; in Italia ce ne mettiamo sette-otto.

D'ALÌ (*FI-PdL XVII*). Quando va bene.

BRUNETTA (*FI-PdL*). Intanto, a titolo personale, non so se i colleghi condividono, ma ho una simpatia nei vostri confronti, non tanto per questa audizione di oggi quanto per il lavoro che state facendo. Penso ovviamente come professionisti, ma è buona cosa cercare di mettere ordine e un po' di normalità in una situazione che di ordine e normalità negli ultimi anni ne ha avuta poca.

Al di là di questo, darei un piccolo titolo alla mia domanda: «Acrobazie e giochi di coppia». Tra il 2007 e il 2008...

PRESIDENTE. È una promessa o una minaccia?

BRUNETTA (*FI-PdL*). «Acrobazie e giochi di coppia», adesso capirete. Tra il 2007 e il 2008...

PRESIDENTE. Mi scusi, andiamo in seduta segreta?

BRUNETTA (*FI-PdL*). No. Tra il 2007 e il 2008, in un momento storico particolarmente azzecato, direi, nel senso masochistico del termine – perché nel 2007-2008 scoppia la grande crisi, scoppia la crisi dei *sub-prime*, che, anche se riguarda in quel momento solo gli Stati Uniti, però si legge sui giornali – avviene il grande affare di Antonveneta. Prima domanda implicita: a vostra conoscenza, ne aveva fatti di simili MPS nei pe-

riodi precedenti? Un boccone così rilevante in termini di acquisizioni; quel boccone era probabilmente uno dei più rilevanti, a parte il momento, perché forse i *management* di allora non leggevano i giornali.

Secondo punto. La coazione ad acquisire era legata ovviamente a quello che diciamo sempre «terzo gruppo»: o catturi o vieni catturato; cioè arrivare a dei valori dimensionali, come dire, sufficienti per non essere catturato (vedi quello che era successo negli anni precedenti). Ebbene, vi spiego le acrobazie. Ho fatto un breve elenco: Alexandria, Santorini, FRESH, Nota Italia, Patagonia, Antracite (e secondo me ce ne sono anche altre); nomi esotici per fare delle cose che sembrano complicate, ma in realtà sono di una banalità infinita. Complicate perché sono acrobatiche, perché sono complesse, perché implicano tanti passaggi, però poi la sostanza è sempre quella. Esempio, che spiego a me stesso perché tutti i colleghi sanno meglio di me queste materie. Alexandria tecnicamente, in cambio di liquidità, cioè di soldi, cede a Nomura una montagna di titoli – BTP a trent'anni – impegnandosi a ricomprarli successivamente a un prezzo più elevato; è più o meno corretto, ho semplificato un po', pensando a quello che sarebbe accaduto successivamente; il 2007-2008 è abbastanza vicino al 2010-2011 e mi vengono un po' di brividi. Questa cosa si fa con Nomura: questo è il gioco di coppia. Santorini, un altro pronti contro termine – è così? – si fa con *Deutsche Bank*, multinazionale *player* globale. FRESH, cosa diversa – obbligazioni acrobatiche – si fa con chi? JP Morgan, altro *player* importante. Nota Italia – e qui è divertente – è un CDS. Tutti sanno cosa sono i CDS: è roba che scotta, perché è un'assicurazione in ragione di un possibile *default*. Anche qui sulle date grande previsione masochistica; sappiamo tutti che nell'ottobre del 2011 i CDS nel nostro Paese schizzano verso l'alto, cioè valgono tantissimo in termini di rendimenti, e Nota Italia si fa sempre con JP Morgan: giochi di coppia. Patagonia e Antracite; Antracite si fa addirittura con Lehman Brothers: giochi di coppia. Il tutto per procurarsi la provvista, come direbbero i banchieri, per comprarsi – a prezzi convenienti? No, a prezzi spaventosamente sopravvalutati – Antonveneta. Cioè tu vai da degli operatori non proprio generosi, che ti fanno condizioni non proprio leggere. Uno dice: «Faccio l'affare della vita perché compro a pochissimo e quindi posso anche approvvigionarmi a prezzi molti alti perché l'affare che faccio è un affare straordinario: compro a poco»; invece no: pago tanto per comprare a di più. Il tutto in un momento storico, 2007-2008, foriero, come sapremo poi, di successive tempeste più o meno perfette. Bene, voi, che attualmente siete il *top management* di Monte Paschi – se volete, la risposta potete darmela in seduta segreta, anche per essere più liberi – con in parte esperienze precedenti, avreste fatto le stesse cose se voi foste stati *top management* allora? Per comprare cioè una cosa ad altissimo prezzo con quelle modalità, senza *due diligence*, vi sareste impegnati e indebitati con quei *partner* molto pesanti?

Non ho finito; poi la secretazione eventualmente potete chiederla voi, per me no. Seconda domanda, che riguarda forse qualcuno di voi: possibile che un'operazione di tale dimensione fosse limitata solo ad alcuni *top*

*manager* senza che lo sapesse l'intero sistema banca? Domanda questa legata al fatto della dimensione dell'operazione, perché se di questa operazione Antonveneta se ne facevano dieci all'anno, evidentemente una la fa l'uno, un'altra la fa l'altro, un'altra ancora la fa quell'altro e non si vedono; ma se si fa una volta nella vita ed è l'operazione che ti salva la vita (oppure non te la salva), per cui sei disposto a tutto, a tutte le acrobazie, a tutte le condizioni vessatorie, come abbiamo visto...

Ultimissima domanda. L'ho capita e non mi è piaciuta la *moral suasion* delle autorità europee, che voi avete semplicemente raccontato: chiudete, chiudete in fretta, chiudete veloci, sennò i mercati si incazzano – più o meno, scusate il termine – o sennò la vostra reputazione ne soffre – mettiamola così – e quindi voi che siete – l'ho capita così – in fase di guarigione, o che dovrete essere in fase di guarigione, se fate troppo i tignosi – mettiamola così – il percorso di guarigione magari è più lungo e più difficile, al di là della giustizia, al di là degli interessi. Ora, scusate la franchezza, però siamo qui per questo. Se volete, rispondete in forma segreta, però vorrei una risposta sincera *pro veritate*. Grazie.

PRESIDENTE. Se volete richiedere la seduta segreta, fatelo pure.

*FALCIAI*. No, rimaniamo tranquillamente in seduta pubblica. Magari comincio io la risposta poi, Marco potrà intervenire se ha da aggiungere qualcosa. Intanto un approccio metodologico: è chiaro che né io né Marco eravamo presenti in quegli anni. Io quello che posso solamente dire è che, nel nostro consiglio, per fare operazioni che erano meno di un decimo delle operazioni di Antonveneta ci siamo avvalsi di studi legali, di *advisor* finanziari, di banche d'affari. Abbiamo discusso all'interno ma non mettendo l'*item*, il punto all'ordine del giorno, tra le «varie ed eventuali», ma mettendolo all'ordine del giorno, più di una volta. Parlo, per esempio, della piattaforma Sirio e di altre operazioni diciamo di M&A. Abbiamo discusso approfonditamente in consiglio, direi a volte anche per delle ore. Abbiamo visto i contratti e i precontratti. Quindi, di fatto, penso e reputo che le buone regole di *governance* ti devono indurre ad avere un atteggiamento molto rigoroso in queste cose qua. Per quanto ne so, non mi sembra che lo stesso tipo di atteggiamento sia stato utilizzato all'epoca; non ultimo l'aspetto della *due diligence* che è la cosa più macro.

Ci sono state altre operazioni di questa entità nella banca in passato? Mi risulta la Banca del Salento, mi risulta la BAM, ma non della dimensione, direi devastante, di Antonveneta. Anche perché poi Antonveneta ha creato un effetto *snowball*, un effetto palla di neve, nel senso che nel momento in cui ci si è accorti che l'operazione era molto onerosa si è dovuto a questo punto rincorrere: fare più ricavi, per fare più reddito, quindi fare più impieghi, dare impieghi a chi nelle altre banche veniva scartato. Quindi c'è un effetto *snowball* che è stato ingenerato da quell'operazione e che poi ha amplificato i suoi effetti negativi sul bilancio. Comunque, all'epoca la banca era molto solida.

L'ultimo aspetto che toccava: la *moral suasion* delle autorità. Diciamo che soprattutto le ultime trattative che noi abbiamo fatto con la BCE e con la DG Comp non sono allo stesso livello; non è un interlocutore che sta alla mia pari con cui posso adottare vari strumenti, tattiche e strategie negoziali. In alternativa c'è la *resolution* della banca; in alternativa hai un impatto sociale, economico sul sistema Paese relevantissimo. Quindi, diciamo, i ruoli, i pesi al tavolo della trattativa non sono paragonabili. Devo dire che le nostre strutture hanno fatto il massimo da questo punto di vista. Abbiamo ottenuto dei risultati tangibili, però chiaramente davanti ad un...

BRUNETTA (*FI-PdL*). Scusi, ma la mia curiosità non era rivolta a voi circa una *moral suasion*, come dire, impropria; era rivolta alle autorità, perché siamo sempre dentro l'ipotesi del ricatto, più o meno *pro bono*, più o meno a fin di bene.

MORELLI. Su questo, professore, non è un ricatto, secondo me: sono istanze ed esigenze diverse. La Commissione europea, di fronte ad una situazione del genere, aveva delle istanze e doveva applicare una serie di metriche di valutazione e impatti conseguenti sull'ambito concorrenza; la BCE aveva delle metriche di valutazione per quello che riguarda gli ambiti patrimoniali e di liquidità del gruppo, e la banca si è trovata in mezzo dovendo a quel punto anche rappresentare un futuro azionista, che a sua volta ha esigenze diverse. Quindi questo secondo me è stato un po' il...

FALCIAI. Un altro tema non irrilevante, e che di fatto ha creato una forte mancanza di credibilità nei nostri confronti, è che la stessa banca si presentava a proporre un piano di ristrutturazione agli stessi organismi per la seconda volta in due-tre anni: «siete tornati qua; ci avevate presentato nel 2013 un piano di ristrutturazione di un certo tipo, non avete fatto nessun tipo di *delivery*, adesso venite ancora un'altra volta con un altro piano: non vi crediamo più». Quindi, è stata sicuramente una trattativa in salita in questo caso.

BRUNETTA (*FI-PdL*). Avevo chiesto anche se acrobazie simili a quelle citate e che sono concentrate in quel biennio maledetto, in quel momento maledetto, erano anche frequentate prima di quel periodo oppure sono amicizie, technicalità, prodotti finanziari, frequentati solo per l'occasione. Non vi chiedo se voi avete intenzione di frequentare strumenti simili nella vostra attuale attività.

MORELLI. No, le operazioni cui lei faceva riferimento, per quello che posso ricordare, professore, sono tutte operazioni che erano nel bilancio del Monte dei Paschi da molto prima. Poi sono state rivisitate e ristrutturate, ma tutte le operazioni a cui lei faceva...

BRUNETTA (*FI-PdL*). Quindi, era prassi normale.

MORELLI. Erano delle operazioni che erano state fatte molti anni prima, (parliamo di quattro-cinque anni prima, ripeto, per quello che posso ricordare), in contesti di mercato completamente diversi dal momento cui fa riferimento lei.

BRUNETTA (*FI-PdL*). Sì, ma non usate poi in maniera fraudolenta, perché i pronti contro termine sono la cosa più normale di questo mondo; un derivato, per quanto pericoloso è una cosa normale; se poi lo fai passare per quello che non è...

MORELLI. No, ma infatti i pronti contro termine sui titoli di Stato sono operazioni normalissime; il tema è a quali termini, a quali condizioni, con che *disclosure* del complesso nel quale vengono innescate.

BRUNETTA (*FI-PdL*). Se poi lo fai in un momento assolutamente di passaggio, pericoloso, per cui può cambiare tutto...

DAL MORO (*PD*). Ringrazio anch'io gli auditi. Faccio una premessa alle domande che farò di seguito, di cui la prima parte in seduta pubblica e la seconda in seduta segreta. È evidente che il dottor Morelli risulta completamente estraneo da tutte le vicende. Anzi, io credo che lei abbia fatto un bel gesto nello staccare la spina ad un certo punto e andarsene; al di là delle parole, sono i fatti che poi rimangono. Però io sono costretto a fare poi una serie di domande e anche un quadro perché dai dettagli noi possiamo ricostruire la cornice. Dall'esterno – l'ho raccontata ieri – la storia è così: una banca con alti e bassi nella sua stagione – ricordiamo Banca 121 e via dicendo – compra una banca in difficoltà e, come dice chi mi ha preceduto, compra una banca in difficoltà acquistando, a distanza di pochi mesi, a molto di più rispetto ad altre offerte. E, guarda caso, su questa cosa le ispezioni che avvengono da parte della Banca d'Italia sono ispezioni dove non c'è mai un parere favorevole; e, guarda caso, non vengono fatte due *due diligence* perché ci viene detto sempre dagli organi di controllo che non erano obbligatorie. Ma la necessità uno la può anche consigliare. Non vengono fatte. E tutto questo avviene di fronte ad una banca come Antonveneta che negli ultimi anni aveva consolidato il proprio bilancio attraverso delle operazioni straordinarie non più ripetibili. Aggiungiamo a tutto questo che il valore dell'acquisto poi viene complessivamente a scoprirsi essere non di nove miliardi ma di oltre 17,1 circa. Dopodiché, come in una *spy story*, scopriamo che in una casaforte c'è un documento che, se gli organi di vigilanza avessero saputo... Se la raccontiamo all'esterno e pensiamo che questo sia frutto solo della furbizia di qualcuno, io faccio fatica a crederci. Perché questa è la lettura esterna, io ho riportato solamente i fatti.

Noi stiamo allora cercando di capire quali sono le possibilità che noi abbiamo per evitare che questa modalità di operare non possa ripetersi.

Questo è, alla fine, il nostro mandato. Quindi, io adesso, devo fare alcune domande, mi scuserà, ma è per fornire il contesto e la cornice.

È vero che lei prima di arrivare in Banca Monte dei Paschi era responsabile italiano di JP Morgan?

*MORELLI.* Io ho lavorato in JP Morgan dal 1994 al 2002. Sono arrivato al Monte dei Paschi a fine 2003.

*DAL MORO (PD).* Quindi corrisponde al vero che prima di arrivare...

*MORELLI.* Sì, certo.

*DAL MORO (PD).* Lei non ha più avuto contatti con JP Morgan in quella fase? Perché come sappiamo in una delle operazioni che si attua, come diceva prima il professor Brunetta, i nomi che ritroviamo sono sempre quelli.

*BRUNETTA (FI-PdL).* Sono due.

*DAL MORO (PD).* Sono sempre quelli che troviamo in tutte le carte, in tutte le mappe e quasi sempre questi, come nella vicenda dell'usufrutto, come lei sa, poi vanno via sempre coperti e incassano, comunque, sempre e a prescindere.

Lei, da quel momento lì finisce, circa con un anno di anticipo, la sua esperienza in JP Morgan e poi passa al Monte dei Paschi e con loro non c'è più stato nessun tipo di contatto rispetto a questo tipo di intervento, di operazioni.

*MORELLI.* No, c'è un contatto, come è evidente, nel momento in cui viene fatta l'operazione Antonveneta, perché, come è noto a tutti, JP Morgan era una delle banche che vennero ingaggiate dal gruppo per l'operazione FRESH.

*DAL MORO (PD).* Quindi, lei ebbe contatto...

*MORELLI.* Beh, eravamo *n* ad avere contatti. Quella era un'operazione... Certo, assolutamente sì.

*DAL MORO (PD).* La seconda domanda l'ha fatta prima chi mi ha preceduto, il senatore D'Alì, ed è riferita ai protocolli. Le ha fatto una domanda che voglio ripetere, riferita ai protocolli, perché per noi è un punto centrale della vicenda. Perché quel documento ritrovato in cassaforte viene registrato ad un protocollo. Qui c'è un atto, non c'è una cosa riservata che non si sa e non è neppure agli atti. E noi sappiamo che in tutti gli enti, sia istituti di credito, sia Ministeri, sia qualsiasi grande azienda privata, esiste il protocollo della direzione generale, esiste il protocollo di tutti. Ed era

così anche al Monte dei Paschi. Quindi, lei ha risposto, alla domanda che le è stata fatta, che generalmente chi arriva a fare l'ispezione chiede i documenti, non va a vedere i protocolli. Ora, capisco che la sua esperienza la porti a dire questo, ma se devo aprire un'indagine e capire cosa devo rilevare la prima cosa è andare a vedere cosa è arrivato e chiedere i documenti in base a cosa è arrivato. Non dovrebbe essere così secondo lei?

*MORELLI.* Io, purtroppo, non le possono rispondere, perché i protocolli degli organi di vigilanza quando vanno a fare delle ispezioni sono i protocolli che seguono loro, quindi...

*DAL MORO (PD).* Lei mi conferma, però, che all'epoca c'era – e c'è ancora adesso – un protocollo della direzione generale del quale disponevano evidentemente il *management*...

*MORELLI.* No, no. C'è un protocollo della direzione generale a cui hanno accesso – anche oggi – il direttore generale e la segreteria del direttore generale.

*DAL MORO (PD).* Ed era presente, quindi, questo protocollo anche nel 2007-2008?

*MORELLI.* Certamente.

*DAL MORO (PD).* Va bene.

Lei ci ha raccontato tutte le peripezie – la dico così – nei confronti degli organi di controllo da parte delle istituzioni europee in questo anno tribolato per arrivare alla ricostruzione e al rilancio del Monte dei Paschi. Avete fatto forse la prima esperienza di un certo tipo sul piano europeo, il che è stato molto importante, molto significativo, molto pesante. La domanda che io mi sono fatto nell'ascoltarvi, è che se la stessa attenzione e lo stesso rigore fossero stati messi nel 2007 e nel 2008 in tre mesi non si faceva l'operazione Antonveneta. È vero? Conferma?

*MORELLI.* Sì.

*DAL MORO (PD).* La domanda che adesso che sono costretto a farle è un po' più delicata; mi deve scusare, ma è dentro un contesto generale. Nel momento nel quale lei viene a conoscenza di una serie di informazioni parlando evidentemente con il *risk management*, e quindi approfondite le varie tematiche – lui l'aveva quasi sulla bocca questa domanda – e identificate una serie di interventi di un certo tipo, lei va dal direttore generale, suo diretto superiore, e gli argomenta le ragioni per le quali e via dicendo, ricevendo una – diciamo – non risposta (possiamo dirla così?); le è mai venuto il dubbio di fare una segnalazione alla Banca d'Italia e alla CONSOB? E se non l'ha fatta, perché non l'ha fatta?

*MORELLI.* Io sono andato dal direttore generale alla presenza di altre due persone – le dico cose che sono agli atti del dibattimento in corso – e ho chiaramente detto che quell'operazione non andava fatta e ho chiaramente detto che io ero contrario. La ragione per la quale io non ho, in quel momento, intrapreso nessun altro passo è perché, contestualmente, poche settimane prima, avevo chiesto l'apertura di un'ispezione che andasse a verificare il *modus operandi* dell'area finanza e il *modus operandi* anche di altre strutture all'interno della banca. Quindi, in quel momento, quello che io ho ritenuto opportuno fare era aspettare l'esito dell'ispezione. E, le dico, è una cosa inusuale che una persona in quel ruolo chieda in modo così veemente un'ispezione, per poi, alla luce dell'ispezione, eventualmente valutare altre condotte.

*DAL MORO (PD).* Le ho fatto questa domanda perché il dubbio mi è venuto, o almeno ho ravvisato la necessità di porre la domanda, perché lei nella prima parte dice: sono andato dal direttore generale, ho posto la questione e, solo a distanza di due mesi da un fatto, in maniera molto strana – perché questi *audit* dovevano partire il giorno dopo, entro una settimana – a distanza di due mesi non parte nulla. Quindi, a quel punto lì – lo ha detto prima – percepisce sostanzialmente una reazione, una tenuta del sistema a difendere quello che era il malloppo, per poterci capire. Quindi, in quei due mesi, passata una settimana, passati quindici giorni, passato un mese, a lei e al *risk management* non è mai venuto il dubbio di fare una segnalazione a Banca d'Italia ed alla CONSOB?

*MORELLI.* No, perché io e il *risk management* volevamo aspettare l'esito dell'*audit* interno prima di intraprendere altri passi.

*DAL MORO (PD).* Lei sa che in questo modo questi sei mesi che sono passati – dopo lei se ne è andato e non c'entra più niente, per sua fortuna, anche a seguito di tutti gli accertamenti – gli hanno consentito, nell'operazione finanziaria che ci ha illustrato la Guardia di finanza, di far sparire il malloppo. Perché il malloppo sparisce in quei sei mesi in cui vengono fatte tutte le confezioni; lo abbiamo riscontrato dagli atti delle varie indagini che ci sono state fornite. Comunque, va bene, mi ha risposto da questo punto di vista, però, voglio dire, probabilmente mi verrebbe da dire, a ritroso, forse oggi l'avrebbe fatto sapendo poi cosa è successo. Ma questo è il senno del poi.

*MORELLI.* Avrei fatto tante cose diversamente, come ognuno di noi.

*DAL MORO (PD).* Esattamente, non voglio indagare su questo.

Ultima domanda prima della richiesta di secretazione. Lei è rimasto in contatto, ha avuto notizie, ha avuto segnalazioni, ha avuto rapporti con la società Enigma?

*MORELLI.* Nessun rapporto.

*I lavori proseguono in seduta segreta dalle ore 16,40.*

*I lavori riprendono in seduta pubblica dalle ore 16,45.*

PRESIDENTE. Riprendiamo i nostri lavori in seduta pubblica. Scusate, ma c'è un consulente che devo nominare: Maurizio Pinnarò, titolare della cattedra di diritto commerciale a Perugia. Era uno di quelli che stavamo attendendo, dato che è fuori dovrebbe giurare e ne approfittiamo per dargli il via libera.

RUOCCO (M5S). Esprimo apprezzamento anch'io per il lavoro che state cercando di portare avanti per uscire da questo tunnel con fiducia e speriamo che sia la volta buona.

La mia domanda è molto semplice. Pietro Salvadori, insieme con Viola e Profumo, sono tutti e tre raggiunti da un provvedimento del tribunale di Milano per imputazione coatta. Mentre Viola e Profumo però non fanno più parte del collegio sindacale, Pietro Salvadori, ad oggi, ci risulta che ancora ne faccia parte. Voi come vivete questa presenza, che ne pensate?

FALCIAI. Paolo Salvadori fa parte del collegio sindacale della banca da molto tempo. Ha rappresentato le dimissioni, unitamente al consiglio, nell'ultima seduta; mi risulta che, nella lista per il collegio sindacale presentata ieri notte dal MEF, sia ancora all'interno del collegio sindacale. Cioè, è proposto all'assemblea come membro del collegio sindacale da parte del MEF.

PRESIDENTE. Domani avremo il Direttore generale del Tesoro.

RUOCCO (M5S). Dato che sembra una presenza un po' disallineata rispetto agli altri due, che alla fine non ne fanno più parte, voi come vivete questa scelta?

FALCIAI. Questa è una scelta che non spetta a noi, ma spetta agli azionisti, come la lista dei consiglieri spetta agli azionisti. A noi naturalmente sta di gestirla al meglio, ma poi quello è il collegio sindacale e quindi sono due cose ben distinte. Il consiglio di amministrazione non può entrare, quanto meno il precedente, nelle tematiche del collegio sindacale e tanto meno dei membri del collegio sindacale.

RUOCCO (M5S). Grazie.

ZANETTI (SC-ALA CLP – MAIE). Dottor Morelli volevo chiederle: siccome è sempre stato detto, su varie fonti, di stampa ovviamente e quindi non ufficiali, che vi era da parte sua la delega al bilancio e lei oggi ci ha detto invece di no. Volevo capire bene: questa delega al bilan-

cio, quindi, a quale funzione spettava e cosa lei esattamente aveva come funzione?

*MORELLI.* Rispondo. Come lei sa, nelle organizzazioni bancarie, nell'ambito dell'organizzazione di una banca, come di tutte le società rilevanti, c'è la figura del dirigente preposto. Il dirigente preposto è preposto ai documenti contabili. Quando io sono diventato CFO, la persona che era dirigente preposto era un'altra; io sono stato nominato dirigente preposto a maggio del 2009 e quindi sono stato dirigente preposto da maggio del 2009 ai primi giorni di febbraio 2010. Quindi, come dirigente preposto tecnicamente non ho approvato nessun bilancio, perché il bilancio 2008 era stato «approvato» dal precedente dirigente preposto e il bilancio 2009 è stato firmato dal successivo dirigente preposto.

*ZANETTI (SC-ALA CLP – MAIE).* Quindi, lei lo è stato...

*MORELLI.* Per un periodo di sette mesi.

*ZANETTI (SC-ALA CLP – MAIE).* Però non era lei con quel ruolo nella chiusura del bilancio 2008...

*MORELLI.* Esatto, e 2009.

*ZANETTI (SC-ALA CLP – MAIE)* ...dove *a posteriori*, possiamo dire, c'è stata una rappresentazione di una posta che doveva andare a debito come posta invece di capitale.

*MORELLI.* Sì, questo è quello che è emerso.

*ZANETTI (SC-ALA CLP – MAIE).* Bene, solo due cose rapide. La Banca d'Italia, affermando appunto che è irrilevante quanto accade sul piano penale, ha comunque mantenuto un profilo sanzionatorio anche abbastanza duro pure nei suoi confronti. Le volevo chiedere, quindi, per quale motivazione specifica, erronea dal suo punto di vista, la Banca d'Italia ha tenuto questo tipo di valutazione e lo stato dell'arte degli eventuali suoi ricorsi di cui parlava, posto che risale al 2013 ormai la comminazione della sanzione.

*MORELLI.* Le dico quello che ho capito io da un punto di vista procedurale. Come dicevo, Banca d'Italia ha chiuso il procedimento sanzionatorio prima di avere accesso alle evidenze che vi ho descritto – e su cui non ritorno – da cui, a parere mio, ma a parere anche di altri, i miei comportamenti sono stati chiaramente identificati. A quel punto, Banca d'Italia, di fatto, tecnicamente, non entra più nel merito, perché il ricorrente deve ricorrere alla Corte d'appello. Quindi, il ricorrente ricorre alla Corte d'appello e, a quel punto, la sanzione amministrativa segue un *iter* che è un *iter* «sganciato» dall'organo di vigilanza.

ZANETTI (*SC-ALA CLP – MAIE*). Che però, immagino, sia parte di quel procedimento perché, suppongo, sosterrà le sue ragioni come parte.

MORELLI. Certo, certamente.

ZANETTI (*SC-ALA CLP – MAIE*). Quindi lei, in questo momento, ha impugnato e ancora non c'è stato un dibattimento.

MORELLI. Non c'è ancora stato il dibattimento in appello.

ZANETTI (*SC-ALA CLP – MAIE*). D'accordo.

PRESIDENTE. Mi sembra ci siano anche dalle regole europee che definiscono con chiarezza. Dovrebbe dirlo lei.

MORELLI. Sì, certo. Poi la definizione del *fit and proper*, che viene fatta nel caso nostro dalla Banca centrale europea, ovviamente analizza tematiche di questo genere, ma analizza anche il sottostante di tematiche di questo genere (cioè: perché è stata comminata la sanzione, se ci sono eventi successivi, se ci sono evidenze successive) e lo inserisce in una valutazione molto più complessa e compiuta su quelle che sono le caratteristiche delle persone che vengono sottoposte al tema del *fit and proper*, come a tutti quelli che vengono sottoposti.

ZANETTI (*SC-ALA CLP – MAIE*). Va bene.

PRESIDENTE. Anzitutto voglio ringraziare il dottor Falciai, il dottor Morelli e i collaboratori da cui si sono fatti assistere. Esprimo anche l'auspicio che le azioni poste in essere e i comportamenti adottati dal nuovo *management*, che qui abbiamo sentito, ispirati alla massima correttezza, possano restituire fiducia ai risparmiatori. È un requisito indispensabile per rilanciare uno dei gruppi bancari più importanti del nostro Paese, che ha una tradizione così forte e così consolidata e che, diciamo, da questo punto di vista ha una valenza che va ben oltre la città e la provincia di Siena, per essere un gruppo tra i più importanti storicamente nel nostro Paese. Grazie a tutti voi, colleghi.

MORELLI. Signor Presidente, un'ultima battuta a tutti quanti per ringraziarvi anche dell'attenzione e delle domande. Mi sento di farvi un invito: aprite un conto al Monte dei Paschi, perché così, a questo punto... Ma non è solo una battuta...

PRESIDENTE. Scusi, per favore, lei non insista perché vado in testimonianza formale. Dopo che il collega Sibilìa ha detto che si trova meglio con voi banchieri che con noi politici questo mi preoccupa molto.

SIBILIA (*M5S*). Io non l'ho mai detto.

PRESIDENTE. Ci mandi i suoi funzionari.

*MORELLI*. Lo dico, signor Presidente, semplicemente per farvi sapere come lavora il Monte dei Paschi.

PRESIDENTE. Grazie, penso che abbia colto però lo spirito. Dichiaro conclusa l'audizione.

*I lavori terminano alle ore 16,55.*



