



RESOCONTO STENOGRAFICO

n. 21

**COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA
SUL SISTEMA BANCARIO, FINANZIARIO E
ASSICURATIVO**

AUDIZIONE DEL DOTTOR FRANCESCO MINOTTI,
AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE DI
MEDIOCREDITO CENTRALE S.P.A.

22^a seduta: giovedì 18 dicembre 2025

Presidenza del vice presidente ORSOMARSO

INDICE

Sulla pubblicità dei lavori

PRESIDENTE:

– ORSOMARSO (*FdI*) Pag. 3

Audizione del dottor Francesco Minotti, Amministratore delegato e Direttore generale di Mediocredito Centrale S.p.A.

PRESIDENTE:

– ORSOMARSO (*FdI*) Pag. 3, 19, 20 e *passim*MELCHIORRE (*FdI*) 19SALVITTI (*Cd'I-UDC-NM* (*NcI*, *CI*,*IaC*)-*MAIE-CP*). 20*MINOTTI*, Amministratore delegato – Diret-

tore generale di Mediocredito Centrale S.p.A. Pag. 4,

22, 24 e *passim*

Sigle dei Gruppi parlamentari: Civici d'Italia-UDC-Noi Moderati (Noi con l'Italia, Coraggio Italia, Italia al Centro)-MAIE-Centro Popolare: Cd'I-UDC-NM (NcI, CI, IaC)-MAIE-CP; Forza Italia-Berlusconi Presidente-PPE: FI-BP-PPE; Fratelli d'Italia: FdI; Italia Viva-Il Centro-Renew Europe: IV-C-RE; Lega Salvini Premier-Partito Sardo d'Azione: LSP-PSd'Az; MoVimento 5 Stelle: M5S; Partito Democratico-Italia Democratica e Progressista: PD-IDP; Per le Autonomie (SVP-PATT, Campobase): Aut (SVP-PATT, Cb); Misto: Misto; Misto-AL-LEANZA VERDI E SINISTRA: Misto-AVS; Misto-Azione-Renew Europe: Misto-Az-RE

Interviene il dottor Francesco Minotti, Amministratore delegato e Direttore generale di Mediocredito Centrale S.p.A., accompagnato dalla dottoressa Giulia Palocci, Addetto Stampa, dal dottor Guido Rivolta, Relazioni Istituzionali – Consulente, dal dottor Massimo Ruscica, Responsabile Organizzazione e Progetti Strategici, dal dottor Davide Siclari, Addetto Studi e Governo Iniziative e dalla dottoressa Fabiana Tonna, Responsabile della Comunicazione.

Presidenza del vice presidente ORSOMARSO

I lavori hanno inizio alle ore 13,30.

SULLA PUBBLICITÀ DEI LAVORI

PRESIDENTE. Comunico che, ai sensi dell'articolo 33, comma 4, del Regolamento del Senato, è stata richiesta l'attivazione dell'impianto audiovisivo a circuito chiuso, nonché la trasmissione televisiva sui canali web e satellitare del Senato della Repubblica, e che la Presidenza ha fatto preventivamente conoscere il proprio assenso. Poiché non vi sono osservazioni, tale forma di pubblicità è adottata per il prosieguo dei lavori.

Avverto inoltre che, previa autorizzazione del Presidente del Senato, la pubblicità della seduta odierna è assicurata anche attraverso il resoconto stenografico.

PROCEDURE INFORMATIVE

Audizione del dottor Francesco Minotti, Amministratore delegato e Direttore generale di Mediocredito Centrale S.p.A.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del dottor Francesco Minotti, Amministratore delegato e Direttore generale di Mediocredito Centrale S.p.A., accompagnato dalla dottoressa Giulia Palocci, Addetto Stampa, dal dottor Guido Rivolta, Relazioni Istituzionali – Consulente, dal dottor Massimo Ruscica, Responsabile Organizzazione e Progetti Strategici, dal dottor Davide Siclari, Addetto Studi e Governo Iniziative e dalla dottoressa Fabiana Tonna, Responsabile della Comunicazione.

Ricordo, ai sensi dell'articolo 10, comma 4, del Regolamento interno, che l'audito ha la possibilità di richiedere la segretezza della seduta o di parte di essa qualora ritenga di riferire alla Commissione fatti o circostanze che non possano essere divulgate.

Al termine degli interventi, i senatori, in ordine di prenotazione, potranno prendere la parola e porre dei quesiti.

Cedo quindi la parola al nostro audito, il dottor Francesco Minotti.

MINOTTI. Signor Presidente, onorevoli senatori, ringrazio la Commissione per l'opportunità di esprimere il nostro punto di vista nell'ambito del processo di rilancio dell'ex Banca Popolare di Bari, oggi BdM Banca.

La storia recente di questa banca può essere divisa in due fasi principali: la fase commissariale, tenutasi tra il 2019 e il 2020, e la fase che comincia con la fine del 2020 fino ai giorni nostri, che è la gestione affidata a Mediocredito Centrale. La fase commissariale è iniziata il 13 dicembre 2019, a seguito dell'ispezione della Banca d'Italia che ha disposto l'amministrazione straordinaria, ai sensi degli articoli 70 e 98 del testo unico bancario (TUB), per gravi perdite patrimoniali. Infatti, come già peraltro riferito anche dal collega Carrus nella sua audizione, alla fine del 2018 c'era una pesante perdita per oltre 430 milioni di euro e il *non performing loans* (NPL) *ratio* lordo si attestava a circa il 24 per cento, quindi un quarto dei crediti della banca che aveva difficoltà molto grosse. Il coefficiente di solidità patrimoniale era sceso al 7,7 per cento e il *total capital ratio* era al 10,1 per cento. Con l'avvio della procedura di amministrazione straordinaria, i commissari hanno dovuto affrontare una situazione gestionale e patrimoniale particolarmente critica. Nel percorso volto al risanamento e al rilancio della banca, un passaggio fondamentale è stato l'emanazione del decreto-legge n. 142 del 16 dicembre 2019, il quale prevedeva che il Ministro dell'economia e delle finanze potesse effettuare versamenti in conto capitale in favore di Invitalia S.p.A. (che è la nostra controllante) fino a un importo massimo di 900 milioni di euro, finalizzati al rafforzamento patrimoniale in favore della sua controllata (Mediocredito Centrale S.p.A., che qui rappresento), affinché questa sostenesse, secondo logiche di mercato – ovviamente questo passaggio è molto importante – le imprese del Mezzogiorno, da realizzarsi anche attraverso l'acquisizione di partecipazioni al capitale di banche e imprese finanziarie. Il 31 dicembre 2019 i commissari straordinari, il Fondo interbancario di tutela dei depositi (che da adesso, per semplicità, chiamerò il Fondo) e Mediocredito hanno sottoscritto un primo accordo quadro che prefigurava un percorso mirato a un più ampio progetto di irrobustimento patrimoniale e di crescita, per assicurare le risorse necessarie a sostenere la continuità della banca e il suo rilancio. Ciò venne anche rappresentato all'epoca dal comunicato stampa. Ai sensi di questo Accordo Quadro e contestualmente alla firma, il Fondo, in considerazione delle significative perdite patrimoniali, ha erogato 310 milioni di euro in favore della banca per mantenere i *ratio* sui livelli minimi richiesti dalla norma e dall'autorità di vigilanza. L'Accordo Quadro iniziale è stato poi oggetto di due successive revisioni che, per comodità chiamiamo Accordo modificativo e attuativo (AMA) dell'Accordo Quadro e Secondo accordo modificativo e attuativo (SAMA) dell'Accordo Quadro. Con il primo si è confermata la

volontà di proseguire il percorso di rilancio della banca ed è stato previsto che il Fondo procedesse alla copertura, su richiesta dei commissari straordinari, delle ulteriori perdite di periodo mediante un versamento aggiuntivo di ulteriori circa 54 milioni di euro. Questa seconda emissione di capitale venne fatta il 20 aprile 2020. Il secondo accordo modificativo venne sottoscritto nel maggio 2020 e ha stabilito in via definitiva i termini e le condizioni dell'intervento di rafforzamento patrimoniale. È stato previsto un aumento di capitale sociale a pagamento in via inscindibile, con esclusione del diritto di opzione, in quanto riservato esclusivamente al Fondo e a Mediocredito, per un importo complessivo pari a 933,246 milioni di euro circa, di cui circa 503 milioni dal Fondo e 430 milioni da Mediocredito. In questo atto è stato importante che venisse confermata la piena compatibilità dell'intervento di Mediocredito con la disciplina comunitaria dei cosiddetti aiuti di Stato, in coerenza con il cosiddetto *market operator approach*; l'operazione è stata cioè rappresentata e discussa con la Direzione Generale Concorrenza (DG Comp) della Commissione europea, proprio per verificare che fosse coerente con gli standard di mercato. Con il SAMA il Fondo si è impegnato ad effettuare due ulteriori versamenti e, se citiamo il comunicato stampa il 27 maggio 2020: « le previsioni del secondo accordo completano il quadro contrattuale propedeutico a procedere con l'operazione di ricapitalizzazione, che resta subordinata all'adozione della piena copertura di tutti i provvedimenti necessari a dare attuazione al dispositivo del decreto-legge n. 142 del 2019, convertito in legge con la legge n. 5 del 7 febbraio 2020. L'accordo aveva identificato il fabbisogno finanziario complessivo dell'operazione in 1,6 miliardi di euro ed è stato definito sulla base del piano industriale 2024 della Banca Popolare di Bari, integrato con le sinergie possibili a seguito di acquisizione da parte di Mediocredito, ed è subordinato, tra l'altro, alla positiva finalizzazione degli interventi di *derisking* su un portafoglio di crediti deteriorati per un ammontare lordo di circa 2 miliardi di euro.

Nello specifico, Mediocredito investirà nella banca – questo riprendendo il comunicato dell'epoca – 430 milioni di euro, mentre il Fondo, a copertura delle perdite per la ricostituzione del capitale della banca, effettuerà un versamento complessivo a beneficio della Banca Popolare di Bari pari a 1,170 miliardi, comprensivo dei 364 milioni di euro già versati, e metterà a disposizione degli attuali azionisti della banca, a titolo gratuito, un numero di azioni corrispondenti a un valore di 30 milioni di euro.

Per l'intervento di Mediocredito, inoltre, risulta condizionante la verifica (all'epoca in corso di finalizzazione con la Direzione Generale per la Concorrenza della Commissione europea) in relazione ai profili sulle operazioni che possono impattare sulla disciplina degli aiuti di Stato. Tra le condizioni necessarie per la realizzazione del progetto, oltre alle autorizzazioni e alle verifiche di legge a cura delle autorità competenti, si evidenzia l'accordo con le principali rappresentanze sindacali, cui va riconosciuto il forte senso di responsabilità e disponibilità al dialogo ». È stato un accordo molto importante, che ha coinvolto le organizzazioni

sindacali, che scadeva nel 2024 e su cui poi torneremo più avanti. L'accordo prevedeva che, contestualmente all'esecuzione dell'aumento di capitale, il Fondo trasferisse a prezzo simbolico le proprie azioni a Mediocredito, che così è diventato socio della banca. Si sottolinea che, ai sensi del SAMA, la sottoscrizione dell'aumento di capitale del Fondo e di Mediocredito e gli ulteriori versamenti erano subordinati al verificarsi di alcune condizioni sospensive: la stipula dell'accordo con le rappresentanze sindacali, coerente con il piano 2024 cui ho accennato poc'anzi; il nulla osta da parte della cosiddetta DG Comp in relazione ai profili di operazioni che potessero impattare con la disciplina degli aiuti di Stato; l'efficacia giuridica della trasformazione della banca in società per azioni. Il 29 giugno 2020 si tiene l'assemblea straordinaria tra i soci della banca che ha deliberato favorevolmente sui punti all'ordine del giorno, approvando la trasformazione in società per azioni e l'aumento di capitale, previa copertura delle perdite maturate al marzo 2020. Non mi dilungo sui punti che sono stati trattati dall'assemblea (ma sono questi); ricordo che in quella sede intervenne oltre il 50 per cento dei soci aventi diritto e votò favorevolmente oltre il 96 per cento degli intervenuti.

Verificatesi, quindi, le condizioni sospensive che erano previste dal SAMA, la fase commissariale va verso il compimento. Le due operazioni più importanti in quella fase, molto articolata e molto complessa, sono state sicuramente il *derisking*, con la cessione di circa 2 miliardi di euro di portafoglio *gross book value*, quindi lordo, alla Asset Management Company S.p.A. (AMCO) e l'accordo con le organizzazioni sindacali, rispetto al quale cito quanto dichiarato dai commissari durante l'audizione presso la Commissione parlamentare d'inchiesta sul sistema bancario e finanziario il 23 settembre 2020: il 10 giugno di quello stesso anno: « i commissari straordinari e le rappresentanze sindacali hanno sottoscritto un accordo sindacale la cui trattativa era stata avviata il 20 aprile, ai sensi degli articoli 17 e 20 del contratto collettivo ». L'accordo prevedeva la « riduzione dei costi del personale, in arco piano, per 67 milioni di euro, nonché corrispondenti uscite del personale, da realizzarsi secondo articolate modalità e con effetti lato banca entro il 2024 ». Nell'ambito della riorganizzazione della rete commerciale « prevedeva la chiusura di 91 filiali nel quinquennio 2020-2024, coerentemente con il piano. L'accordo sindacale, frutto di un'intensa trattativa con le rappresentanze dei lavoratori e l'assistenza, ovviamente, dell'associazione di categoria, cioè l'Associazione Bancaria Italiana, ha costituito un passo decisivo nel percorso di risanamento e di rilancio della banca, nella necessità e nella prospettiva di tutela del posto di lavoro, sempre considerata con la massima attenzione dall'organo commissariale ». Queste sono le parole che gli stessi commissari hanno voluto rappresentare.

A seguito di questi avvenimenti, il 15 ottobre 2020 è cessata la procedura di amministrazione straordinaria, con l'accettazione della carica da parte dei nuovi amministratori designati dall'assemblea dei soci tenutasi in pari data, che ha pertanto sancito l'avvio della nuova *governance* sotto

il controllo di Mediocredito, che detiene oggi il 96,92 per cento della banca.

Il 15 ottobre 2020, pertanto, è iniziata la gestione di Mediocredito; il 12 marzo dell'anno successivo Banca d'Italia ha ufficializzato l'iscrizione nell'apposito albo del Gruppo Bancario Mediocredito Centrale, composto ovviamente da Mediocredito Centrale e Banca del Mezzogiorno, come capogruppo, e dalle controllate Banca Popolare di Bari S.p.A. e Cassa di Risparmio di Orvieto S.p.A. A fine gennaio 2021, con lo scopo di ampliare il numero di adesioni da parte del personale all'accordo sindacale del 10 giugno precedente (quello firmato dai commissari), la banca ha sottoscritto un accordo modificativo con le rappresentanze dei lavoratori, che prevedeva alcune modifiche sostanziali che hanno portato ad un ampliamento dei potenziali aderenti e ad un conseguente accantonamento di ulteriori 44 milioni di euro. Con questa integrazione, il Fondo accantonato al 31 dicembre 2021 ammontava, al netto dell'attualizzazione, a circa 107,4 milioni di euro. Il 28 ottobre 2021, a seguito degli adempimenti previsti, si è tenuta l'assemblea straordinaria, al fine di approvare la Relazione degli amministratori, redatta ai sensi dell'articolo 2446 del codice civile, in quanto da essa risultava che al 30 giugno 2021 il capitale si fosse ridotto di oltre un terzo in conseguenza delle perdite subite. Nella citata relazione degli amministratori si proponeva di procedere alla copertura delle perdite con abbattimento parziale del capitale sociale. L'assemblea straordinaria, il 28 ottobre 2021, ha pertanto approvato la copertura delle perdite complessive di oltre 1,5 miliardi di euro (1,516 miliardi circa), mediante l'abbattimento delle riserve disponibili e la riduzione del capitale sociale a 622 milioni di euro.

Nel corso del 2021, inoltre, in coordinamento con la capogruppo Mediocredito, Banca Popolare di Bari ha avviato e completato un importante progetto di ridefinizione dell'impostazione complessiva del sistema dei controlli, resosi assolutamente necessario dalle criticità rilevate nel corso delle attività ispettive condotte dall'Autorità di Vigilanza nel 2019, nonché dalle variazioni intervenute nella *governance* a seguito dell'ingresso nel Gruppo Mediocredito. Il progetto di revisione del sistema dei controlli è stato avviato nel marzo 2021 con un *assessment* molto intenso, svolto da un valutatore esterno indipendente, su tre livelli di controllo. La rilevante iniziativa progettuale si è articolata nel corso dell'intero 2021 e ha comportato una pluralità di interventi in rafforzamento di tutti i livelli di controllo. A valle della progressiva implementazione del piano di azioni evolutive volte a migliorare l'efficacia organizzativa e operativa dei componenti di presidio aziendali, si è pertanto raggiunto un livello di maturità del sistema dei controlli interni, coerente con il quadro normativo e regolamentare, con l'assetto organizzativo del gruppo e in linea con le migliori pratiche. Nell'ultimo trimestre del 2021, Mediocredito, supportata da un primario *advisor* strategico indipendente, ha avviato il processo di revisione del Piano industriale di gruppo, con riferimento all'arco temporale 2022-2024. L'evoluzione del piano si era resa necessaria per considerare i dati di preconsuntivo dell'esercizio 2021, te-

ner conto del contesto economico (eravamo subito dopo l'emergenza Covid-19) ed integrare le linee guida strategiche della Banca Popolare di Bari all'interno del piano industriale più ampio della Capogruppo Mediocredito Centrale. La *review* del piano si è conclusa con l'approvazione da parte dei Consigli di amministrazione di Cassa di Risparmio di Orvieto, Banca Popolare di Bari e Mediocredito Centrale, tra la fine ottobre e i primi di novembre del 2022, e l'aggiornamento dei nuovi *target* per la Banca Popolare di Bari fino al 2024.

Il Piano industriale è stato successivamente oggetto di aggiornamenti (marzo-ottobre 2024) con lo scopo di fattorizzare i più recenti dati relativi all'evoluzione del contesto aziendale e dello scenario macroeconomico. Dopo il primo anno di assestamento, nel corso del 2022 e 2023 sono stati attuati diversi interventi nell'ottica di semplificazione, armonizzazione, efficientamento dell'assetto organizzativo aziendale. In particolare, nel mese di giugno 2022, Mediocredito Centrale e Banca Popolare di Bari hanno definito i termini per la cessione, da parte di quest'ultima, alla Capogruppo Mediocredito Centrale della partecipazione di controllo detenuta nella Cassa di Risparmio di Orvieto S.p.A., pari al 73,57 per cento del capitale sociale. Nelle more del perfezionamento della cessione, avvenuta a dicembre 2022, l'assemblea della Cassa di Risparmio di Orvieto deliberava un aumento di capitale sociale a pagamento in via inscindibile per un importo massimo complessivo di 27 milioni di euro, resosi necessario per ottemperare ai requisiti di patrimonio di vigilanza, in coerenza con il piano di conservazione del capitale approvato da Banca d'Italia. L'aumento di capitale si è perfezionato a dicembre 2022; Mediocredito, avendo sottoscritto anche le azioni non optate (che quindi erano rimaste inoptate) dal socio di minoranza Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto, è divenuto titolare di una partecipazione pari all'85,32 per cento del capitale sociale della Cassa, che è l'attuale partecipazione che deteniamo. L'operazione ha rappresentato un passaggio importante, realizzato in piena coerenza con il piano industriale di gruppo, essenziale per garantire la ricapitalizzazione della banca – questo era il tema più complesso da affrontare in quel momento – e, ovviamente, una più efficiente gestione della Cassa di Risparmio, a questo punto direttamente detenuta alla capogruppo. Quindi la struttura del gruppo si evolve, la capogruppo Mediocredito possiede le due partecipazioni e non una filiera una sopra l'altra e, ovviamente, ciò determinava delle complessità operative non banali.

A dicembre 2022, in attuazione del *capital plan* annunciato nel comunicato stampa del 10 novembre coerente con l'approvazione dell'operazione, Mediocredito Centrale ha concluso con successo il collocamento di un'emissione obbligazionaria cosiddetta Tier-2, con un ammontare nominale pari a 70 milioni di euro per il rafforzamento patrimoniale, come poi comunicato al mercato il 22 dicembre. Ovviamente è stata un'operazione sul mercato e quindi è stato fatto questo collocamento cosiddetto Tier-2.

Nel contesto delle diverse iniziative progettuali messe in atto per la definizione del modello di governo di gruppo, sono stati individuati gli ambiti per i quali prevedere un progressivo accentramento. Questo è stato un passaggio molto importante in questi anni, quindi si è definito un progressivo accentramento finalizzato sia a conseguire economie di scala, ma, soprattutto, a integrare e a far funzionare meglio la *governance* del gruppo. Tra tali ambiti è stato previsto l'accentramento nella Capogruppo Mediocredito delle attività (questo succede nell'anno) di centrale acquisti e dei processi di *information technology*, con la conseguente attribuzione di responsabilità delle rispettive attività a livello di gruppo, già nel dicembre 2021. Convenzionalmente, noi chiamiamo Wave 0 questa operazione, perché, come vedrete, questo processo è stato articolato in tre *wave*: questa era la zero iniziale, poi ci sono una Wave 1 e una Wave 2.

Il programma di accentramento prosegue nel 2023, nell'ottica di migliorare la focalizzazione di ciascuna entità rispetto al proprio ruolo nel quadro complessivo di gruppo. Questo è un altro aspetto molto rilevante. Da una parte, ciò ha permesso di rafforzare le strutture di governo, controllo e monitoraggio della capogruppo; dall'altra, ha consentito una miglior focalizzazione sulle attività commerciali e di presidio del territorio delle banche. Questo era alla base dell'accentramento, cioè ogni struttura all'interno del gruppo si focalizzava per gestire al meglio tutte le proprie attività. Il presidio integrato di rischio e il consolidamento delle sinergie tra le strutture organizzative delle tre *legal entity* sono stati pilastri fondamentali per l'attuazione del Piano industriale e il rilancio dell'ex Banca Popolare di Bari. A tal proposito, nel mese di dicembre 2023 è stata avviata la cosiddetta Wave 1 del piano di accentramento delle funzioni di controllo e delle principali funzioni di staff, che hanno coinvolto revisione interna, (l'ispettorato, per capirci), i controlli di conformità, la *compliance*, il controllo dei rischi (quindi la funzione rischi), amministrazione, bilancio, finanze, pianificazione e controllo di gestione, societario, acquisti, *business continuity*, gestione delle *facility*, organizzazione, il *project management office* (PMO) e relazioni industriali, che a quel punto dovevano essere gestite in logica di gruppo. Nel 2024 c'è stata poi la Wave 2, di cui parleremo più avanti.

Il 27 luglio 2023 c'è un'altra pietra miliare: l'assemblea degli azionisti della Banca Popolare di Bari ha approvato la nuova denominazione sociale, ovvero BdM Banca S.p.A., che oggi è il nome della banca, come previsto dall'articolo 1 dello stesso statuto sociale approvato dai soci in data 27 luglio. A seguito del nuovo nome e in linea con il percorso di rilancio della banca, è stato previsto il *rebranding*, allo scopo di creare una discontinuità con il passato anche in termini di immagine, partendo dalla creazione dei nuovi loghi, in linea con la *brand identity* della nostra capogruppo Invitalia, che rappresentassero le singole banche del gruppo. Successivamente è stata realizzata una campagna di comunicazione che presentasse BdM Banca come un nuovo soggetto bancario, attraverso la rinnovata immagine e i suoi valori fondanti: vicinanza, trasparenza e solidità. Una nuova storia per raccontare la nuova missione affidata alla

banca, ovvero il supporto al Mezzogiorno. BdM, in realtà, sarebbe l'acronimo di Banca del Mezzogiorno, che però abbiamo utilizzato secondo una logica di acronimo, perché, essendo un nome da utilizzare in *retail*, diventava troppo esteso, invece BdM Banca è diventato, come abbiamo visto, sempre più facile da utilizzare nel linguaggio comune per la clientela e per tutti gli *stakeholder*.

Nel corso del quarto trimestre 2023 è stato avviato un nuovo e articolato programma di *derisking* in coerenza con il piano. La banca ha condotto le operazioni di cessione in un contesto trasparente e competitivo, con il supporto di *advisor* di elevato *standing* e il coinvolgimento nel processo di selezione di primari investitori di mercato, al fine di realizzare operazioni allineate ai migliori standard di mercato. Conseguentemente, le operazioni sono state finalizzate con diversi operatori di sistema a valle del coinvolgimento, in fase di *prescreening* di mercato di ogni operazione, di un numero rilevante di investitori istituzionali. In esito alle procedure competitive, le scelte sono state confortate, per ogni operazione, dalla verifica che i prezzi di cessione si collocassero nell'intervallo valoriale identificato (tempo per tempo, a seconda ovviamente delle caratteristiche del singolo sottostante) e dalla *fairness opinion* predisposta dall'*advisor* finanziario.

In questo ambito – questo è un altro tema per noi molto rilevante – è stata individuata la cosiddetta *legacy*, che convenzionalmente per noi è costituita, come peraltro rappresentato anche nei documenti ancillari al bilancio, da tutti quei crediti erogati prima del 30 giugno 2020 (quindi di fatto prevalentemente nella fase precommissariale) che al 31 dicembre 2021 erano classificati come deteriorati: crediti che erano stati dati nella vita precedente, nelle gestioni precedenti della banca, e che entro una certa data hanno manifestato delle problematiche. L'ammontare a quella data era pari a 450 milioni di euro; ricordo che c'era già stato il *derisking* di 2 miliardi, di cui abbiamo parlato poc'anzi. Parliamo di altri 450 milioni di euro. Su questi si è lavorato e quindi si è perfezionata la cessione *pro soluto* di un portafoglio crediti chirografari – siamo sempre alla fine del 2023 – di importo contenuto, classificati a sofferenze e con elevati livelli di copertura, che alla data di riferimento del 30 settembre 2023 presentavano un valore complessivo lordo pari a circa 15 milioni di euro. L'operazione è stata condotta in un contesto competitivo e trasparente, invitando dieci operatori.

Si è poi lavorato alla cessione a un fondo specializzato, istituito e gestito da una primaria società di gestione di portafoglio di *Non Performing Loans* (NPL), per un valore contabile complessivo lordo pari a circa 50 milioni. Nell'ambito dell'operazione la banca ha ricevuto quote del fondo, che sono state iscritte nel portafoglio contabile delle attività finanziarie, obbligatoriamente valutate al *fair value*. L'operazione è stata condotta in un contesto competitivo e trasparente, invitando sette operatori specializzati.

Il 2023 è stato un anno di svolta per il BdM Banca: a tre anni di distanza dall'acquisizione da parte di Mediocredito Centrale, la banca è

tornata alla redditività e ha chiuso l'anno con un utile netto di 9.870.000 euro; rispetto alle perdite degli esercizi precedenti, solo nel 2022 il bilancio aveva riportato una perdita di 45 milioni di euro.

Nel corso dell'esercizio successivo – siamo nel 2024 – con l'approvazione del nuovo piano industriale di gruppo (siamo al 19 marzo, poi, come ho detto, ci sono delle revisioni nell'ottobre dello stesso anno), Mediocredito ha proseguito l'attività di irrobustimento seguendo tre direttrici principali: integrazione (fondamentale nella gestione di un gruppo bancario), innovazione (ovvero tutto quello che è connesso all'attività d'investimento allo stato dei fatti), e coesione, visto che poi il supporto delle aree di coesione è coerente con la missione di Mediocredito Centrale.

Sotto il profilo del *derisking*, la capogruppo Mediocredito e BdM Banca hanno proceduto all'implementazione delle seguenti ulteriori attività: a luglio 2024, una cessione *pro soluto* di crediti, per un controvalore complessivo pari ad altri 35 milioni di euro (l'operazione è stata condotta in un contesto e in un periodo trasparente, con altri nove operatori); nel mese di dicembre 2024, si è perfezionato il trasferimento a un fondo specializzato e gestito da una primaria società di gestione del risparmio (SGR) di tre posizioni deteriorate (erano stati invitati dieci operatori), per un controvalore di circa 11 milioni. Nel mese di dicembre è stata effettuata una cessione *pro soluto* (quindi un *true sale*, una vendita completamente al di fuori del gruppo) di un portafoglio di posizioni deteriorate classificate a sofferenza e inadempienza probabile (quindi UTP) che presentavano un valore lordo di circa 135-136 milioni di euro. Tali attività sono state appostate alle attività non correnti e ai gruppi di attività in via di dismissione (voce 110 dello stato patrimoniale) e sono state cedute; poi fisicamente erano già state appostate per la cessione perché erano stati già definiti i prezzi e tutte le caratteristiche; poi l'operazione si è completata nel primo trimestre del 2025. In questa operazione, che aveva una delle dimensioni più importanti, sono stati invitati addirittura 46 operatori per fare tutte le singole offerte.

Sempre nel corso del 2024, BdM, supportata dalla Capogruppo, ha avviato un importante processo di evoluzione del proprio modello distributivo e commerciale. Questa iniziativa è stata sviluppata in coerenza con le strategie delineate dal piano industriale, con l'obiettivo di uniformare le classificazioni comuni di gruppo relative alla clientela, migliorare l'efficacia commerciale e incrementare le risorse dedicate alle attività della gestione della clientela medesima.

L'implementazione del nuovo modello commerciale è stata completata nel mese di luglio 2024. Il percorso di cambiamento ha interessato diversi ambiti. In primo luogo, è stata rivista la segmentazione della clientela, adottando un approccio più mirato che considera non solo i bisogni attuali e il valore generato dai clienti, ma anche il loro potenziale futuro. La nuova classificazione prevede due macrocategorie: privati e aziende. Nell'ambito dei privati troviamo i *family*, gli *affluent* e i *private*, e, nell'ambito delle aziende, piccoli operatori economici (POE), imprese

e *corporate*. Per noi le imprese sono quelle che fatturano tra uno e dieci milioni, mentre il *corporate* è tutto quello che è al di sopra di queste soglie. È stata poi definita per la prima volta una classificazione unica a livello di gruppo bancario.

Parallelamente è stato introdotto un nuovo assetto commerciale organizzato per filiera di segmento: *retail*, che presidia i segmenti *family*, *affluent*, *private*, POE ed imprese (quindi sia privati sia una quota parte del mondo delle aziende), e il *corporate*, che si concentra sull'omonimo segmento che sono le aziende da medio-grandi fino a grandi. Ovviamente queste strutture rispondono alla direzione commerciale, che risponde all'amministratore delegato di BdM Banca.

All'interno del *retail*, le aree territoriali sono state ridenominate direzioni territoriali e ridotte da otto a quattro, con una nuova distribuzione geografica per garantire maggiore uniformità di gestione e valorizzazione delle specificità dei territori. Le nuove direzioni sono Puglia, Abruzzo – Marche – Molise e Campania – Lazio – Milano (perché abbiamo un punto su Milano), Basilicata – Calabria. In ciascuna direzione, oltre alle filiali e ai centri mutui, sono state collocate le unità imprese, dedicate alla gestione della clientela aziendale, e introdotte nuove strutture come la *customer acquisition*, che si avvale di sviluppatori per favorire l'acquisizione di nuovi clienti e lo sviluppo di quelli già esistenti. L'area *private* è stata mantenuta per la gestione dedicata alla clientela di fascia più alta.

Sul fronte *corporate* sono stati creati nuovi centri che coordinano i gestori e operano sotto la responsabilità della direzione *corporate*. Sono stati aggiornati i criteri di dimensionamento delle risorse, ridefinendo i parametri di attivazione dei ruoli, escludendo alcuni *cluster* dalla gestione della rete commerciale, introducendo criteri specifici per i nuovi ruoli. Ad oggi la rete di BdM Banca si compone di quattro direzioni territoriali, 217 filiali, otto centri mutui, nove centri imprese, otto centri *corporate* e un'area dedicata al segmento *private*.

Dopo la riorganizzazione sono state introdotte iniziative tattiche per ridurre i gap riscontrati rispetto al *benchmark* di mercato; tra questi, il potenziamento del sistema di monitoraggio con *Key Performance Indicator* (KPI) economico-finanziari, introduzione di *script*, schede commerciali e tutta un'importante attività di affiancamento e di formazione strutturata.

È stata poi condotta un'analisi su criticità più strutturali, con la definizione di interventi di medio-lungo termine e dei relativi impatti economici, sempre in coerenza con il piano industriale.

Il processo di accentramento è proseguito nel 2024 con la Wave 2, con le conseguenti ulteriori attività: comunicazione esterna, *investor relation*, *marketing* strategico (il *marketing* operativo è rimasto ovviamente all'interno del BdM Banca), legale, *back office*, *contact center*, credito nella parte di governo del credito (cioè definizione di parametri, policy, monitoraggi), e la gestione della parte del credito non performante, quindi negli NPE.

A dimostrazione della bontà del percorso intrapreso, anche il 2024 ha registrato un consolidamento dei risultati raggiunti l'anno precedente, con un utile netto di 22,4 milioni di euro. Al riguardo, ci piace ricordare che 22,4 milioni di euro è il miglior risultato della banca dal 2009, un periodo estremamente lungo. Pertanto, al di là della fase difficile negli ultimi anni pre-commissariamento e della fase commissariale, il risultato del 2024 è stato il migliore degli ultimi quindici anni più o meno.

Sul sostegno al territorio, abbiamo avuto oltre un miliardo di finanziamenti a famiglie e imprese; i crediti *in bonis* lordi sono cresciuti fino a 5,481 miliardi, con una crescita del 2 per cento rispetto al dicembre 2023, verso un dato di mercato negativo dell'1 per cento, quindi BdM Banca è cresciuta nella sua quota di mercato, a fronte di un mercato che stava riducendo il supporto alle aziende e alle famiglie.

L'*NPE ratio* lordo si è ridotto al 6,9 per cento, grazie anche alla cessione dei crediti deteriorati per circa 183 milioni di euro, come ho rappresentato prima. Abbiamo parlato dell'operazione Pegasus: quando si fanno queste grandi operazioni, normalmente si danno nomi più o meno coloriti. Ciò ha consentito: una riduzione degli NPE derivanti dalla *legacy* del 38 per cento rispetto al 2023 e del 61 per cento rispetto al 2021; il passaggio del *cost income ratio* al 71,9 per cento rispetto al 79,9 per cento dell'anno precedente (era al 140 per cento nel 2021); l'attestamento del *Total Capital Ratio* (TCR) quasi al 15 per cento al dicembre del 2024. Nel 2025 continuiamo a implementare il piano con una serie di azioni e progetti strategici, mirati a rafforzare ulteriormente BdM e la sua capacità di supportare i territori di riferimento, perché per noi questo è l'obiettivo fondamentale per BdM.

In linea con quanto previsto, per migliorare la redditività complessiva della banca e rafforzare la propria capacità di risposta alle esigenze della clientela, sono stati negoziati gli accordi con i principali partner. Le dimensioni di BdM – questo è un altro tema strategico importante – infatti non giustificano l'esistenza oggi di fabbriche prodotte dedicate, ma la sua rinnovata capacità distributiva ha consentito di stipulare nuovi accordi, che non solo garantiranno una miglior operatività, quindi anche una maggiore offerta per la nostra clientela, ma permetteranno di incrementare di circa 50 milioni di euro i ricavi da commissioni nell'arco della loro durata.

Nel quadro del piano, nel corso del primo semestre 2025 si è identificato un ulteriore portafoglio di UTP e sofferenze che presentava un valore lordo di circa 120 milioni di euro (121,8); tale portafoglio è stato sottoposto a investitori potenzialmente interessati, i quali hanno formulato offerte vincolanti approvate dal consiglio, secondo le stesse modalità di trasparenza e di coinvolgimento di diversi operatori che ho rappresentato poc'anzi.

Complessivamente, il fondo degli NPE in perimetro ha registrato un incremento nel semestre pari a circa 8 milioni di euro; la cessione si è conclusa nel terzo trimestre 2025, quindi questo è già avvenuto ed è già computato nei risultati del 30 settembre.

È proseguita poi l'azione di *derisking* e anche la copertura dei crediti deteriorati è stata irrobustita notevolmente. Questa è una cosa importante, come vedremo nelle conclusioni.

Nella seconda metà dell'anno è partito il Progetto strategico sportelli, un altro capitolo importante e fondamentale per le iniziative di BdM Banca. Questo progetto si inserisce nel percorso di rilancio approvato dal Consiglio di amministrazione di BdM Banca e della capogruppo all'inizio del mese di novembre; i lavori, infatti, sono cominciati nella prima parte dell'anno e poi i consigli hanno deliberato nel mese di novembre, con successivo invio all'autorità di vigilanza della comunicazione preventiva. Tale comunicazione è prevista dalle vigenti disposizioni, cioè dalla circolare n. 269 della Banca d'Italia, che impone alla capogruppo di informare in maniera preventiva l'autorità nel momento in cui si fanno questi progetti di tipo organico.

L'obiettivo è rendere la rete più efficiente e coerente con la missione di banca commerciale per il Mezzogiorno, ottimizzando la presenza sul territorio e rispondendo alle esigenze delle comunità locali. Il progetto prevede l'accorpamento di 10 filiali e l'apertura di 15. Da un punto di vista operativo – e questo è importante – le attività di chiusura e accorpamento devono essere gestite attraverso un'operazione informatica comune, che prevede la migrazione dei rapporti da una filiale all'altra, cioè tutti i clienti vengono trasferiti, ovviamente senza costi per la clientela, e devono essere per questo avvisati almeno trenta giorni prima; dopodiché si fa questa migrazione informatica e si spostano centinaia e migliaia di clienti. Questi accorpamenti non determinano – ci teniamo – ricadute sul personale impattato, in quanto tutto il personale sarà riallocato nell'ambito dello stesso Comune e comunque (forse c'è un caso su tutti i colleghi coinvolti) non oltre le distanze previste dal Contratto collettivo nazionale.

Le chiusure – questo è un altro tema importante – sono state previste in Comuni dove BdM Banca è presente con più filiali, con l'obiettivo di irrobustire le limitrofe; in nove casi su dieci la distanza con la filiale accorpante è inferiore a 2,5 chilometri, in un caso solo i chilometri sono circa 3,3. Non saranno chiuse filiali in Comuni dove BdM non ha altri sportelli, quindi nessun Comune perderà la presenza di BdM. In alcuni Comuni, tutti capoluoghi di provincia, dove esistono tante filiali di tutto il sistema bancario e anche di BdM, abbiamo fatto le riduzioni con queste logiche chilometriche estremamente contenute, per dare il minor disagio possibile. Tutti i Comuni interessati alle chiusure sono capoluoghi di provincia. In particolare delle dieci filiali, tre sono in Abruzzo, una in Basilicata, quattro in Campania e due in Puglia.

La normativa vigente richiede che il piano di aperture sia completato entro due anni dalla presentazione del progetto all'Autorità di Vigilanza. Questo è quanto prevede la circolare n. 269 della Banca d'Italia che ho poc'anzi citato. Il passaggio con l'autorità di vigilanza evidentemente è stato fatto all'esito delle deliberazioni dei consigli di amministrazione, quindi nel novembre di quest'anno, ma il nostro programma prevede di

completare il progetto entro la prima parte del 2027, così come abbiamo comunicato alle organizzazioni sindacali. Come previsto dal Contratto collettivo nazionale quando si fanno queste operazioni, è stato avviato un tavolo con le organizzazioni sindacali per illustrare e condividere questa progettualità e il dialogo in questo momento è in corso.

Passando alla parte delle aperture, decisi i Comuni di destinazione, si sta lavorando all'individuazione dei locali di interesse con sopralluoghi tecnici e commerciali; nei prossimi mesi sarà selezionato il personale da dedicare alle nuove filiali, prevedendo anche delle assunzioni soprattutto nelle piazze più distanti dall'attuale rete territoriale. Per queste ragioni logistico-operative l'attività di apertura richiede tempi più lunghi rispetto agli accorpamenti. Nel dettaglio, le Regioni interessate all'apertura saranno Calabria, Puglia, Campania e Sicilia; l'attuale articolazione territoriale delle filiali deriva dalle acquisizioni effettuate nel tempo dall'ex Banca Popolare di Bari e non è mai stata sottoposta a un processo di evoluzione organica; erano state disposte nel passato, anche nella fase commissariale, chiusure per ridurre i costi della rete distributiva, ma mai si era fatto un discorso organico, una progettualità organica di crescita. Per la prima volta, invece, vogliamo realizzare – questo ha voluto fortemente il consiglio di BdM e di Mediocredito Centrale – un progetto di sviluppo organico, con espansione in Regioni con presenza minima, come la Calabria, o nulla, come la Sicilia, accompagnate dal potenziamento di presenze in Campania e Puglia, che sono altre due Regioni importantissime del nostro Mezzogiorno.

In sintesi, riteniamo che questo progetto unisca una visione strategica e scelte operative concrete per costruire una rete più solida, equilibrata ed efficiente, capace di rispondere alle esigenze del territorio e della clientela, rafforzando il ruolo di BdM come banca di riferimento del Mezzogiorno.

Apprestandomi alle conclusioni, signor Presidente, riepilogherei rapidamente i punti chiave. Gli impieghi netti complessivi, ovvero i finanziamenti all'economia, sono aumentati da 5,1 miliardi di euro a 6 miliardi (siamo ai dati di settembre 2025), registrando una crescita del 18,1 per cento, un tasso di crescita annuo composto (CAGR) pari al 4,3 per cento, mentre il mercato nello stesso periodo registrava un calo dello 0,9 per cento. Dalla nascita del gruppo ad oggi, il totale delle erogazioni di BdM a medio e lungo termine a famiglie e imprese ammonta a 4,3 miliardi di euro, tutti ovviamente nelle zone di insediamento e di coesione. Al 30 novembre 2025 BdM Banca ha erogato complessivamente 1,3 miliardi di euro, con un aumento del 25 per cento rispetto all'erogato dell'intero 2024. Le erogazioni erano cresciute in maniera importante già nel 2024 e il 2025 ha più che confermato la crescita del supporto dell'attività commerciale di BdM. Nel dettaglio, i finanziamenti alle aziende sono stati circa 800 milioni e quelli alle famiglie 500 milioni, di cui 400 milioni – e questo dato ci inorgoglisce – sono mutui per prime case. Sotto questo profilo, BdM Banca ha consolidato negli anni proprio un impegno al comparto dei mutui residenziali. Se andate a vedere l'articolazione de-

gli impieghi nel Mezzogiorno, a differenza della media nazionale, note-rete che, nella maggior parte di quelle Regioni, gli impieghi alle famiglie hanno una dimensione più ampia rispetto a quelli verso le imprese, mentre normalmente è l'inverso. Il tema dei mutui per le famiglie nel Mezzogiorno è per noi importantissimo, per cui abbiamo lavorato su soluzioni dedicate alla prima casa, agli under 36, alle coppie e agli immobili con elevate prestazioni energetiche.

In linea con il gruppo, BdM ha rafforzato il proprio impegno sui temi *Environment, Social e Governance* (ESG), integrando alla propria offerta prodotti che rendono la sostenibilità un elemento centrale della strategia commerciale e creditizia. Ricordo che per questo ci sono tutta una serie di raccomandazioni da parte della Banca centrale europea e della Banca d'Italia. Abbiamo finanziamenti per le grandi imprese, ovviamente con dei *covenant*, legati a tematiche *green*, di *governance* o di altro tipo, mentre per la clientela *retail* abbiamo elaborato soluzioni come il mutuo *green* per l'efficientamento energetico, e il mutuo « Bentornato », volto a favorire l'accesso alla casa: c'è un vantaggio per quei soggetti che risiedono in aree diverse da quelle di coesione in cui operiamo, che ritornano e riprendono la residenza in un Comune della Puglia, della Basilicata, della Campania, e acquistano una casa. Per questi prevediamo delle condizioni agevolate e lo abbiamo chiamato « Bentornato ».

Abbiamo elaborato un finanziamento che, invece, è dedicato alla sicurezza delle imprese, per aiutare quelle che vogliono investire nella sicurezza, un altro tema delicatissimo. Ovviamente c'è il finanziamento denominato « Futura » per l'imprenditoria femminile, che nel Sud sta crescendo in termini importanti e che riteniamo doveroso supportare adeguatamente.

Altro tema di rilievo: la percezione di BdM da parte della clientela è progressivamente migliorata negli ultimi anni, dopo la fase difficile del commissariamento, come dimostra la crescita della raccolta complessiva proveniente in larga parte dalla clientela *retail*. Tale raccolta è passata da 10 miliardi di euro del 2021 a 11,7 miliardi al 30 settembre 2025, con un incremento di circa il 16 per cento; il CAGR è stato del 3,8 per cento, a fronte di un sistema che è stato negativo per lo 0,3 per cento. Pertanto, anche nella raccolta, BdM Banca in questi anni ha raccolto di più rispetto a quello che hanno fatto le altre banche del sistema.

È migliorata la solidità patrimoniale, il *Total Capital Ratio* (TCR) della banca è passato dall'11,7 per cento del 31 dicembre 2022 (è stato il momento più difficile, nel 2022) al 16,28 per cento al 30 settembre 2025. Il delta, circa 460 punti base, è riconducibile a: generazione organica degli utili, in quanto tutti gli utili generati sono stati reinvestiti nella banca (questo cuba circa 165 punti base); al rafforzamento patrimoniale raggiunto attraverso il finanziamento Tier-2 che, vi ricordate, Mediocredito ha fatto nei confronti di BdM Banca nel primo trimestre del 2023 (che cuba circa 150 punti base); l'ottimizzazione dei *Risk Weighted Assets* (RWA), quindi lavorando sempre meglio sul meccanismo di qualità del portafoglio creditizio – su cui torneremo – che ci ha portato circa

75 punti base, e altre componenti, come riserve ausiliarie e altre tematiche tecniche che valgono 60 punti base circa.

Le strategie creditizie sono state armonizzate a livello di Gruppo e sono tese all'ottimizzazione della qualità del portafoglio. Tra le linee guida vi è quella di indirizzare la concessione dei finanziamenti verso clienti connotati da adeguati profili di rischio attuali e prospettici, nonché verso imprese che operano in settori di interesse per le filiere strategiche del Mezzogiorno e che presentino quanto più possibile profili di grande attenzione verso la sostenibilità e aspetti ESG.

Inoltre, dal 2023 è previsto che sulle operazioni più rilevanti di BdM Banca, la capogruppo rilasci un parere preventivo vincolante circa la cosiddetta *credit opinion* e circa la sostenibilità delle stesse rispetto ai limiti di rischio desiderati. La gestione è stata orientata alla forte attenzione sulla qualità del credito e sul mantenimento di elevati livelli di copertura, volti alla continua riduzione dello *stock* di NPE con tutte le attività di *de-risking* che vi ho rappresentato. È importante rilevare che la banca ha effettuato, a partire dalla nascita del gruppo, una serie di erogazioni importanti (avete visto oltre 4 miliardi), il 97 per cento delle quali è stato destinato a clienti a rischio basso o medio, che sono quindi quasi il 100 per cento, e hanno avuto adeguate collateralizzazioni a tutela delle nostre creditorie.

I crediti erogati verso la clientela al 30 settembre presentano un valore contabile netto di 192,66 milioni, con indice NPL lordo e netto rispettivamente al 6 per cento e al 3,2 per cento, rispetto al quasi 10 per cento e al 5,5 per cento che avevamo nel 2021, con un grado di copertura dei fondi rettificativi al 48,1 per cento, in aumento rispetto al 47,3 per cento del dicembre 2021. Questo è molto importante perché oggi il nostro livello di copertura degli *unlikely to pay* (UTP) si attesta al 47,7 per cento ed è ben superiore a quello registrato dalle banche *less significant*. Come sapete bene, le banche sono catalogate tra piccole, medie e grandi; noi siamo *less significant*, quindi, se ci confrontiamo con i nostri *benchmark*, abbiamo il 47 per cento contro il 42 per cento delle banche della nostra dimensione.

Tutto questo che vi sto dicendo vale ancora di più anche per la diversa composizione dei crediti deteriorati, tra le fattispecie previste dalla normativa, perché c'è stata una riduzione notevole della quota delle sofferenze, che erano circa il 25 per cento del *gross stock* a fine 2021, mentre sono diventate del 10 per cento al 30 settembre 2025; tipicamente, le sofferenze hanno coperture molto più alte rispetto agli UTP, quindi questo incremento vuol dire aver aumentato moltissimo la copertura degli UTP, che ha più che compensato la riduzione dello *stock* delle sofferenze.

In merito al piano di *derisking*, con la cessione di oltre 300 milioni di euro abbiamo già completato l'80 per cento dell'intero obiettivo del piano industriale e la *legacy* si è ridotta dai circa 450 milioni ai 117 milioni del 30 settembre e verosimilmente saranno abbondantemente al di sotto dei 100 milioni già con i risultati del 31 dicembre prossimo venturo.

Il risultato di esercizio è passato dal terreno negativo degli anni 2021 e 2022 all'utile a partire dal 2023; al 30 settembre 2025 l'utile netto si è attestato a 26,7 milioni di euro, che è pari a +44 per cento rispetto allo stesso periodo del settembre 2024. La rinnovata redditività ha consentito una ripresa del *return on equity* (ROE) che, dopo le perdite del 2021-2022, è tornato in terreno positivo per arrivare al 30 settembre al 6,3 per cento.

Per quanto concerne l'efficienza e l'ottimizzazione della sostenibilità operativa, siamo passati da un *cost/income ratio* di circa 140 per cento del 31 dicembre 2021 al 66 per cento del 30 settembre 2025.

Vado all'ultimo tema, che è quello che ci sta più a cuore, quindi mi appresto alla chiusura. Vorrei parlarvi del personale. Nel periodo della nostra gestione, in BdM Banca sono entrate 125 nuove persone, con un equilibrio di genere al 50 e 50 per cento; oggi il 43 per cento di tutto il personale è rappresentato da colleghe, perché nella situazione precedente era prevalsa decisamente l'assunzione di colleghi dell'altro genere. Nell'ambito delle manovre gestionali di BdM Banca finalizzate alla progressiva riduzione del *gender pay gap* — uno degli obiettivi strategici di tutto il Gruppo — abbiamo già attuato una riduzione anno su anno del 30 per cento. Il *forecast* che abbiamo sul 2025, o sul 2024, è già al 30 dell'anno precedente e ciò vuol dire che stiamo omogeneizzando i livelli medi di retribuzione per classi di appartenenza all'interno del contratto bancario tra i colleghi dei diversi generi.

A dicembre 2024 si è concluso il contratto di solidarietà firmato inizialmente nell'ambito del periodo commissariale, che aveva consentito di garantire la continuità aziendale e il rilancio della banca senza operare alcun licenziamento, come invece è avvenuto in altre situazioni. Già a partire dall'esercizio 2023, sulla base del conseguimento dei requisiti di accesso alla retribuzione variabile previsti dalle politiche di remunerazione di gruppo tempo per tempo vigenti, ovvero vigenti all'epoca, coerentemente con un ritorno all'utile di BdM Banca, ma anche in linea con le previsioni del Contratto collettivo nazionale, sono stati attivati i sistemi di incentivazione variabile, con conseguente erogazione dei *payout* correlati al riconoscimento dell'impegno profuso dal personale dipendente per il rilancio della banca. In particolare, dopo molti anni di assenza, nel 2023 sono stati attivati sistemi di incentivazioni manageriali e commerciali e, sempre a valere sul 2023, è stato riconosciuto il premio aziendale — il cosiddetto valore aggiunto di produttività (VAP) — previsto dal Contratto collettivo nazionale, che non veniva fatto da anni, ed è stato fatto un ulteriore accordo per gli anni 2024 e 2025.

In data 27 novembre 2025 abbiamo sottoscritto con le organizzazioni sindacali accordi sullo *smart working* e *smart landing* di Gruppo, con l'obiettivo di continuare a promuovere, in coerenza con le esigenze organizzative, un ambiente di lavoro attento alle persone e che possa consentire di conciliare al meglio vita privata e vita professionale. Nel caso dello *smart working* sono state previste forme di maggior flessibilità per le colleghe e i colleghi affetti da patologie, o per i titolari di congedi

parentali, con l'obiettivo di conciliare ancora di più salute e attività lavorativa.

Nel periodo di gestione di Mediocredito abbiamo intrapreso un processo di progressiva armonizzazione dei *benefit* riconosciuti a personale dipendente; i buoni pasto sono stati portati tutti a otto euro (c'erano situazioni di disparità all'interno del Gruppo); è stato introdotto il buono pasto in forma ridotta anche per le giornate di *smart working*.

Un altro tema molto importante è la previdenza integrativa. Per tutte le aziende del gruppo abbiamo elevato il contributo aziendale al fondo pensione fino a un minimo del 4 per cento, perché esistono poche casistiche di banche incorporate precedentemente che avevano numeri leggermente più alti e che sono stati ovviamente mantenuti per quei colleghi che avevano questo beneficio.

In ultimo, a dicembre 2025 è stato rafforzato il sistema di assistenza sanitaria – altra tematica ovviamente molto sentita da tutti i colleghi e colleghe – allineando la polizza di tutto il personale dipendente ai migliori standard disponibili sul mercato. Avevamo situazioni molto diverse all'interno del gruppo, per cui avevamo banche con polizze buone e altre con polizze molto meno buone; siamo arrivati a una polizza che è la migliore della più buona che avevamo, per tutti i dipendenti di tutte le banche, quindi Mediocredito, BdM e anche Cassa di risparmio di Orvieto.

Questi risultati – mi inorgoglisce rimarcarlo – sono il frutto dell'impegno quotidiano di tutte le colleghe e di tutti i colleghi di BdM Banca e del Gruppo Mediocredito Centrale, a cui in questa occasione ritengo opportuno portare il ringraziamento dei presidenti delle nostre banche e dei nostri Consigli di amministrazione, e, come ringrazio loro per l'impegno, ringrazio voi per la pazienza.

PRESIDENTE. Direi di raccogliere tutte le domande, a cui potrà rispondere alla fine.

MELCHIORRE (*FdI*). Signor Presidente, prendiamo atto con favore del ritorno della banca all'utile, segno che il risanamento industriale sta funzionando. Tuttavia, Mediocredito Centrale è un soggetto a controllo pubblico e non un fondo speculativo privato, quindi questo impone una sensibilità diversa verso il tessuto economico del territorio – dalle sue parole già appare questa sensibilità diversa – che ha costruito questa banca.

Considerato che l'istituto ora genera profitti, come è stato evidenziato, perché non viene istituito – io vado subito al dunque – un fondo di solidarietà o accantonata una quota parte dell'utile tecnicamente fattibile, da destinare a proposte transattive per i vecchi soci azzerati? Non ritiene che il risanamento dei bilanci possa risultare più utile se si risana anche il debito morale con il territorio che vi ospita?

Vi è poi una seconda domanda relativamente alla lontananza. Anche su questo in parte ha risposto, però mi piace sottoporla di nuovo. L'ingresso di Mediocredito Centrale doveva salvare una banca del Sud per il

Sud; tuttavia, la percezione diffusa è che la testa decisionale sia ormai saldamente a Roma. Cosa si può fare per migliorare questa percezione e per far sì, quindi, che le politiche di erogazione non vengano percepite come rigide, burocratiche e distanti?

Infine, ho un'ultima domanda relativamente al futuro, quindi alla strategia e alla reputazione. Si parla molto di rilancio commerciale, come ha detto nell'ultima parte del suo intervento, ma una banca commerciale, come lei sa e come lei ci insegna, vive di fiducia. Nel 2022 c'è stato il culmine di questa frattura tra la banca e i cittadini, i correntisti. Ribadito questo, ritiene sostenibile un piano industriale che ignora – e riprendo l'oggetto della mia prima domanda – la massa degli ex azionisti, trattandoli come un problema del passato anziché come la base da cui ripartire? Non credete che il mancato ristoro rappresenti un costo reputazionale, e quindi economico, superiore nel lungo termine rispetto all'esborso necessario per chiudere il contenzioso e pacificare l'ambiente?

Questo è quindi il tema che mi preme di più, tra le altre cose, come senatore della città di Bari, che ha vissuto quei momenti drammatici che hanno investito 70.000 correntisti, 70.000 famiglie che avevano puntato tutto sulla banca, che era un simbolo importante, una bandiera della nostra città. Mi rendo conto che le difficoltà del giorno dopo per risanare sono enormi, però c'è bisogno di un ulteriore sforzo non per azzerare, ma per morigerare le perdite di 70.000 famiglie che, in maniera ignara, si sono ritrovate senza i soldi della loro vita. Per questo affido a lei e alla sua sensibilità una risposta a queste mie domande.

SALVITTI (Cd'I-UDC-NM (NcI, CI, IaC)-MAIE-CP). Signor Presidente, i miei interventi vertono sempre su argomenti relativi all'economia reale; pertanto, come con altre banche, chiedo di quale tipo di strumenti si sta dotando o pensa di dotarsi il Mediocredito Centrale per venire incontro alle necessità delle micro imprese e delle piccole imprese di carattere industriale e artigianale.

PRESIDENTE. Farò anche io alcune domande. Il Mediocredito Centrale ormai è più che maggiorenne e ha quasi un quarto di secolo; pertanto, anche rispetto alla sua funzione, che era di supporto dell'economia del Sud, anche rispetto al Fondo di garanzia, vorrei sapere qual è il dato di lavoro, qual è la sua coerenza; abbiamo infatti lamentele di imprese e famiglie, perché, nonostante il Fondo di garanzia, poi le banche che danno prestiti chiedono ulteriori garanzie. Chiedo se su questo lavoro c'è un controllo; se, soprattutto nelle aree del Mezzogiorno, abbiamo un dato di *benchmark* di quanti impieghi hanno richiesto la garanzia attraverso Mediocredito Centrale. Questo, infatti, può essere un elemento interessante per valutare anche e soprattutto il ruolo e la funzione di MCC, perché a saldo di tutto, nonostante MCC e nonostante il Fondo di garanzia, i dati economici, tranne quelli di quest'ultima fase caratterizzata dal PNRR, mostrano un Mezzogiorno ancora in ritardo nello sviluppo. La prima valutazione la farei quindi sull'istituto che lei guida.

Inoltre, anni fa Tremonti annunciava con grande interesse – all'epoca ero assessore regionale – la nascita di una banca del Sud e oggi ce la ritroviamo *obtorto collo*, costruita su un recupero da un fallimento, con certi numeri, a parte le sofferenze. Io penso che chi come lei fa il *manager* in questo settore ha avuto anche un solco importante tracciato dal lavoro della BCE e dagli accordi di Basilea, quindi creare sofferenze è molto più complicato in questo momento storico; dai bilanci 2024 e 2025, mi pare invece che, a fronte degli impieghi e anche della raccolta, continuano ad essere importanti. Anche sulla scorta dei dati che lei citava sui mutui alle famiglie erogati da BdM, penso che l'istituto debba avere una prospettiva. Rispetto all'azione di *marketing* del piano industriale che lei sosteneva, da amministratore del Sud io le dico che non ci siamo accorti dell'esistenza di BdM, quindi mi interrogo su questo *marketing* strategico commerciale, che forse è tenuto nei cassetti o magari risente di una concorrenza, che è centrale in questo settore, ma è ovvio che questa banca si pone in crescita. Non so se nella strategia di indirizzo sia prevista anche una semplificazione che arrivi all'idea di quotarsi, che può essere molto interessante, perché trovare investitori istituzionali o anche esteri su un mercato che, per quanto ci riguarda, con i fondi dell'obiettivo convergenza e una serie di risorse straordinarie, dovrebbe essere attrattivo per gli investimenti; ma anche questo non avviene. Molto spesso si guarda alla politica, ma, secondo me, gli strumenti di meta-politica sono fondamentali.

Ringraziandola della sua relazione, che è stata puntuale e corposa, le chiedo quanto in prospettiva questa BdM possa e voglia diventare la Banca del Mezzogiorno, atteso che la Banca Popolare di Bari lo era in parte. Il confronto non è giusto o banale, perché nei giorni scorsi abbiamo audito i vertici di Banca Popolare di Milano, che ovviamente sta in un circuito produttivo importante e fa numeri fondamentali, ma si è caratterizzata come banca che serve quel circuito industriale. Tuttavia, dal numero degli sportelli, dal livello di educazione finanziaria e da quanto fatto da chi l'ha preceduta come amministratore di BdM, nella sua relazione non vedo un grande slancio negli investimenti a completamento dell'azione di recupero svolta. Le chiedo quindi un parere su questi beni industriali: quanto la Banca del Mezzogiorno può consolidarsi, in prospettiva, come banca di riferimento e quanto, secondo lei – e su questo interverremo anche presso il Governo con la relazione finale di questa Commissione – esistano strumenti che consentano di essere realmente concorrenziali.

Lei ha citato il tema delle donne o il tema del ritorno nelle aree dell'obiettivo convergenza; io inoltre penso ci siano tassi di interesse che vanno in concorrenza con quelli di altri istituti. Quindi le chiedo quanto questo è garantito anche con interventi, essendo comunque partecipati da Invitalia, o quanto in prospettiva sia auspicabile farlo ancora di più, magari istituendo fondi di rotazione o quant'altro.

MINOTTI. Signor Presidente, risponderò adesso a tutte le domande poste. Per gli argomenti che abbiamo trattato, non ritengo ci sia necessità di segretare il seguito dei nostri lavori.

Tutti gli interventi che si sono succeduti sono stati estremamente rilevanti e su di essi il sottoscritto e tutte le colleghe e i colleghi del Gruppo si interrogano perché sono le nostre tematiche fondanti.

Partiamo dal primo concetto che ho affrontato nella relazione, ma che è emerso in tutti gli interventi e che voglio riprendere per ben comprendere il nostro perimetro di attività. L'operazione nasce sul presupposto che noi si abbia dotazioni di capitale pubblico, ma si operi secondo una logica di mercato, quindi ovviamente non possiamo operare come una società *in house*, ma dobbiamo farlo secondo le regole di mercato. Pertanto, tutte le decisioni che andiamo a orientare, pur consci della responsabilità di avere un capitale pubblico e quindi focalizzati su una missione, su delle attenzioni particolari, di particolare sensibilità, sono in una logica puramente di mercato.

Comincio dalle tematiche poste dal senatore Melchiorre, per esempio, sul tema degli affidamenti. Il senatore Melchiorre dice di avere a volte la percezione che la testa della banca sia lontana. La norma e la configurazione del gruppo prevedono precise responsabilità: esiste una capogruppo ed esistono una serie di partecipate (da ieri, peraltro, una in più). Vi è, quindi, un'architettura di gruppo che definisce bene i perimetri. In tutte le attività fondamentali, come sviluppo prodotti, delle varie *legal entity* ci sono dei comitati, come il Comitato di direzione di Gruppo, cui partecipa accanto al sottoscritto, il collega Carrus, che avete audito recentemente, il direttore della Cassa di Risparmio di Orvieto e altri *manager* apicali delle varie strutture. Esiste, quindi, tutta una serie di strumenti in cui ci confrontiamo all'interno di comitati manageriali che sono estremamente importanti.

Sul tema del credito, che ovviamente è particolarmente caro ai territori, ho sentito che tutti un po' si lamentano sempre del fatto che è lontano e non attento; in realtà, però, se vediamo i numeri che abbiamo rappresentato, la situazione è completamente diversa. Intendo dire che nel periodo 2021-2025 che abbiamo visto, che è quello di gestione post commissariale affidata Mediocredito, BdM Banca cresce con un tasso quattro o cinque volte superiore rispetto al resto del mercato e ciò dà l'idea, da un punto di vista statistico, che fondamentalmente si sta lavorando molto bene e si sta facendo molto più credito di tutte le altre banche, e questo credo sia un dato che alla fine ci dà la percezione.

Se poi andiamo al tipo di credito che sta facendo BdM banca, che è una cosa importante, esso va verso operatori medi o medio piccoli, cioè noi non siamo la banca delle *large corporate*, ma non lo è neanche Mediocredito. Tenzialmente non andiamo oltre il mondo *mid corporate*; il nostro cliente è il piccolo operatore economico, è l'impresa che fattura qualche milione di euro (questo è già un cliente più grande), sono le famiglie a cui sempre più ci stiamo indirizzando, perché sono una parte fondamentale del credito del Sud. Oggi BdM Banca opera sul territorio

molto attentamente; per BdM Banca, come per tutte le banche che operano sui territori, sul credito esistono regole estremamente rigide, volute correttamente dalla vigilanza europea e italiana, per cui ci sono regole, parametri e modalità operative sulle quali lavoriamo, però alla fine produciamo risultati importanti, perché diamo quattro o cinque volte di più degli altri, mantenendo un credito frazionato, un credito sul cliente alla buona. Questo perché la banca che lavora con un approccio di mercato deve dare il credito alle imprese che ritiene meritevoli, con importanti collateralizzazioni, anche con l'uso del Fondo di garanzia, di cui mi ha chiesto il Presidente su cui poi interverrò.

Dal punto di vista della frattura e della fiducia c'è un altro dato importante. È ovvio che gli avvenimenti della gestione precedente e del trauma della gestione commissariale sono evidenti: sono cicatrici che il territorio, che i colleghi, che tutti ancora portano e questo è evidente. Vediamo, però, il dato della raccolta, che è quello che serve. Infatti, se si va in una banca per chiedere un finanziamento, banalmente va bene chiunque lo dia; tuttavia, se si va in una banca per fare depositi, investimenti e questo tipo di attività, vuol dire che c'è un ritorno della fiducia. Questo lo vediamo nei numeri, perché se noi confrontiamo nel periodo la raccolta che è stata fatta da BdM Banca rispetto a quella del sistema, si nota che anche in quel caso il moltiplicatore è stato « n » volte quello dei colleghi di altre banche. Ritengo pertanto che oggi si sia ricostituito un rapporto importante di fiducia tra BdM e i suoi clienti oggi; certo, permangono le tematiche afferenti alle perdite che si sono avute, ma su questo il Gruppo può fare ben poco, al di là, ovviamente, di seguire singole transazioni per determinate casistiche che devono essere valutate volta per volta e che vengono valutate e gestite con la massima attenzione alle controparti. D'altra parte, l'unico soggetto che può intervenire è il Parlamento. Da ciò che sappiamo, in questo momento sono in discussione emendamenti su strumenti rispetto ai quali solo il Parlamento può decidere. Aspettiamo quindi l'esito delle vostre decisioni e seguiremo ogni indicazione che verrà data dai provvedimenti che verranno presi.

Il senatore Salvitti ha posto una domanda sull'attenzione ai piccoli operatori. Prima ho detto tra le righe che c'è una nuova *legal entity* del gruppo: è notizia di stampa, la trovate sui media di ieri e di oggi. È nata una nuova iniziativa del Gruppo, a cui teniamo particolarmente, che è Artigiancassa; sarà un operatore dedicato a fare finanziamenti alla micro e piccola impresa, prevalentemente artigiana, perché nasce anche con un accordo con le confederazioni artigiane. L'intermediario è nato ieri, qualche tempo per preparare tutto quello che è necessario per avere una corretta operatività e nei prossimi mesi partirà questo operatore.

In BdM Banca già oggi, nell'ambito della riorganizzazione della propria rete territoriale, è stato fatto un lavoro molto importante proprio sulla segmentazione della clientela. Ve ne ho parlato: si è lavorato molto sulla fascia della clientela composta dalle imprese medio-piccole, per cui si è andato a vedere il mondo delle POE e delle imprese per costruire dei

centri-imprese che prima non c'erano, proprio per seguire queste fasce di clientela in maniera più attenta.

Il Presidente ha chiesto qualche indicazione sull'utilizzo del Fondo di garanzia, ricordando i suoi venticinque anni di operatività che recentemente abbiamo celebrato. Do un dato che credo sia importante conoscere e che non è sempre così conosciuto. Sono due numeri semplicissimi: coi dati aggiornati a qualche settimana fa, il Fondo supporta circa il 23-25 per cento, quindi circa un quarto dei finanziamenti a tutte le imprese del nostro territorio; ovviamente di tutte le banche, perché il Fondo viene utilizzato a beneficio del sistema; per avere un ordine di grandezza, il controvalore garantito è circa 150 miliardi, che sono circa un quarto di tutti i finanziamenti del sistema al mondo delle imprese.

Se andiamo nelle aree di coesione, quelle di cui ci chiedeva il Presidente, che sono quelle di particolare interesse di Mediocredito (per la missione che ha) e di BdM Banca, questa percentuale sale al 50 per cento, per le caratteristiche dei mercati. Quindi, se noi vediamo tutti i finanziamenti delle imprese del Sud, poco meno del 50 per cento (circa il 48 per cento stando agli ultimi dati) è sostenuto dalla garanzia al Fondo. Pertanto il Fondo è importantissimo per le imprese italiane e per quelle del Mezzogiorno lo è ancora di più.

Ovviamente, quando si parla di strumenti di collateralizzazione, BdM Banca, come tutti gli altri istituti di credito del sistema, ricorre, in totale coerenza con quello che fanno le altre banche del sistema, allo strumento del Fondo o ad altri strumenti per le grandi operazioni, come SACE o altri fondi europei o regionali che possano essere utilizzati per questi meccanismi.

Il Presidente ha fatto una simpatica battuta dicendo che c'è la Banca del Mezzogiorno, ma non ce ne siamo accorti.

PRESIDENTE. È *marketing* strategico, nel senso che comunque è una grande novità.

MINOTTI. Signor Presidente, è una grande novità ed è una cosa importante. Il nostro, nella complessità e nella dimensione, non è un obiettivo facile, in primo luogo considerando il mondo da dove venivamo, perché noi in pochi anni siamo partiti da una fase di profonda crisi, con una banca che perdeva 200 milioni di euro. Inoltre, se ricordate quello che vi ha detto in audizione il collega Carrus, la banca non aveva solo il problema di un enorme *stock* di NPL, ma era strutturalmente in perdita con l'attività ordinaria. Questo è stato rappresentato dal collega nella scorsa audizione. Oggi siamo in una situazione completamente diversa, essendo passati da una banca strutturalmente in perdita a una banca strutturalmente in positivo e che quindi sempre di più può investire nel Mezzogiorno, sia nell'attività, sia nella crescita. Oggi infatti, a tre anni e mezzo o quattro da una situazione di drammatica difficoltà come quella che abbiamo vissuto, abbiamo predisposto un piano sportelli che comunque prevede 15 aperture e delle chiusure ma senza lasciare nessun Comune e nessun paese; abbiamo fatto solo degli aggiusta-

menti in aree metropolitane ampiamente servite sia da noi sia da tutte le altre banche del sistema. Io credo che questo voglia essere un segnale che va nella direzione che lei, signor Presidente, auspicava, cioè quella su cui noi lavoriamo e continueremo a lavorare.

L'ultimo punto che lei ha citato riguardava un'eventuale quotazione, un eventuale coinvolgimento di altri investitori. Queste sono tematiche estremamente delicate, che non sono decisione di Mediocredito o di BdM Banca, ma sono decisioni superiori, dell'azionista ultimo.

PRESIDENTE. Io le chiedevo proprio una valutazione critica professionale, come se dovesse dare un suggerimento al Parlamento e quindi anche al Governo. Era più una richiesta rispetto al suo lavoro, se si sentisse di suggerire al Governo e quindi direttamente al Parlamento di utilizzare tale strumento.

Avevo anche chiesto se c'è un'analisi di *benchmark* sulla differenza dei tassi, perché è ovvio che io divento banca del Mezzogiorno se dico a imprese e professionisti del Mezzogiorno: investite perché poi noi comunque la raccolta la impieghiamo con questa differenza di tasso per sostenere lo sviluppo.

MINOTTI. Allora, rispondo prima alla seconda domanda e poi vado alla prima, che è ancora più strategica.

In tema di tassi e di questa tematica che ritorna sempre della raccolta al Sud e degli impieghi al Nord, secondo i dati di cui abbiamo parlato, noi stiamo crescendo al Sud molto più sugli impieghi che non sulla raccolta. La nostra missione è supportare il Sud e lo stiamo facendo soprattutto sugli impieghi. Se facciamo impieghi e raccolta e cresciamo su questi aggregati, è evidente che ci proponiamo alla clientela con prezzi che sono di mercato buoni. Quindi, la nostra offerta commerciale, che sia diretta alle imprese o ai risparmiatori, ha una serie di incentivazioni, sempre in una logica, come dicevamo, di mercato, quindi con un ritorno corretto che deve avere la banca, però in una logica di attenzione a questi mercati e di agevolazione per le categorie che riteniamo da attenzionare e più meritevoli. Io credo che questo si stia facendo e se noi ci andiamo a confrontare costantemente con la concorrenza, troviamo conforto in quello che sto rappresentando.

Passando all'ultimo tema, un amministratore delegato ha sempre un grande pudore nel rivolgersi al proprio socio, quindi esegue le indicazioni del consiglio d'amministrazione e pone in atto gli indirizzi strategici del socio. Oggi abbiamo un gruppo che funziona bene, che ha risanato una situazione molto complessa; diamo un supporto molto attento alle aree che ci sono affidate; ritengo pertanto che stiamo facendo un lavoro importante e lo stanno facendo – consentitemi di dirlo – tutte le persone del Gruppo. Ogni altro tipo di valutazione non può trovare un commento da parte del sottoscritto, ma deve essere ragionata nelle sedi opportune.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Minotti per la sua disponibilità e dichiaro conclusa l'audizione in titolo.

I lavori terminano alle ore 14,50.

