

•CAPITALIA•
GRUPPO BANCARIO

COMMISSIONI RIUNITE VI (FINANZE) E X (ATTIVITA' PRODUTTIVE, COMMERCIO E
TURISMO) DELLA CAMERA DEI DEPUTATI
E 6^a (FINANZE E TESORO) E 10^a (INDUSTRIA, COMMERCIO E TURISMO) DEL
SENATO DELLA REPUBBLICA

**Indagine conoscitiva
sui rapporti tra il sistema delle imprese,
i mercati finanziari e la tutela del risparmio**

Intervento del Presidente del Gruppo Capitalia

Cesare GERONZI

Senato della Repubblica

20 febbraio 2004

Sommario

Premessa	2
1. Evoluzione del Gruppo Capitalia	3
2. La <i>corporate governance</i> in Capitalia	10
3. Casi Cirio e Parmalat	12
3.1. Premessa	12
3.2. Caso Cirio	13
3.2.1. La partecipazione di Banca di Roma in C&P	14
3.2.2. Evoluzione del Gruppo e dei rapporti creditizi	15
3.3. Caso Parmalat	18
3.3.1. Operazione Eurolat	22
3.3.2. Operazione Ciappazzi	25
4. Le emissioni obbligazionarie Cirio e Parmalat ed il ruolo di Capitalia	26
4.1 Obbligazioni Cirio	27
4.2 Obbligazioni Parmalat	28
4.3. L'iniziativa "Protezione Investimento"	30
5. Conclusioni	31

Premessa

Illustri Presidenti, Onorevoli Senatori e Deputati,

Vi ringrazio per il cortese invito che mi offre l'opportunità di partecipare a queste audizioni avviate con il lodevole intento di rafforzare la protezione del risparmio in Italia.

Questo è un obiettivo su cui concordiamo pienamente e che possiamo ritrovare in tutta la non breve storia che ha portato alla costituzione del nostro Gruppo. Quando è stato necessario abbiamo sempre operato con impegno alla salvaguardia del risparmio e la stessa iniziativa assunta a protezione della nostra Clientela coinvolta nella recente crisi che ha investito il mercato obbligazionario testimonia della nostra sensibilità e determinazione ad operare a tutela della fiducia dei risparmiatori.

Questo intervento si inserisce in un dibattito divenuto, a seguito delle note vicende collegate ai casi Cirio e Parmalat, intenso e preoccupato, ma anche, in qualche sua articolazione, non sempre lineare ed equanime. Mi riferisco alle molte critiche che sono state rivolte alle banche e a quelle, in particolare, che sono state mosse al Gruppo Capitalia.

Il lavoro di analisi e valutazione di queste Commissioni rappresenta, quindi, un prezioso contributo per la costruzione di un'opinione informata ed effettivamente equilibrata in materia.

Da quanto fino ad ora emerso sulla stampa e riportato da altri media ho tratto la convinzione che si sia formato un giudizio non corrispondente al vero sul sistema bancario e, in particolare, sul nostro Gruppo e sul suo operato che non giova alla comprensione dei fatti, ma anzi ne altera i contorni e l'effettiva entità.

Sono costretto ad attribuire la causa del formarsi di questo pregiudizio ad un difetto della nostra comunicazione. Ciò anche se nel periodo recente l'impegno che abbiamo profuso nel moltiplicare la frequenza delle informazioni ai mercati sulle nostre azioni e sui nostri risultati ha fornito riscontri più che favorevoli nei giudizi degli analisti e nelle quotazioni di borsa del nostro titolo.

Voglio cogliere l'opportunità che mi viene offerta in questa sede autorevole per fare piena chiarezza sulle vicende per le quali è stato chiamato in causa il nostro Gruppo. Su di esse la relazione che lascerò agli atti vuole rispondere puntualmente e senza alcuna reticenza. Su ogni altro aspetto, nei limiti delle mie competenze e conoscenze, sarò ovviamente disponibile a rispondere alle Vostre domande al termine dell'esposizione.

I dati di fatto e le valutazioni che sorreggeranno la mia testimonianza sono costruiti, come è inevitabile data la complessità delle nostre strutture e del nostro processo decisionale, con il concorso di tutte le strutture.

Vorrei soffermarmi in primo luogo sul nostro Gruppo, la sua formazione nel tempo, il ruolo che esso svolge nel contesto economico e le sue performance attuali.

Il secondo punto riguarderà la *corporate governance*, ovvero il patto di sindacato e l'insieme di regole e procedure volte a tutelare al tempo stesso l'autonomia del *management* e l'efficacia del processo di pianificazione e raggiungimento dei risultati.

Nel terzo punto mi soffermerò sui dissesti Cirio e Parmalat i cui gravi effetti sulla fiducia nel mercato del risparmio giustificano ampiamente il dibattito in corso.

Infine, affronterò la questione della tutela dei risparmiatori, dei vari ordini di responsabilità coinvolte - quella degli emittenti e quella delle banche collocatrici - soffermandomi sul ruolo di Capitalia nonché sulle iniziative da noi intraprese per fronteggiare il turbamento della nostra Clientela e recuperare il grado di fiducia che meritiamo.

1. Evoluzione del Gruppo Capitalia

Capitalia è il quarto Gruppo bancario del Paese con oltre 1900 sportelli, 5 milioni di clienti, 73 miliardi di euro in crediti a Clientela e 71 miliardi di depositi.

Il Gruppo costituisce il consolidamento di un decennale processo di aggregazione che ha rappresentato un'esperienza emblematica a riguardo. Un'esperienza che ha affrontato per la prima volta la fusione fra grandi banche, facendo da apripista nella soluzione di problemi nuovi in una situazione spesso non favorevole e in assenza di strumenti normativi adeguati.

Il percorso di aggregazione è iniziato tra il 1989 ed il 1992 quando la Banca d'Italia diede l'autorizzazione alla convergenza delle tre più antiche banche romane: il Banco di Santo Spirito, la Cassa di Risparmio di Roma e il Banco di Roma. Il disegno strategico originario, che abbiamo realizzato, è stato quello di coniugare un ampio e consolidato bacino di raccolta, un forte radicamento territoriale, con le capacità operative di una grande banca a rilievo internazionale. Da questa prima fusione è nata la Banca di Roma, l'unica vera fusione fra banche realizzatasi fino alla fine degli anni novanta.

Avevamo prefigurato un contesto di mercato relativamente tranquillo in cui risolvere i complessi problemi organizzativi legati al processo di aggregazione. Ci attendeva invece una fase di inopinate turbolenze con forti spinte recessive e nuove minacce competitive.

Nel 1993, infatti, il PIL si riduceva, per la prima volta dal 1975, dello 0,7 per cento. La recessione subiva gli effetti della crisi valutaria del settembre del 1992 e del rigore che essa aveva imposto alla politica economica. Il settore industriale entrava nel ciclo negativo più lungo del dopoguerra: oltre 4 anni, contro i due-tre dei cicli precedenti. La caduta della domanda interna trovava precedenti solo nella crisi seguita allo shock petrolifero del 1975.

La fase recessiva era particolarmente accentuata nell'area centro-meridionale per effetto di due fattori concomitanti: lo stop ai lavori pubblici e la fine dell'intervento straordinario. Un divario di crescita negativo rispetto alla media nazionale ha caratterizzato quest'area anche negli anni successivi. Anche in questa situazione, tuttavia, non siamo venuti meno al nostro impegno di sostenere le piccole e medie imprese.

In questo periodo la forte recessione determinò la crisi di molte banche meridionali (Banco di Sicilia, Cassa di risparmio Vittorio Emanuele, Banco di Napoli, Caripuglia, Banca Mediterranea), impossibilitate a resistere a causa di una eccessiva specializzazione e frammentazione. Si rischiò una crisi sistemica. Tutto il sistema bancario si impegnò in un'opera di salvataggio.

In questa come in altre circostanze la nostra Banca fu in prima linea nelle azioni approntate a salvaguardia del risparmio. Era già successo nel 1987 quando l'allora Cassa di Risparmio di Roma assorbì le attività e passività della Cassa di Risparmio Molisana, messa in liquidazione coatta. In circostanze analoghe la Banca di Roma acquisì la Banca Mediterranea nel 1995.

Questo avveniva mentre le Autorità rivedevano sensibilmente il quadro normativo di riferimento e puntavano sulla deregolamentazione e sulla despecializzazione per immettere nuovi impulsi concorrenziali nel sistema e avvicinare le condizioni operative del mercato bancario interno a quello europeo.

L'inasprirsi della competizione determinava un restringimento dei margini. Nel solo 1993 il divario tra rendimento unitario degli impieghi e costo medio della raccolta si riduceva di 1,3 punti percentuali, scendendo sul livello più basso degli ultimi venti anni.

La concorrenza sempre più agguerrita tra le aziende di credito rafforzò il nostro convincimento di dovere - in questa prima fase di crescita dimensionale - ben presidiare e difendere le aree di tradizionale insediamento. In quest'ottica si procedette nel 1995 all'acquisizione della Banca Nazionale dell'Agricoltura.

In questo contesto di accesa competizione, l'adeguamento dei profili gestionali al difficile quadro congiunturale era reso ancor più arduo dall'assenza dei tipici e collaudati istituti di flessibilità e di gestione della mobilità del personale, che avevano avuto e hanno ampia applicazione nel settore industriale. Un "ammortizzatore" sociale specifico di settore venne configurato solo nel 1997 e per la prima volta utilizzato proprio dal Gruppo Bancaroma.

Lo stesso anno il raggiungimento di accordi sindacali miranti a favorire politiche di razionalizzazione dei costi e la definizione di un complesso Piano industriale - chiamato a dare risposte adeguate alle difficili sfide del quadro competitivo - consentirono l'avvio del processo di privatizzazione della Banca. Nel dicembre di quell'anno l'IRI cedette la propria quota di partecipazione nella Banca di Roma (35 per cento), si crearono nuovi e stabili assetti di comando, si realizzò una diffusa partecipazione al capitale tra il pubblico.

Una fase si era conclusa e, sotto molti profili, positivamente: la Banca aveva mantenuto e consolidato i legami con il territorio di riferimento; le azioni di recupero di efficienza avrebbero portato alla fuoriuscita di oltre 6000 dipendenti senza conflittualità né oneri per la collettività; i proventi derivanti all'IRI dalla privatizzazione erano stati rilevanti (1.900 miliardi di vecchie lire) e comparabilmente in linea o superiori agli standard di operazioni analoghe.

Nella fase successiva andavano ricercate le condizioni per una diversa e più matura crescita dimensionale del Gruppo. Queste imponevano nuove condizioni di equilibrio gestionale e rendevano prioritario puntare ad una più ampia diversificazione sia a livello geografico sia a livello di attività svolte. In quest'ottica si realizzarono mirate operazioni di dismissione e acquisizione.

Nei primi mesi del 1999 si realizzava la cessione della Banca Nazionale dell'Agricoltura S.p.A. nell'ambito di più ampi accordi stipulati con ABN Amro, una grande banca olandese con una forte presenza internazionale. Nel dicembre 1999 l'acquisizione del Mediocredito Centrale consentiva al Gruppo di estendere la copertura operativa a tutti i settori dell'intermediazione finanziaria. Con la contestuale inclusione del Banco di Sicilia si venivano ad acquisire valide strutture in grado di consolidare quote importanti del mercato bancario e finanziario siciliano.

Nel 2001, dopo una opportuna azione di risanamento, il Gruppo cedeva la Nuova Banca Mediterranea, un soggetto ora alleggerito di oneri strutturali e delle risorse umane eccedentarie nonché delle sofferenze.

Nel luglio 2002 con l'operazione di integrazione con il Gruppo Bipop-Carire si compiva un ulteriore e decisivo passo verso il riequilibrio territoriale. Il Gruppo Bipop Carire - fortemente specializzato in attività di gestione del risparmio, di *internet banking* e di *trading on line* - aveva risentito a partire dal 2001 del forte ridimensionamento dei corsi azionari e, in particolare, dei titoli legati alla "*new economy*" ai quali il mercato aveva assimilato le sue azioni proprio a motivo degli investimenti che il Gruppo aveva fatto nell'*internet banking*. La flessione del risultato economico era stata accentuata dalle rettifiche sui crediti erogati per finanziare l'acquisto di azioni della società da parte di esponenti aziendali (in taluni casi anche in misura molto rilevante) e dagli oneri straordinari derivanti dalle cosiddette "gestioni patrimoniali garantite" offerte ad un numero ristretto di clienti. Sul piano interno, la Banca presentava gravi carenze gestionali e di controllo che, unite al danno di immagine subito dalla Banca, contribuivano al deprezzamento del titolo. L'acquisizione da parte del Gruppo Bancaroma nel 2002 ristabilisce la piena regolarità gestionale, ripristina un sistema di regole improntato alla trasparenza dei ruoli e alla correttezza dei processi. Vengono implementati un nuovo assetto statutario e regolamentare, un nuovo sistema di deleghe, la riorganizzazione delle attività di controllo interno, l'istituzione della funzione di *risk management*, ponendo le basi per il rilancio delle banche acquisite.

Siamo ormai all'attualità. Il 1° luglio 2002 nasce il Gruppo che si articola sotto la nuova denominazione di Capitalia. Esso si fonda su solidi presupposti industriali e su un modello di *business* e di organizzazione estremamente innovativo. Capitalia rappresenta la definizione di un disegno che è andato adeguandosi alla dimensione e al contesto di mercato, ma che al tempo stesso rispecchia le peculiarità di strutture complementari e ricche di tradizione.

Il rapporto con il territorio non si è perso, ma si è intensificato, anche perché il processo di concentrazione si è realizzato prevalentemente attraverso forme di collegamento fra banche a forte base regionale che hanno mantenuto strette relazioni con il territorio e continuano ad operare nei diversi mercati con i propri marchi originari.

A questo riguardo le recenti vicende che hanno accostato il nome di Capitalia alla crisi di grandi gruppi industriali non devono indurre ad un travisamento del ruolo complessivo del Gruppo che è invece più di altri impegnato nel sostegno alle medie e piccole imprese e al tessuto produttivo del territorio di riferimento.

In primo luogo le evidenze statistiche. I dati mostrano una spiccata propensione di Capitalia verso il credito alle società non finanziarie, il quale rappresenta il 54 per cento del portafoglio crediti complessivo (a fronte di un 51 per cento del sistema); tale percentuale raggiunge punte massime dell'ordine del 65 per cento per MCC e Fineco.

I dati relativi alle banche retail del Gruppo (Banca di Roma, Banco di Sicilia e Bipop-Carire) confermano l'attenzione verso il segmento delle medie imprese: per il totale delle tre banche, la percentuale di crediti in bonis (al netto di sofferenze ed incagli) verso tale segmento rappresenta circa il 30 per cento del totale crediti, per un totale di 15,6 milioni di euro, a cui si aggiunge una quota del 15 per cento di crediti verso il segmento piccole imprese. Complessivamente, Capitalia, in linea con il sistema, destina il 45 per cento del proprio portafoglio impieghi al finanziamento delle piccole e medie imprese.

Il nostro è anche il Gruppo più attivo nel Centro Sud a cui destina il 59 per cento dei crediti totali erogati, a fronte di un dato del sistema pari al 39 per cento. Il confronto con il sistema è ancor più significativo se si osservano i prestiti concessi ai piccoli operatori economici (imprese con un fatturato inferiore ai 2,5 milioni di euro): l'80 per cento circa dei crediti di Capitalia a questo segmento di Clientela è destinato al Centro-Sud, mentre il sistema bancario ne destina appena il 38 per cento.

Nel Centro, il rapporto fra gli impieghi alle imprese e il totale della raccolta - che misura la quota di risorse "investite" rispetto ai fondi raccolti - è pari al 64 per cento, a fronte di un 52 per cento del sistema, a conferma del fatto che il Gruppo non "distoglie" risorse dal territorio di riferimento.

Consentitemi di soffermarmi sinteticamente sulla situazione e le performance attuali del Gruppo perché anche su queste si sono appuntate critiche non sempre equilibrate.

Il Gruppo Capitalia, a seguito dell'avviata attuazione del Piano industriale 2003-2005, si presenta oggi con connotati importanti in termini di stabilità e solidità patrimoniale, di crescita dei ricavi e di contenimento dei costi, di miglioramento della qualità del credito. Sono stati raggiunti significativi risultati, in linea o in taluni casi superiori agli obiettivi.

In particolare segnalo, in tema di rafforzamento patrimoniale, il conseguimento di un *core Tier 1 ratio* - dato dal rapporto fra patrimonio di base e attività ponderate per il rischio - del 6,7 per cento a settembre 2003 (superiore di oltre il 25 per cento rispetto al valore di dicembre 2001), un dato fra i più elevati fra le principali banche italiane (6,3 per cento essendo la media delle prime quattro banche). L'incremento è stato conseguito attraverso una progressiva e sostanziale riduzione di rischi connessi ad attività a contributo nullo o negativo e la riallocazione del capitale regolamentare verso attività ritenute strategiche per il Gruppo.

Dal punto di vista reddituale, il margine d'intermediazione ha registrato, al 30 settembre 2003, un incremento annuo di oltre il 10 per cento; contestualmente la dinamica dei costi amministrativi ha mostrato una significativa riduzione (-7,2 per cento). Di conseguenza, il risultato di gestione di 1.022 milioni alla fine del terzo trimestre 2003 ha più che raddoppiato quello di un anno prima. Tale redditività risulta, tuttavia, ancora appesantita dallo stock delle sofferenze ereditate dal passato e comunque correttamente rettificata: il grado di copertura delle sofferenze del Gruppo è allineato alla media del sistema. Un nuovo processo di "recupero crediti" è stato definito; esso si fonda su un'elevata industrializzazione con un'adeguata specializzazione per tipologie di crediti, sistemi informativi più avanzati, nuove modalità di gestione delle risorse addette.

I risultati non sono mancati: le sofferenze lorde risultano in flessione; la copertura delle sofferenze è passata dal 48,2 per cento di settembre 2002 al 53,8 per cento di settembre 2003; la

riduzione delle sofferenze nette che ne è conseguita è stata dell'11,5 per cento (da 5,0 a 4,4 miliardi di euro).

2. La *corporate governance* in Capitalia

La definizione degli assetti di *corporate governance* nelle banche ha da sempre risposto in Italia a una esigenza primaria, quella di garantire al *management* delle banche stesse il necessario grado di autonomia dagli interessi industriali senza il quale il processo di allocazione del credito risulterebbe compromesso e verrebbe posta a rischio la stessa stabilità del sistema bancario.

La *governance* deve garantire che l'azione del *management* sia autonoma e, nel contempo, sia sottoposta a controllo e sia diretta strategicamente al raggiungimento di propri obiettivi prefissati in forme efficaci e non viziate da conflitti di interesse.

Tenuto conto dei predetti vincoli e di queste fondamentali esigenze ritengo che il patto di sindacato che ha consentito un nuovo assetto proprietario stabile al Gruppo Capitalia offra le migliori garanzie.

Si è dovuto operare in un contesto normativo modificato a seguito del c.d. decreto Tremonti che ha imposto vincoli alle partecipazioni delle fondazioni nel capitale delle banche e determinato una soluzione di continuità negli storici legami fra il Gruppo e la Fondazione Cassa di Risparmio di Roma.

La stessa formazione del Gruppo attraverso un processo di aggregazioni ha portato nella Holding Capitalia soci strategici che prima partecipavano al capitale delle controllate, quali la Regione Siciliana e la Fondazione Manodori.

Si è poi confermato l'interesse del socio bancario di riferimento ABN Amro, che detiene una partecipazione del 9 per cento, si è aggiunto quello di Fondiaria SAI quale socio finanziario, e poi via via si sono coagulati quelli degli altri azionisti. Ne è risultato un patto di sindacato composito, formato da soggetti eterogenei (una banca estera, una istituzione pubblica, un soggetto assicurativo, una fondazione) e da azionisti industriali di settori, aree

territoriali e cultura manageriale diversi, il cui “peso”, rispetto agli altri azionisti, è peraltro limitato.

Siamo particolarmente lieti di poterci avvalere delle esperienze di imprenditori così qualificati. Riteniamo che un apporto di esperienze industriali aggiunga dinamismo e cultura di impresa nella conduzione del Gruppo.

Resta fermo che il nucleo preponderante degli azionisti di riferimento è costituito da capitale finanziario e da capitale riferibile a soggetti “istituzionali”.

Nessuno dei soci industriali, infatti, detiene una quota azionaria superiore al 2,0 per cento del capitale. Nell’insieme essi detengono azioni che rappresentano l’11 per cento del capitale sociale di Capitalia a fronte di una partecipazione complessiva dei soci bancari, finanziari e istituzionali pari ad oltre il 18 per cento del capitale e il 62 per cento delle azioni sindacate (la sola ABN, con una partecipazione del 9 per cento, “pesa” per oltre il 30 per cento all’interno del patto). Non vi sono partecipazioni incrociate.

Il Consiglio di amministrazione di Capitalia, poi, è composto da 19 membri solo 7 dei quali rappresentano soci industriali, mentre 4 sono designati dall’azionista bancario di riferimento. Sei sono i consiglieri indipendenti; i due Vice Presidenti sono scelti l’uno da ABN Amro e l’altro tra i consiglieri indipendenti.

In sostanza, la presenza di un socio bancario di riferimento “forte”, uno tra i principali gruppi bancari al mondo, la pluralità e l’eterogeneità degli altri azionisti, il peso contenuto che i soci industriali detengono rispetto agli altri soci sindacati, unitamente alle regole di governo del patto, hanno costituito la premessa e oggi garantiscono la piena autonomia del *management* di Capitalia e l’efficacia dell’azione di indirizzo strategico.

Siamo tuttavia consapevoli che la *corporate governance* non si identifica e non si esaurisce nel solo patto di sindacato. Essa deve includere tutto l’insieme delle regole e delle procedure che attengono i processi decisionali.

Una banca, soprattutto se grande, è un'organizzazione complessa, che assomma competenze e professionalità diverse e vari livelli di responsabilità. Pluralità di apporti, collegialità delle decisioni e dialettica tra le strutture sono alla base dei processi decisionali interni.

Se considerassimo in particolare, un processo assolutamente critico, quale quello che attiene all'erogazione del credito, ci accorgeremmo che esso richiede competenze diverse e complementari. Esso si articola su molteplici livelli decisionali a partire dalla Filiale sino a coinvolgere i Comitati di direzione e gli organi amministrativi dell'istituto. In questo senso la stessa organizzazione, che valorizza l'apporto di competenze diverse e coinvolge molteplici livelli di responsabilità, diviene garanzia di autonomia decisionale.

Questo mi consente di precisare formalmente, e direi solennemente data la sede in cui mi trovo, di non aver mai partecipato a riunioni concernenti negoziazioni o trattative in ordine a rapporti con la Clientela, che sono affidate alle strutture e al *management*.

In sostanza, nessun singolo soggetto, meno che mai il Presidente cui non è attribuita alcuna delega operativa, ovvero nessun portatore di interessi individuali potrebbe imporre la propria volontà su decisioni di affidamento o di sostegno finanziario a terzi imprenditori industriali, si collochino essi dentro o fuori del patto di sindacato.

3. Casi Cirio e Parmalat

3.1. Premessa

Mi accingo ora a parlare delle vicende relative ai gruppi Cirio e Parmalat, ricostruendone l'evoluzione degli ultimi anni segnatamente in rapporto al nostro Gruppo. Quanto esporrò è il risultato di una ricostruzione analitica operata dalle nostre strutture sulla base delle informazioni e dei documenti a disposizione.

Come ho detto pocanzi, nell'ambito della Banca il processo di assunzione dei rischi di credito è un processo complesso che assomma competenze e responsabilità diverse e che si forma attraverso la codificata dialettica di molteplici strutture. Le decisioni che ne derivano, pertanto, sono il frutto di un'ampia collegialità. Solo in alcuni casi l'istruttoria si conclude con delibere di Comitato esecutivo cui il Consiglio di amministrazione ha conferito deleghe in materia di credito.

Dalle verifiche effettuate con riferimento alle relazioni con i due gruppi in questione, si è riscontrata la totale correttezza dei comportamenti delle strutture e degli organi della Banca in rapporto alle norme, alle istruzioni di Vigilanza e alle regole di *governance* poste a presidio dei processi decisionali interni.

Sono stati, in particolare, costantemente rispettati i limiti normativi con riferimento sia all'entità dei rischi nei confronti della singola controparte (intesa ovviamente come Gruppo), sia alla disciplina in tema di grandi rischi.

La valutazione del merito creditizio dei due gruppi è stata sempre effettuata sulla base di informazioni pubbliche e indistintamente note a tutti gli operatori sui mercati finanziari internazionali. In particolare, i bilanci certificati, le valutazioni degli analisti e delle società di *rating*, la Centrale dei Rischi e tutti i dati e le notizie resi pubblici dai due gruppi hanno costituito la base informativa per individuarne la composizione, la situazione economica e patrimoniale e l'esposizione finanziaria complessiva.

La veridicità e completezza di dette informazioni sono state sempre confermate nelle relazioni tra il *management* della Banca e quello dei due gruppi.

I rapporti con il Gruppo Capitalia e le decisioni via via assunte nei confronti di detti due gruppi dipendevano nel tempo da una percezione (invero diffusa) di uno stato di salute diverso da quello che appare oggi.

3.2. Caso Cirio

Con riferimento al Caso Cirio, fornirò innanzitutto precisazioni e chiarimenti in ordine all'evoluzione della partecipazione della

Banca di Roma nel capitale della Cagnotti & Partner (di seguito "C&P").

Mi soffermerò quindi sul supporto finanziario al Gruppo che è sempre stato connesso con l'evoluzione della sua attività ed è venuto meno solo nel momento in cui si è incrinato il rapporto fiduciario.

Delle questioni connesse con l'emissione dei bond parlerò diffusamente dopo aver fornito il quadro complessivo dei rapporti anche con il Gruppo Parmalat.

3.2.1. La partecipazione di Banca di Roma in C&P

I rapporti tra Banca di Roma/Capitalia ed il Gruppo Cagnotti iniziano nel 1991, quando il Banco di Santo Spirito International (divenuto poi Banca di Roma International) entra nel capitale della C&P insieme con Swiss Bank Corp., Banco di Napoli, Banca Popolare di Milano, Monte Paschi di Siena, Credit Lyonnais, Finstahl del Gruppo Falck e Sirti.

La partecipazione acquisita dal Banco di Santo Spirito International si commisura inizialmente 5,48 per cento del capitale della C&P, per poi diluirsi progressivamente fino al 4,6 per cento in corrispondenza di successivi aumenti di capitale della Società, per l'ingresso nella compagine azionaria di nuovi azionisti di minoranza. Fino al primo semestre del 1999 la Banca ha un proprio esponente nel consiglio di amministrazione della Società.

La C&P, secondo le linee guida presentate agli investitori, si proponeva di svolgere essenzialmente operazioni di *merchant banking* in Europa, in America Latina e nei Paesi dell'Est Europeo mediante acquisto di partecipazioni di controllo in società industriali, scarsamente capitalizzate ma con elevate potenzialità di sviluppo, e successiva vendita dopo opportuna valorizzazione.

Nei primi anni essa realizza utili e distribuisce dividendi. Successivamente la strategia finanziaria della società si modifica, volgendosi a realizzare investimenti con ritorni pianificati nel lungo periodo. In questa fase prosegue comunque l'attività di compravendita di partecipazioni, anche se la nuova strategia mira

a costituire “massa critica” prima di procedere alla vendita (ad esempio il caso delle numerose acquisizioni nel ramo lattiero caseario poi concentrate nella newco Eurolat e vendute).

Nel mutato contesto operativo, tra il 1997 ed il 1999 diversi azionisti di minoranza escono dalla C&P.

Anche la Banca di Roma, come detto, da luglio 1999 non è più presente nel Consiglio della Società. Inoltre, nel giugno del 2000 viene nominato un Consiglio di Amministrazione di soli tre membri dei quali nessuno riconducibile a Banca di Roma.

Nel dicembre 2000, a seguito di trattative svolte nei mesi precedenti, Banca di Roma delibera la dismissione della partecipazione nella Società; dopo una articolata fase di trattative, l’effettiva dismissione viene formalizzata nel giugno del 2002 ad un prezzo pari a 17,6 milioni di euro, sostanzialmente corrispondente al valore di carico della partecipazione. Di tale prezzo soltanto una prima rata di 2,58 di euro milioni è stata effettivamente pagata ed il residuo è rimasto insoluto.

3.2.2. Evoluzione del Gruppo e dei rapporti creditizi

I rapporti di affidamento del Gruppo Cragnotti con la Banca di Roma si instaurano nel 1991 anno di inizio dell’attività di investimento.

Come abbiamo potuto ricostruire, negli anni che seguono il Gruppo compie numerose operazioni di compravendita di partecipazioni, focalizzandosi principalmente sui seguenti settori.

- settore detergenza: nel 1991 viene acquistata da Ferruzzi Montedison la società quotata (leader in tale settore) sul mercato brasiliano Bombril, ancora oggi nel portafoglio del Gruppo Cirio;
- settore lattiero caseario: nel 1992 viene acquisita la Polenghi Lombardo; la politica di investimento in tale comparto continua con l’acquisto della ALA da Zignago nel 1993, prosegue con quello delle Centrali del Latte di Ancona, Napoli, Vicenza, Legnano, Calabria Latte tra il 1994 ed il 1998 anno in cui si perfeziona l’acquisizione della Centrale del Latte di Roma; infine, completata la politica di crescita e valorizzazione nel

settore, nel 1999 tutte le suddette attività vengono conferite nel veicolo Eurolat che viene ceduto alla Parmalat. Sull'operazione Eurolat questa relazione si soffermerà diffusamente più avanti;

- settore conserviero: nel 1994 viene acquisita dalla SME/IRI la Cirio Bertolli De Rica poi ridenominata Cirio, in cui vengono concentrate tutte le attività del settore alimentare, ad eccezione del ramo di azienda olio (Bertolli), ceduto alla Unilever con una significativa plusvalenza; nel 1998 viene acquistata una partecipazione del 36 per cento nella Del Monte Royal, che viene successivamente incrementata fino al 100 per cento nel 2000 a seguito dell'OPA.

Inoltre, a partire dal 1995, il Gruppo Cirio acquisisce il 99 per cento della SS Lazio da società riconducibili direttamente al Dott. Cragnotti. A seguito della quotazione in Borsa del 1998, la partecipazione di Cirio Finanziaria si riduce al 52 per cento. Infine, tra il 1991 ed il 1994, il Gruppo acquista e poi rivende diverse aziende operanti nel settore packaging e carta.

Nella relazione troverete puntuali riferimenti circa l'andamento delle esposizioni della Banca verso il Gruppo Cragnotti

Per quanto riguarda le esposizioni della Banca, esse dagli iniziali 87 milioni di euro di accordato del 1991, crescono gradualmente fino al 1994, anno dell'acquisizione della Cirio; negli anni successivi l'esposizione registra oscillazioni contenute fino a raggiungere un nuovo picco nel 1998 in relazione, oltre che ad incrementi nei fidi operativi, anche alla crescita delle esposizioni di firma che hanno consentito la partecipazione all'asta per l'acquisizione della Centrale del Latte di Roma e il lancio dell'OPA Del Monte (poi rinviata a fine 2000).

Il 1999 è l'anno in cui si perfeziona con Parmalat l'operazione Eurolat, sulla quale molte inesattezze sono state dette e scritte nell'ultimo periodo.

Sulla ricostruzione dei profili economici e industriali di tale operazione dirò dettagliatamente affrontando nel seguito l'evoluzione della vicenda Parmalat. Qui mi limiterò a definire il reale impatto della transazione sull'esposizione del Gruppo Cirio.

A seguito della cessione di Eurolat il Gruppo effettua versamenti a favore di altre Banche e del Comune di Roma e rimborsa crediti

per cassa di Banca di Roma per 94,2 milioni di euro. L'esposizione del Gruppo si riduce anche perché una componente dei crediti della Banca per 157 milioni di euro circa segue la società ceduta.

Nel 2000 l'esposizione di cassa del Gruppo si riduce per l'effetto finanziario dell'operazione Eurolat, come detto, mentre quella di firma aumenta sensibilmente in coincidenza del rilascio della fideiussione per il lancio dell'OPA del Monte, poi scaricata l'anno seguente una volta perfezionata l'operazione.

Nel 2001 i crediti per cassa rimangono pressoché invariati; nel 2002 l'esposizione si riduce a seguito dell'estinzione di crediti autoliquidanti e di altri rientri.

Occorre tenere presente che il Gruppo si caratterizzava per una intensa attività di intermediazione di *asset* industriali e la sua gestione finanziaria era direttamente correlata con la politica di investimenti e disinvestimenti di partecipazioni di controllo. In relazione a tale peculiarità, la capacità di rientro dell'esposizione era quindi misurata non tanto sulla crescita del fatturato o, più in generale, sull'andamento della gestione industriale, quanto piuttosto sulla capacità di valorizzazione del portafoglio di partecipazioni.

La Banca ha sempre tenuto in considerazione la particolarità del Gruppo nello svolgimento della attività di monitoraggio sull'andamento delle proprie esposizioni.

A fine 1999 la politica allocativa del credito della Banca fu rivista sul piano generale con l'obiettivo di operare un maggior frazionamento del rischio attraverso la diversificazione territoriale e merceologica e la limitazione degli affidamenti a singolo cliente. In quest'ottica le valutazioni interne alla Banca vennero indirizzate verso un contenimento dell'esposizione del Gruppo.

A tale proposito quest'ultimo prospettava una riduzione dell'indebitamento complessivo mediante un articolato processo di dismissioni. I bilanci certificati indicavano l'esistenza di consistenti crediti infragruppo.

Quando, a causa del fabbisogno finanziario dovuto all'eccessivo differimento delle dismissioni, si è reso necessario il parziale smobilizzo di detti crediti, esso non si è realizzato con l'effetto di provocare il noto *default*.

Ricordo che i crediti verso la controllante e sue partecipate, fino al 30 giugno 2002 erano iscritti nel bilancio di Cirio Finanziaria per 507 milioni di euro e certificati come esigibili. I crediti sono stati infine svalutati nel bilancio al 31.12.2002 in quanto considerati inesigibili.

Desidero in conclusione ricordare gli avvenimenti precedenti il *default*, al fine di evidenziare la disponibilità del sistema bancario a fornire supporto al Gruppo Cirio fino all'ultimo, cioè fino a quando si è irrimediabilmente incrinato il rapporto di fiducia.

Nel periodo immediatamente antecedente la scadenza (il 6 novembre 2002) del prestito obbligazionario da 150 milioni di euro poi andato in *default*, il Gruppo Cirio conferisce alle banche AbaxBank, BNL, Capitalia, Caboto e Unicredit un mandato a svolgere il ruolo di Managers di un "*Private Placement*" (quindi un'offerta rivolta ad investitori istituzionali) di ammontare non superiore a 75 milioni di euro, destinato al parziale rimborso del suddetto bond. Il mandato viene sottoscritto a Londra in data 1° novembre ed accettato dalle citate banche a condizione che il Gruppo Cirio metta a disposizione un importo che, unito a quello messo a disposizione delle banche (che si convenne pari a 57,5 milioni di euro) rendesse possibile il rimborso integrale del bond ed il pagamento dell'ultima cedola di interesse.

In data 5 novembre 2002 (giorno antecedente il *closing* concordato del *Private Placement*), alle ore 20.53, Cirio Finanziaria invia una lettera a tutte le banche comunicando l'indisponibilità a far fronte al proprio impegno.

A seguito di tale comunicazione, il *Private Placement* non viene portato a termine e, come noto, il Bond non viene rimborsato e ne viene dichiarato il *default*, provocando il processo di *default* a catena delle altre sei emissioni.

3.3. Caso Parmalat

Il caso Parmalat ha profondamente sorpreso per la gravità e per le dimensioni del dissesto. Il dibattito che ne è conseguito ha già mostrato evidenza della sua assoluta imprevedibilità.

Nel corso della mia relazione, mi soffermerò sugli affidamenti concessi dalla Banca al Gruppo Parmalat e, in particolare, su due operazioni - le acquisizioni di Eurolat e dell'azienda Ciappazzi da parte di Parmalat - cui la stampa ha dato rilievo fornendo però del ruolo svolto dalla Banca di Roma un quadro assolutamente infondato e per nulla veritiero.

Il "Gruppo Parmalat" è andato affermandosi come uno dei principali gruppi europei nel settore di riferimento, l'ottavo gruppo industriale in Italia, attivo con centri di produzione in 30 paesi, con una forte presenza in Europa, Sud America e Nord America. Dispone di 139 stabilimenti e conta oltre 36.000 dipendenti.

Dalla metà degli anni novanta e fino al 2003 il Gruppo ha registrato una crescita straordinaria in termini dimensionali, di fatturato e di utili.

Dal 1995 al 2003 il Gruppo Parmalat cresce dimensionalmente nel settore alimentare in genere e in quello del latte e dei suoi derivati, mediante una politica di acquisizioni di aziende e marchi in Italia e all'estero, compiendo investimenti complessivi per oltre 2,5 miliardi di euro.

Dal 1994 alla fine del 2001 il fatturato del Gruppo è stato costantemente in crescita registrando tassi di incremento anno su anno dal 1994 al 2000 non inferiori al 15 per cento. E' solo nel 2002 che il Gruppo Parmalat subisce una contrazione del fatturato (-2,6 per cento rispetto a fine 2001), peraltro contenuta e comunque su volumi molto elevati, in concomitanza con il deprezzamento delle monete dei paesi Sud-americani nelle quali erano espressi parte dei ricavi del Gruppo .

I bilanci, dal 1994 al 2003, segnano margini positivi, costanti o in crescita (EBITDA intorno all'11 per cento e EBIT intorno al 7 per cento) e utili netti in continuo aumento (da 52,6 milioni di euro nel 1994 a 252,1 milioni di euro a fine 2002) così come il patrimonio netto e i dividendi.

La posizione finanziaria netta del Gruppo, anno per anno, appariva adeguata in rapporto ai mezzi propri, nonché in relazione alla

capacità del Gruppo di generare *cash flow*. Il livello di indebitamento, fino a tutto il 2002, è concordemente giudicato sostenibile dai principali analisti in ragione della solida generazione di cassa del Gruppo.

In tema di credibilità dei bilanci del Gruppo Parmalat la stampa si è domandata come al ceto bancario possa essere passata inosservata la "particolare" posizione finanziaria del Gruppo che dichiarava disponibilità liquide per circa 3 miliardi di euro a fronte di un indebitamento lordo di circa 5 miliardi di euro.

Occorre innanzitutto considerare che nel bilancio di un Gruppo multinazionale che opera in oltre 30 Paesi la contemporanea presenza di debiti e disponibilità finanziarie è frequente e non è di per sé indizio di inattendibilità dei bilanci.

Le dimensioni del fenomeno sui bilanci Parmalat erano oggetto di discussione e di richiesta di chiarimenti da parte del mercato. Il *management* di Parmalat peraltro affermava di utilizzare, come era prassi anche in altri gruppi, la gestione finanziaria come elemento di riduzione dei costi finanziari attraverso la capacità di cogliere opportunità fiscali e valutarie tali da contenere complessivamente il costo dell'indebitamento.

Con riguardo ai rapporti di affidamento verso il Gruppo Parmalat, rilevo innanzitutto che il Gruppo Capitalia ha in essere pressoché esclusivamente crediti nei confronti delle società operative Parmalat S.p.A. ed Eurolat S.p.A., peraltro in forme tecniche utilizzate in prevalenza per il pagamento di fornitori e dipendenti.

L'esposizione del Gruppo Capitalia verso il complessivo Gruppo Tanzi ammonta ad 476 milioni di euro di cui 386 milioni relativi al Gruppo Parmalat e i residui 90 milioni a Parmatour più Tanzi/Chiesi. Non sono in essere posizioni in derivati.

La percentuale di inserimento del Gruppo Capitalia in Centrale Rischi (che ricordo tiene conto solo delle banche italiane) si è mantenuta tra il 12 per cento del dicembre 1997 ed il 23 per cento del dicembre 1999, attestandosi per tutto il 2003 sul livello del 17 per cento.

Richiamo la Vostra attenzione sulla circostanza che l'attuale esposizione complessiva verso il Gruppo Tanzi, per 103 milioni di

euro circa fa capo a Bipop Carire, Fineco Leasing e Fineco Factoring ed è sostanzialmente per intero riveniente dall'operazione di aggregazione del Gruppo Bancaroma con il Gruppo Bipop-Carire.

Se poi si considera il ruolo pressoché nullo svolto dal Gruppo Capitalia nel collocamento dei bond Parmalat, il sostegno offerto dalla Banca al Gruppo appare in linea con il suo posizionamento nel settore bancario.

Con riferimento alle già accennate operazioni Eurolat e Ciappazzi si è trattato di operazioni legittime e, a quanto consta, convenienti per Parmalat. Eurolat ha costituito un'opportunità per il Gruppo di divenire leader indiscusso nel settore del latte in Italia a condizioni economiche assolutamente in linea con suoi multipli e con i parametri di analoghe acquisizioni realizzate dallo stesso Gruppo. La validità dell'investimento per Parmalat è stata attestata dal giudizio unanime di esperti ed analisti. Ciappazzi ha rappresentato un'occasione di ulteriore inserimento nel *business* della produzione e commercializzazione dell'acqua minerale, già intrapreso da Parmalat. Comunque, le sue dimensioni, irrilevanti rispetto all'entità del dissesto, non mi pare giustificino il clamore che si è fatto attorno all'operazione.

Desidero quindi riaffermare l'assoluta correttezza dell'operato della Banca che in entrambi i casi ha fornito assistenza alle parti contraenti per gli aspetti finanziari e di regolamento delle operazioni. Devo dire che mi hanno sorpreso non poco le polemiche sollevate a tale ultimo proposito, con particolare riguardo all'acquisizione di Eurolat da parte di Parmalat, perché sembrano stranamente considerare estraneo al ruolo di una banca la funzione di assistere due clienti imprenditori le cui strategie si muovono su piani diversi ma i cui interessi in una operazione specifica sono convergenti.

La relazione che Vi lascio contiene precisi ed analitici riferimenti affinché chiunque legga e studi queste vicende sia messo in grado di condividere i nostri convincimenti.

3.3.1. Operazione Eurolat

La stampa si è frequentemente occupata della cosiddetta "operazione Eurolat" fornendo ricostruzioni non corrette e fuorvianti. Desidero perciò, in questa autorevole sede, fare chiarezza sulla vicenda ed in particolare ribadire alcuni incontrovertibili dati di fatto.

Tra il 1998 ed il 1999, il Gruppo Parmalat effettuò complessivamente investimenti nel settore del latte e dei suoi derivati, in Italia e all'estero, per oltre 1,2 miliardi di euro.

Nell'ambito di una strategia di acquisizioni che punta alla leadership in Italia nel settore del latte, Parmalat nel 1999 rileva dal Gruppo Cirio tutte le sue attività lattiero casearie raggruppate nella Eurolat S.p.A., ed in particolare: oltre al 75 per cento della Centrale del Latte di Roma, anche i marchi Berna, Ala, Torvis, Matese, Solac, Polenghi, Optimum, Torre in Pietra, Centrali del Latte di Ancona, di Vicenza, di Legnano, Centrale del Latte di Napoli, Sole e altri minori.

Del resto già in precedenza il Gruppo Parmalat aveva manifestato interesse per l'acquisto di uno degli *asset* di Eurolat, la Centrale del Latte di Roma, partecipando senza successo all'asta per la privatizzazione della stessa, indetta dal Comune di Roma nel 1997/98.

Per sgombrare definitivamente il campo dalle insinuazioni in ordine a possibili pressioni che Parmalat avrebbe ricevuto dalla Banca per rilevare Eurolat dal Gruppo Cirio, desidero precisare che l'esposizione di Parmalat verso Banca di Roma in quello stesso periodo (giugno 1999) era pari al 13 per cento dell'indebitamento del Gruppo nei confronti del sistema bancario italiano. Dal momento che Parmalat era indebitata con le banche estere in misura almeno pari a quella dell'indebitamento con le banche italiane, la quota di debito verso la Banca di Roma si ridimensiona ulteriormente. Con questa quota è ben difficile pensare che la Banca avrebbe potuto esercitare pressioni su un Gruppo che appariva tra i principali al mondo, "corteggiato" dalle banche e dagli investitori.

In merito alla congruità del prezzo pagato, le nostre strutture hanno ricostruito l'operazione sulla base di documenti pubblici e degli studi effettuati da esperti ed analisti ed il prezzo è risultato assolutamente in linea con i multipli espressi da Parmalat. Voglio solo ricordare che nel rapporto Morgan Stanley Dean Witter dell'ottobre 1999 veniva effettuata un'analisi delle 10 più importanti acquisizioni effettuate da Parmalat compresa Eurolat tra il marzo 1997 e il luglio 1999 nel settore alimentare e lattiero. Dall'analisi emerge che i multipli utilizzati per l'operazione Eurolat sono in linea con i prezzi di mercato e comunque inferiori alla media dei multipli riscontrati nelle altre operazioni fatte da Parmalat.

Sempre con riferimento alla congruità del prezzo pagato da Parmalat per l'acquisto di Eurolat, preciso che esso fu negoziato dalle parti a partire dal valore attribuito alle attività del ramo lattiero caseario del Gruppo Cirio in sede di conferimento delle stesse in Eurolat. Tale conferimento fu oggetto di una perizia di stima da parte di un consulente tecnico del Tribunale di Roma.

In sostanza credo che su questa vicenda sia possibile concludere riaffermando gli aspetti seguenti:

- innanzitutto che l'operazione fu voluta e negoziata dai due imprenditori in totale autonomia: essa infatti rispondeva agli interessi diversi, ma convergenti di entrambi;
- In secondo luogo che le trattative tra i due imprenditori portarono alla definizione di un prezzo assolutamente in linea con i multipli espressi da Parmalat;
- infine che, data la complessità dell'operazione, il ruolo della Banca di Roma - che era creditrice di entrambe - fu limitato allo svolgimento di un'attività di assistenza nei confronti di entrambe le Parti che in quanto tale è stata dalle stesse riconosciuta e remunerata.

Ancora con riguardo alla congruità del prezzo, aggiungo che, da documenti pubblici, risulta che la società acquisita presentava indicatori economici assolutamente omogenei rispetto a quelli del Gruppo acquirente.

Infatti, il complesso delle attività del ramo latte facenti capo ad Eurolat aveva un fatturato di circa 620 milioni di euro (di cui 155 milioni riferibili alla Centrale del Latte di Roma). Pertanto il prezzo pagato da Parmalat, pari a 392 milioni di euro (di cui circa 40 riferiti alla Centrale del Latte di Roma), corrispondeva ad una valutazione pari a 0,6 volte il fatturato e 6,9 volte il margine operativo lordo (MOL), coerente con i multipli all'epoca espressi dalla stessa Parmalat (la cui capitalizzazione di borsa era pari a 0,7 volte il fatturato e 7,1 volte il MOL), cioè con la valutazione che il mercato attribuiva al Gruppo.

Il corrispettivo di 391,8 milioni di euro era composto come segue:

- 186,4 milioni indebitamento netto (debiti conferiti in Eurolat, di cui 157,1 milioni verso Banca di Roma);
- 205,4 milioni *equity value*.

La Banca di Roma non fornì a Parmalat liquidità per il pagamento in contanti del prezzo.

L'operazione consentiva al venditore la valorizzazione di un proprio *asset* ed era profondamente sinergica per l'acquirente che in tal modo consolidava il proprio *core business* divenendo leader del settore. Il mercato e gli analisti la giudicavano in modo del tutto positivo.

Ricorderò brevemente alcuni dei giudizi pronunciati a suo tempo dagli analisti:

- "Riteniamo che le sinergie derivano dalla integrazione dei marchi lattiero caseari di Cirio e Parmalat che consentiranno di raggiungere una quota di mercato del 40% nel latte fresco e del 50% in quello a lunga conservazione..." (*Credit Suisse/First Boston 4 febbraio 1999*).
- "Nonostante le numerose acquisizioni effettuate, Parmalat ha sistematicamente creato valore...Quale risultato delle sinergie generate - principalmente per effetto della maggiore dimensione, che migliora la redditività delle società acquisite - e del contenuto prezzo pagato per le acquisizioni, il Gruppo ha realizzato rapidi incrementi del ROI..." (*Credit Lyonnais, 15 marzo 1999*).
- "Vi sono anche consistenti complementarietà sotto il profilo geografico tra le due società, perché Parmalat è molto forte nel Nord Italia, mentre Cirio ha le sue radici nel Centro

Sud...Questa acquisizione offre a Parmalat una opportunità unica per affermare una leadership nel settore del latte...A differenza delle precedenti acquisizioni, essa non realizza l'ingresso in nuovi mercati. Questa operazione in particolare può essere considerata un'eccezionale opportunità" (*Morgan Stanley Dean Witter, 26 ottobre 1999*).

Come ho già ricordato il citato rapporto Morgan Stanley Dean Witter dell'ottobre 1999 contiene un'analisi delle 10 più importanti acquisizioni effettuate da Parmalat compresa Eurolat tra il marzo 1997 e il luglio 1999 nel settore alimentare e lattiero. L'analisi dimostra che i multipli utilizzati per l'operazione Eurolat sono in linea e comunque inferiori alla media dei multipli riscontrati nelle altre operazioni fatte da Parmalat.

Come ho già accennato, in relazione alla complessità dell'operazione sotto il profilo finanziario, limitatamente agli aspetti connessi alla struttura del debito della società oggetto di trasferimento, la Banca prestò un servizio di assistenza ad entrambe le Parti sulla base di appositi mandati e fu perciò remunerata. Le parti, peraltro, si avvalsero dei rispettivi advisor per effettuare la *due diligence* su Eurolat e per essere assistiti nelle fasi di negoziazione.

3.3.2. Operazione Ciappazzi

Ha richiamato interesse anche un'operazione di importo e rilevanza limitata rispetto all'entità della crisi della quale si parla. Mi riferisco alla vendita della azienda Ciappazzi dalla Liquidazione della Sorgenti facente capo al Gruppo Italfin 80 alla Parmalat.

L'operazione trae le sue origini dall'interesse del Gruppo Tanzi per le aziende operanti nel settore delle acque minerali dal Gruppo Italfin 80. Peraltro, una parte di tali aziende (le cosiddette "Acque di Fiuggi") è stata rilevata da un diverso soggetto, sicché l'interesse del Gruppo Tanzi è rimasto circoscritto prima al solo Gruppo Sorgenti e, successivamente, al ramo aziendale Ciappazzi.

Tale interesse si inquadrava nel programma di inserimento di Parmalat nel settore delle acque minerali così come emerge dai bilanci Parmalat 2000, 2001, 2002. Il Gruppo, nel periodo 2000-

2001, entrava con il marchio "Aqua Parmalat" nel mercato dell'acqua in Italia.

Nello stesso periodo costituiva in Canada una joint-venture con partner locali per l'imbottigliamento e la commercializzazione di acqua minerale in Nord America.

Nel gennaio 2002, al termine di una prolungata fase di negoziazione tra la Liquidazione Sorgenti e il Gruppo Parmalat, l'operazione Ciappazzi è stata perfezionata ad un prezzo di 15,2 milioni di euro pari alla valorizzazione del patrimonio netto (di cui circa 5 milioni corrisposti contestualmente e la residua parte da corrispondersi in tre rate di pari importo).

Peraltro, a seguito di successive ulteriori negoziazioni, l'acquirente ha ottenuto uno sconto sul prezzo pari ad 1 milione di euro ed ha provveduto a regolare la seconda rata dovuta. La terza e la quarta rata, scadute nel 2003, non sono state corrisposte.

A quanto mi risulta, il Dott. Bondi avrebbe già ricevuto manifestazioni di interesse per l'acquisto dell'azienda Ciappazzi.

4. Le emissioni obbligazionarie Cirio e Parmalat ed il ruolo di Capitalia

Vorrei soffermarmi ora sul tema dei bond di Cirio e Parmalat le cui sorti hanno provocato gravi danni al risparmio del Paese. Il tema è quindi di particolare interesse per queste Commissioni.

Si valuti preliminarmente che tali emissioni sono avvenute in un contesto di forte espansione del mercato obbligazionario europeo seguito all'avvio della moneta unica (del gennaio 1999): il ciclo economico era ancora favorevole e il "boom" di borsa e le prospettive di integrazione europea sospingevano i grandi gruppi verso i mercati finanziari; la convergenza verso i più bassi tassi europei aveva ridotto l'onere del ricorso al mercato per le imprese; la domanda dei risparmiatori era sostenuta dall'esigenza di diversificare i portafogli sia rispetto ai titoli di Stato ormai considerati a "basso rendimento", sia rispetto alle azioni che cominciavano ad essere percepite come troppo rischiose.

4.1 Obbligazioni Cirio

Concentrando in primo luogo l'attenzione sul Gruppo Cirio, vorrei riportare la ricostruzione dei fatti e le valutazioni effettuate dalle nostre strutture.

Dal 2000 al 2002 il Gruppo Cirio ha emesso sette prestiti obbligazionari per un totale controvalore di 1,125 miliardi di euro.

Le prime due emissioni (maggio e novembre 2000) da 150 milioni di euro ciascuna erano state destinate a finanziare l'acquisto della totalità delle azioni della Del Monte (di cui Cirio già possedeva il 36 per cento acquistato nel 1998).

Successivamente, il Gruppo Cirio ha avviato un piano di emissioni obbligazionarie volto a stabilizzare il debito allungandone la scadenza per renderlo più compatibile con i programmi di dismissione dei propri *asset*.

Osservo al riguardo che la pratica della emissione di bond per il riscadenzamento del debito a breve verso il sistema bancario, quale scelta operativa di un'azienda la cui strategia industriale ha un orizzonte di medio periodo, non appare in nessun modo censurabile. Anzi, più dannoso sarebbe il mantenimento di una struttura finanziaria squilibrata rispetto alla propria attività trattandosi in particolare di una società quotata il cui capitale è, in larga parte, nelle mani del mercato.

Preciso comunque che la liquidità destinata dal Gruppo Cragnotti alla Banca di Roma in concomitanza di emissioni obbligazionarie non è mai derivata da collocamenti curati dalla stessa Banca.

Banca di Roma ha partecipato come joint lead manager (assieme JP Morgan e UBM) alle due emissioni del maggio e del novembre 2000, ognuna - come detto - pari a 150 milioni suddivisi in parti uguali tra i partecipanti al consorzio di collocamento. Preciso che detto collocamento è avvenuto su base "*best effort*", cioè senza acquisto a fermo da parte della Banca e senza garanzia di collocamento nei confronti dell'emittente.

Nel maggio 2001 Banca di Roma partecipa, in qualità di co-manager, assieme ad altre banche, al collocamento di un prestito obbligazionario per 200 milioni di euro emesso dalla Del Monte

Finance Lux. SA (veicolo controllato dalla società operativa Cirio Del Monte NV) sottoscrivendo titoli per soli 1 milione di euro.

In merito a queste tre emissioni mi preme specificare che, dalle ricostruzioni effettuate dalle strutture competenti, risulta che la Banca di Roma ha rispettato le norme civilistiche e regolamentari che disciplinano le attività sul mercato primario e secondario dei titoli in questione.

In ogni caso i tre collocamenti del Gruppo Cirio ai quali ha partecipato Banca di Roma sono stati effettuati allo scopo di finanziare operazioni industriali (acquisizione 100 per cento Del Monte), sono stati riferiti al Gruppo operativo (Del Monte) e non hanno mai determinato, come detto, una riduzione delle esposizioni della Banca.

Ricordo che nel corso della propria audizione di fronte a questa Commissione, il Governatore ha fatto presente che la Banca d'Italia ha compiuto ispezioni su quattro banche (compresa Capitalia) relativamente al collocamento di bond Cirio senza riscontrare in nessun caso irregolarità nell'operatività con la Clientela né collegamenti tra il collocamento delle obbligazioni al risparmiatore e la diminuzione dell'esposizione da parte della Banca.

4.2 Obbligazioni Parmalat

Con riferimento al caso Parmalat, i dati e le valutazioni fornitimi segnalano che dal 1999 al settembre del 2003 il Gruppo ha emesso 32 prestiti obbligazionari per un totale controvalore di 7,909 miliardi di euro.

Il Gruppo Capitalia non ha mai partecipato come leader o co-leader al collocamento di detti bond. Solo in due occasioni ha svolto il ruolo di co-manager (emissioni di marzo '99 e gennaio 2002) in misura del tutto marginale collocando complessivamente titoli per 8,25 milioni di euro.

Gli altri titoli obbligazionari Parmalat in portafoglio di clienti del Gruppo Capitalia sono rivenienti pertanto dall'ordinario servizio di negoziazione con la Clientela.

Nessuna emissione obbligazionaria di Parmalat ha mai determinato rientri sulle esposizioni del Gruppo Capitalia.

Vorrei fare a questo punto una considerazione. E' ampiamente diffusa la pervicace convinzione che le banche abbiano voluto scaricare rischi sui risparmiatori, arrecando volontariamente un danno ai propri clienti indotti ad acquistare obbligazioni di società delle cui difficoltà le stesse banche sarebbero state consapevoli.

Alla luce delle ricostruzioni effettuate e in considerazione delle prassi adottate dalla Banca, posso affermare con certezza che nell'ambito della attività di negoziazione con la Clientela dei titoli in parola l'operatore di front-office non si è trovato nelle condizioni di avere né un obbligo, né un interesse a "spingere" per la vendita di un titolo piuttosto che di un altro.

I titoli in portafoglio dei nostri operatori, infatti, fanno parte di un ampio paniere di offerta che lo stesso intermediario costituisce scegliendo titoli di potenziale interesse della Clientela allo scopo di rendere più efficiente l'attività di negoziazione e più conveniente la compravendita per il cliente. Non sussiste un interesse dell'operatore a vendere un titolo specifico perché le valutazioni e gli eventuali incentivi al personale sono collegati a parametri generali di redditività e di stock per tipologia di servizio e generalmente non alla vendita di singoli prodotti, comunque mai al collocamento di singoli titoli emessi da emittenti terzi.

Vi invito a considerare il fatto che per una banca i propri clienti sono una ricchezza reale; in un sistema come il nostro in cui vige un regime di concorrenza, inoltre, anche i clienti degli altri Istituti costituiscono una ricchezza, benché solo potenziale.

Le perdite dei risparmiatori, di conseguenza, si traducono in perdite della stessa banca in termini di quote di raccolta e quindi di quote di reddito. Ancora più gravi e durevoli sono gli oneri connessi con la perdita di fiducia della Clientela. In questo contesto, pensare che il nostro Gruppo abbia volontariamente e deliberatamente "collocato" ai propri clienti bond di emittenti sulla cui solvibilità aveva dubbi, significa attribuire al Gruppo stesso un comportamento irrazionale o deliberatamente suicida.

4.3. L'iniziativa "Protezione Investimento"

Proprio con l'intento di dare un concreto segnale di fiducia al mercato il Gruppo Capitalia ha ritenuto opportuno avviare un piano per la protezione degli investimenti della propria Clientela.

L'iniziativa, denominata "Protezione Investimento" e che diventerà operativa dal mese di marzo per un periodo di due mesi, comporterà un onere economico per il Gruppo stimato in circa 40 milioni di euro. Essa è rivolta ai clienti non professionali del Gruppo Capitalia che, alla data del 1° gennaio 2004, detenevano nel proprio deposito titoli, presso le Banche del Gruppo, investimenti in obbligazioni emesse o garantite da gruppi industriali italiani coinvolti in procedure concorsuali: Cirio, Giacomelli e Parmalat.

Si tratta di circa 4.000 clienti (meno dell'1 per mille dei clienti della Banca), di cui 490 clienti di Fineco che hanno acquistato i titoli anche tramite *internet*, per un controvalore pari allo 0,2 per cento del totale raccolta amministrata del Gruppo Capitalia. L'intervento si articola in due modalità diverse, a seconda del caso che il Gruppo Capitalia abbia partecipato o meno al consorzio di collocamento.

Sempre nella prospettiva di ristabilire un clima di fiducia nell'investimento in obbligazioni *corporate*, Capitalia ha deciso di offrire ai clienti del Gruppo (meno di 30.000) in possesso di obbligazioni di gruppi industriali italiani, una più agevole possibilità di smobilizzo ponendosi come contropartita a prezzi di mercato anche per i titoli meno liquidi; ai medesimi clienti sarà al tempo stesso offerta la possibilità di sottoscrivere un fondo di risparmio gestito specializzato in operazioni *corporate* a condizioni particolarmente vantaggiose.

L'iniziativa consentirà ai clienti interessati di godere dei vantaggi di una gestione professionale del risparmio e di partecipare, anche con importi contenuti, ad un ampio e diversificato portafoglio titoli, realizzando in tal modo un frazionamento del rischio che non sarebbe possibile tramite l'acquisto di un singolo titolo.

5. Conclusioni

Queste Commissioni e l'opinione pubblica si sono mostrate particolarmente sensibili al tema della responsabilità dei vari soggetti coinvolti in queste vicende. Ognuno deve assumerselo in base al ruolo svolto, ai fatti realmente accaduti e di fronte alla propria coscienza.

Ho spiegato che Capitalia, o le banche che in essa sono poi confluite, ha agito nel massimo rispetto non solo delle norme e delle regolamentazioni vigenti, ma anche delle migliori pratiche del settore. Capitalia, come altre banche, ha supportato finanziariamente una grande impresa dinamica, con una reputazione internazionale, che risultava affidabile sulla base di dati revisionati e certificati, godeva di *rating* elevati e sulla quale né il fisco né le competenti autorità di vigilanza sui mercati dei diversi paesi in cui operava avevano mai sollevato obiezioni. Capitalia, inoltre, ha sostenuto un'impresa che sembrava aver colto le capacità espansive del settore agroalimentare in Italia e all'estero, investendo significativamente nel Centro-Sud del Paese.

Su questi presupposti si sono basate anche le relazioni personali con gli uomini che guidavano tali imprese.

Capitalia ha sostenuto il processo di disintermediazione e contribuito attivamente all'auspicata crescita del mercato delle euroobbligazioni. Tuttavia, come ho riferito, Capitalia non ha compiuto nessuna operazione di trasferimento del rischio di credito dalle imprese alla propria Clientela *retail*. La negoziazione con la propria Clientela di titoli poi andati in *default*, come ho già detto, è stata minima sia per dimensione di importo che per numero di clienti.

Non possiamo, tuttavia, ignorare che le vicende su cui sono chiamate a indagare queste Commissioni sono gravi e rivelano importanti lacune normative e comportamentali. Va dato atto al Parlamento di aver sollevato il problema e così avviato la discussione sulle soluzioni da adottare.

Proprio per questo non posso sottrarmi alla responsabilità di trarre degli insegnamenti da queste vicende. Se d'ora in poi, come

banca, cessassimo di sostenere le grandi e le medie imprese nazionali e distribuire prodotti finanziari azzereremmo probabilmente il rischio di ripetersi di vicende analoghe, ma verremmo meno al ruolo che ci spetta.

Io traggo da queste vicende quattro insegnamenti: I) vi è la necessità di norme adeguate; II) vi è la necessità di un maggiore impegno nel presidio del rischio insito nelle operazioni internazionali di grandi imprese; III) vi è la necessità di ristabilire fiducia tra i risparmiatori; IV) infine, non deve essere trascurata l'esigenza di una maggiore responsabilità etica.

Le norme, se ben fatte, non sono un vincolo, ma una protezione in più rispetto ai rischi di eventi imprevisti. Per le banche, specie nel rapporto con grandi imprese diversificate e sopranazionali, è fondamentale poter far affidamento su informazioni trasparenti e credibili. E' questo il compito delle norme sui controlli interni all'azienda e sulla certificazione dei bilanci, dei controlli fiscali e della vigilanza sulle società quotate. E' chiaro che su questi temi qualcosa va fatto. Le proposte del Governo vanno in questo senso: esse opportunamente prevedono di ricondurre il più possibile l'emissione e la negoziazione dei titoli di credito all'interno dei mercati regolamentati. Il dibattito potrà offrire l'occasione per riflettere anche sulla necessità di maggiori e più efficaci controlli interni.

E' normale che grandi imprese con un'ampia presenza internazionale compiano operazioni di arbitraggio sui cambi e tra sistemi fiscali e amministrativi diversi. Al di là di questo, però, vi è il rischio che operazioni finanziarie complesse e sofisticate riducano, come è avvenuto, la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni societarie. E' necessario che la banca affini le proprie capacità di analisi e valutazione dei rischi connessi a tali operazioni.

Come ho già detto, il numero di nostri clienti che ha subito un danno dalle vicende in oggetto è assai limitato. Tuttavia, ci rendiamo conto che la cultura finanziaria del Paese è ancora in corso di maturazione e che proprio per questo è necessario ridare al più presto fiducia e serenità al mercato. Abbiamo perciò deciso di offrire ai nostri clienti la possibilità di riscattare i titoli

acquisiti, anche quelli non in *default*. Già da due anni non collochiamo più obbligazioni senza *rating*. Siamo convinti sostenitori delle iniziative in tema di trasparenza. Stiamo facendo investimenti rilevanti nel campo delle tecnologie per l'ottimizzazione della gestione con la Clientela e per la formazione del personale di prima linea. In futuro non consentiremo a nessun cliente di investire più di un certo ammontare del proprio patrimonio in attività finanziarie a maggior rischio. E' nella banca e nell'intermediario finanziario specializzato che il risparmiatore può e deve trovare la maggior tutela del proprio patrimonio. Non giovano critiche generalizzate e preconette alle banche, né, se mi consentite, al quarto Gruppo bancario del Paese. Queste critiche, quando non supportate da alcuna verifica, danneggiano anche i milioni di azionisti delle Banche poiché possono alimentare un clima che si riverbera negativamente sui corsi delle azioni.

Infine, l'etica. Le vicende di cui parliamo mostrano ancora una volta che dietro i casi di successo aziendale duraturo non vi può essere solo la ricerca spasmodica del profitto, ma è necessaria la responsabilità etica dei manager e degli imprenditori. Verso noi stessi e verso gli altri. Perciò quanto più la imporremo a noi stessi, tanto più potremo pretenderla dagli altri.

Vi ringrazio.