

“Commissione speciale di inchiesta istituita presso il Consiglio Regionale del Veneto sui gravi fatti riguardanti il sistema bancario in Veneto” (deliberaz n. 205 del 21.12.2017, avvio 23.02.2018)

Venezia, 25 giugno 2018, audizione prof. Francesco Favotto, professore di Economia Aziendale, Università di Padova, Presidente Consiglio di Amministrazione Gruppo Veneto Banca (VB) dal 26.4.2014 al 29.10.2015

1. Veneto Banca, aprile 2014 - ottobre 2015: i fatti

- 1.1 Conflitto di interesse e approccio informativo
- 1.2 La partenza: un treno in corsa in ambiente esterno particolarmente turbolento
- 1.3 L'orientamento strategico di fondo
- 1.4 I fatti salienti del governo e della gestione nel 2014
- 1.5 I tre shock di inizio 2015 e le risposte
- 1.6 Fine 2015: verso la SpA (con richiami al post SpA)

2. Cinque temi specifici

- 2.1 Il decreto n. 3/2015, l'impatto sull'azienda
- 2.2 Le azioni finanziate (“bacciate”) e il patrimonio di vigilanza
- 2.3 L'aumento di capitale 2014
- 2.4 La vendita delle azioni
- 2.5 Controlli e controlli a mezzo di controlli: appunti

Post scriptum

Allegati, due articoli

Aldo Moro: “Quando non si può fare niente e tutto è perduto, bisogna almeno cercare di capire”.

Il 25.6.2018 è stata distribuita in Commissione una bozza finalizzata al supporto della audizione. Questa è la versione finale (redatta il 24.9.2018) del mio contributo scritto ai lavori della Commissione.

1. Veneto Banca, aprile 2014 - ottobre 2015: i fatti

1.1 Conflitto di interesse e approccio informativo

Ringrazio dell'invito a portare una testimonianza sui gravi fatti, tuttora in corso specie per l'impatto sui crediti alle imprese, riguardanti il sistema bancario in Veneto.

Parlerò solo di Veneto Banca e sono ovviamente in "conflitto di interesse", come peraltro molti altri interlocutori, essendo stato un coattore, per la parte di competenza, dei processi aziendali nel periodo aprile 2014 - ottobre 2015.

Questo fattore, che spiega la riservatezza tenuta dall'ottobre 2015 (rotta solo da due articoli sul Corriere della Sera del Veneto, allegati), mi induce qui a un approccio informativo-documentale, lasciando alla vostra competenza le conseguenti valutazioni.

Come contributo ho predisposto una breve relazione suddivisa in due parti:

- a. i fatti salienti avvenuti nel biennio 2014-2015 in VB;
- b. cinque temi che ritengo cruciali per la comprensione dei fatti occorsi.

La audizione è avvenuta il 25 giugno, prima quindi della sentenza con cui il Tribunale di Treviso, seconda sezione civile, ha emesso la sentenza all'esito del procedimento al ricorso presentato dal Pubblico Ministero per la dichiarazione dello stato di insolvenza di Veneto Banca spa in Liquidazione Coatta Amministrativa. Non mi soffermerò quindi su questo ultimo fatto.

1.2 La partenza: un treno in corsa in ambiente esterno particolarmente turbolento

Va subito detto che il CdA eletto il 26 aprile 2014 è salito su un "treno in corsa" caratterizzato da:

- la storica configurazione di Veneto Banca come **Società Cooperativa per azioni**, con voto capitaro e prezzo dell'azione annualmente stabilito dall'assemblea dei soci; ciò sebbene la banca fosse cresciuta molto per vie esterne (senza tuttavia una compiuta integrazione delle nuove realtà, per di più non omogenee), avesse esteso la propria azione a livello internazionale seguendo gli imprenditori veneti nei Paesi dell'Est Europa, avesse aggiunto alla storica base sociale nuovi soci finanziari e imprenditoriali collegati alle nuove integrazioni e operazioni commerciali e fosse entrata anche in partecipazioni finanziarie in senso proprio, dove la finanza convive con la comunicazione, la politica, i network relazionali di profilo nazionale e internazionale e così via;

- una **dimensione decisamente medio grande** che la poneva tra le prime 14 banche italiane ed entro le 120 "significative" a livello europeo (bilancio 2013 con 31.4 mld di attivo, 28.5 mld di passivo, 3.1 cap.soc.+ riserve e perdita di 233 mln; a livello consolidato 37 mld di attivo, 34 mld di passivo, 3 cap soc + riserve e perdita di 96 mln);

- una tensione tra la **forte immagine esterna** costruita negli ultimi anni di espansione e la **severa diagnosi critica "in prevalenza sfavorevole" formulata da Banca d'Italia a fine 2013**, che aveva rilevato "il carente svolgimento dei ruoli di governo e la conduzione del gruppo, la scarsa efficacia dei controlli interni e il significativo degrado del portafoglio crediti" e imposto, con la lettera del 6.11.2013, di "realizzare con la massima urgenza ogni iniziativa che nell'immediato possa contribuire a prevenire un'ulteriore riduzione dei ratios patrimoniali; andranno concretizzate in tempi rapidi le dimissioni di partecipazioni già prospettate in recenti incontri con la Banca d'Italia, a cominciare da Banca Intermobiliare e dalla sua controllata Symphonia Sgr, nonché ogni ulteriore cessione di crediti, immobili e asset non strategici dalla quale possano rivenire benefici per la posizione patrimoniale del gruppo. Andrà infine avviato l'iter per la conversione in azioni del prestito obbligazionario convertibile di euro 350 milioni alla prima data disponibile; per colmare le esigenze patrimoniali risulta allo stato necessario un incremento dei mezzi patrimoniali di qualità primaria di assoluto rilievo oltre alla richiamata conversione del prestito obbligazionario; dovrà perseguire con la massima determinazione l'obiettivo di pervenire, nel più breve tempo possibile, a una operazione di integrazione con altro intermediario di adeguato standing ; la banca d'Italia si attende che il predetto processo di aggregazione sia deliberato entro la data di approvazione del bilancio 2013"; quindi, da un lato, una banca arretrante, cresciuta per vie esterne, appoggiata a una rete

efficiente, a territori a forte vocazione manifatturiera, impregnata di una euforia di successo e, dall'altro, il Rapporto Ispettivo **"in prevalenza sfavorevole"** che oltre a quanto sopra indicava in dettaglio ben 17 rilievi, che imponevano repentine soluzioni organizzative;

- il **nuovo Piano Industriale 2014-16** con proiezione al 2018, deliberato dal precedente CdA in data 8.4.2014 cioè poco prima del suo integrale rinnovo, funzionale al piano di interventi trasmesso alla Banca d'Italia per dare attuazione ai principali interventi richiesti per il rafforzamento patrimoniale anche in vista dell'imminente passaggio (4.11.2014) alla vigilanza unica europea, previo esame del Comprehensive Assessment con Asset Quality Review (AQR);

- la conversione del Prestito Obbligazionario Convertibile (POC) **già deliberata in data 8.4.2014;**

- il piano di consolidamento patrimoniale deliberato in data 8.4.2016 e comprendente un **Aumento di Capitale fino a 500 milioni**, a valere sulla delega statutaria esistente e già comunicato a Banca d'Italia il 10.4 e il 22.4.2014;

- un **valore dell'azione di € 39,5**, approvato dall'Assemblea su proposta del precedente CdA, in diminuzione rispetto a € 40,75 del 2013;

- i primi segni di tensione sul mercato secondario delle azioni, con un crescente **volume di ordini latenti di vendita azioni;**

- la presenza di un **Direttore Generale** (già Amministratore Delegato) con relativo contratto biennale fino al 25 aprile 2016.

In sostanza un treno con nove vagoni, uno più importante dell'altro in corsa su un binario già fissato e con obiettivi già notiziati alla Banca d'Italia, senza che l'Autorità avesse fatto pervenire osservazioni.

Nel frattempo, questo treno correva in uno scenario interessato da grandi cambiamenti, alcuni totalmente inaspettati.

In particolare:

- il nuovo contesto del **sistema bancario unico europeo** con nuove priorità e regole nel suo divenire tra la sfida dell'uguaglianza (o equità) ("*level playing field*" ossia l'obiettivo di assicurare, tra le banche vigilate dell'Unione europea e dell'area dell'euro, un "piano di gioco", quanto più possibile uniforme) e quella della proporzionalità (con il tentativo di riconoscere le differenze e le specificità fra banche ovvero la possibilità di graduare l'applicazione delle norme in funzione della dimensione e della complessità operativa delle stesse); si pensi, ad esempio alla recente iniziativa della Federcasse (Il Sole 24 Ore del 9.6.2018) sui requisiti patrimoniali per far passare a Bruxelles (Direttiva Crd e Regolamento Crr) un concetto di "proporzionalità strutturata" che consenta maggiore flessibilità per le banche con un modello di business peculiare rispetto ai comuni ratios target;

- il passaggio, tuttora impegnativo (si pensi al confronto ottobre 2017 - marzo 2018 sull'addendum Nouy o il dibattito in corso citato sopra) sia per i vigilati che per i vigilanti al **Meccanismo di Vigilanza Unico** (MVU). In un paper di Barbagallo del giugno 2015, quindi "in diretta" per l'allora VB, veniva sottolineata la complessità di tale Meccanismo fra BCE, Autorità Bancaria Europea, il Comitato europeo per il rischio sistemico (CERS) e il Comitato unico di risoluzione, con nuovi metodi e nuove modalità di controllo nel continuo, con valutazione dei rischi fondata su indicatori quantitativi e analisi qualitative, interazione tra esami a distanza e verifiche ispettive, stretta relazione tra giudizi e azioni correttive svolte da un team dedicato di risorse, il c.d. Joint Supervisory Team (JST); questa è una unità di staff che gode di una significativa autonomia operativa, col vantaggio di muoversi con snellezza e rapidità, ma anche esposta al rischio dell'autoreferenzialità e della disomogeneità dei comportamenti, pur finendo con l'azionare sempre e indipendentemente dalle circostanze di mercato l'unica leva d'azione dell'imposizione di maggiori requisiti patrimoniali;

- un **business bancario in riduzione** quantitativa e in grande cambiamento qualitativo sia dal lato della necessità di riqualificare il rapporto con la clientela sia per l'ingresso di nuovi concorrenti capaci di disintermediare le banche tradizionali, imponendo nuovi modelli gestionali; vale la pena di ricordare che eravamo allora nel pieno della crisi "più grave per estensione e profondità dagli anni Trenta del Novecento", "da noi più intensa che altrove", "congiuntura particolarmente avversa ben oltre quanto previsto da numerosi analisti e commentatori", "la peggiore crisi economica nella storia della nostra nazione, ben più profonda della Grande Depressione", "ben più lunga e profonda del previsto" e in cui "la successiva ripresa, percepita a partire dallo scorcio del 2014, fu inizialmente molto debole";

- una condizione di crescente **debolezza** di VB sia sul lato dei risultati economici sia su quello della solidità patrimoniale contrassegnato da richiami istituzionali, largamente ripresi dalla stampa, specie quella di cronaca locale, con effetto sulla clientela e sui soci nonché sulle aspettative di credibilità e solidità da parte del mondo esterno, con impatto negativo sul rating e sulla possibilità di valorizzare gli asset per possibili integrazioni con partner e/o acquirenti.

E come momento di ulteriore complessità la Banca si trovava nel pieno di un "**ricambio generazionale**" rispetto sia ad alcune figure chiave sia a formule e modalità gestionali di stampo tradizionale non pienamente adeguate ad affrontare il cambiamento e le nuove sfide del business e del diverso contesto istituzionale. Non bastava cambiare il comandante-allenatore, ma anche il modulo di gioco e alcuni giocatori e ciò doveva essere fatto mentre la squadra stava soffrendo in una precaria posizione in classifica.

In sintesi il CdA si è trovato a salire su un treno in corsa, con problemi esterni completamente nuovi e con problemi interni di redditività, di patrimonio e di ricambio generazionale, dovendo al contempo rispondere a soci con aspettative di rassicurante continuità esterna e interna.

Anche e proprio per questo il nuovo CdA si è subito presentato nell'Assemblea del 26 aprile 2014, (mostrando la faccia e) assumendosi la responsabilità di proporre quattro punti programmatici prioritari per la messa in sicurezza del Gruppo, ovvero:

- il **consolidamento** finanziario, patrimoniale, relazionale e reputazionale come premessa di stabilità per affrontare le nuove fasi evolutive della Banca;

- l'**autonomia di decisione**, per dare ai soci la possibilità di valutare gli scenari strategici e le conseguenti opportunità per meglio valorizzare il loro investimento nell'ambito delle diverse ipotesi di consolidamento con altri primari istituti;

- l'**innovazione** come criterio gestionale permanente sia di assetto sia di linee di servizio per il perseguimento di risultati di efficienza e di efficacia per soci e clienti;

- la valorizzazione delle **risorse umane**, ritenuta uno straordinario valore aggiunto del Gruppo.

1.3 L'orientamento strategico di fondo

Il CdA al fine di puntare prioritariamente a non far perdere alla Banca il valore di mercato nei rapporti competitivi e di sistema e a tutelare per questa via il risparmio dei soci, ha seguito una strategia che potremmo chiamare di "**gradualità istituzionale**", cercando di adottare cambiamenti e iniziative che introducessero i **necessari elementi di discontinuità** nella **indispensabile continuità del business aziendale** e tutelassero il più possibile l'**Azienda**, come entità, al di là dei soggetti e delle contingenze.

Anche gli stessi rapporti con le Autorità Centrali hanno patito una loro specifica complessità derivante, da un lato, dalla necessità dei nuovi organi di accreditarsi e recuperare uno spirito di serena collaborazione e, dall'altro, da un passaggio delle consegne non esattamente agevole e lineare, e con i suoi tempi di apprendimento, valutazione e avvio dalle Autorità nazionali a quelle europee.

Si trattava di perseguire un nuovo esplicito e visibile equilibrio fra CdA e management e risvegliare nell'Azienda identità e radici, consolidare la struttura e il patrimonio e rilanciarla nei rapporti di mercato fra

clienti, soci e personale.

E' stata una linea "**dal basso**" che puntava a far crescere lo spirito di partecipazione, d'impegno e di responsabilità dei singoli consiglieri e manager.

Nella consapevolezza che non c'erano altre vie per portare ad unità dinamica il Consiglio - tra l'altro i componenti in gran parte non si conoscevano fra di loro - e per fare in modo di far uscire dallo stesso e dalla sua evoluzione i fattori del cambiamento e della discontinuità. (a differenza del precedente CdA e dello stile carismatico, di fatto egemonico, da "one man band" di Consoli o di altri esempi di banche vicine).

Tutto ciò senza alzare i toni, senza cercare scorciatoie, senza introdurre forzature, incoerenti con l'art. 35 dello Statuto di VB che prevede un Presidente di garanzia, di quadro, senza deleghe, che non può far parte del Comitato Esecutivo, ma creando le premesse per metter in moto i singoli passi aprendo spazi e prospettive.

Le modalità operative di questo **orientamento di fondo** sono state sviluppate sulla base di sei principi guida:

- la piena **separazione tra il livello degli indirizzi strategici di competenza del Consiglio di Amministrazione ed il livello della gestione operativa col Direttore Generale come capo azienda**, rispettando i reciproci ambiti di competenza ed evitando inopportune sovrapposizioni; la divisione dei rispettivi ruoli è stata netta, come deve essere nel quadro di una governance efficiente, il che non significa che mancassero frequenti momenti di confronto, in sede di programmazione e di controllo e comunque in relazione ai fatti riportati dal DG all'attenzione del CdA;

- il **ricambio graduale del management** sostituendo le professionalità tradizionali (di tipo fiduciario e relazionale) con competenze coerenti con le nuove sfide del sistema bancario e finanziario (in particolare nell'ambito Rischi, Compliance, Audit, Operations e IT, Crediti, etc.);

- la progressiva **responsabilizzazione del CdA** come luogo della formulazione e presa delle decisioni di indirizzo e dello sviluppo dei principi e delle linee del controllo, inteso come strumento di governo e gestione e non fine a se stesso;

- il tenace perseguimento dell'obiettivo di riportare al **centro dell'azione della Banca i clienti** con i loro bisogni, le loro aspettative e potenzialità (nuova struttura distributiva più compatta e *lean*, il Direttore Commerciale divenuto VDG Vicario, servizi nel cellulare modello Bankup, le filiere e le reti di imprese tramite Fondazione Nord Est) in dialettica col peso che sulle filiali giocava il problema delle azioni e del loro valore;

- l'adozione di un **approccio di programmazione-rendicontazione**, con anche valutazioni periodiche della performance economica e finanziaria della Banca (4° punto o.d.g., report comparati con i concorrenti, Key Performance Indicators, ecc.);

- la ricerca di possibili **alleanze** con altre banche, da cercare sulla base dell'impatto sulle economie dei territori serviti e tenendo conto anche del parere negativo della BCE sull'ipotesi BPVI (febbraio 2015) dopo l'esito delle autonome valutazioni maturate dalla vigilanza europea; si è perciò dato priorità al Banco Popolare di Verona, per valorizzare la possibile sua estensione a est in vista di una Banca del Nord Italia, con sede centrale a Verona, mirata alla macro regione Adriatico-Ionica dando prevalenza alla logica dei Piani Industriali rispetto a quella meramente finanziaria.

Questo insieme di modalità è stato voluto e cercato per portare il **CdA** ad esser riconosciuto come **attore ed interlocutore** sia verso l'esterno che verso l'interno.

È stata una "**rivoluzione silenziosa**" (fonte giornalistica del 10.7.14) con attuazione progressiva di soluzioni di discontinuità.

È stato un processo apparentemente lento e incerto, ma in verità tenace e sistematico che, a piccoli passi,

ha portato a novità significative, ostacolato anche dalle crescenti complessità introdotte dalle innovazioni legislative e regolamentari nonché dalla loro progressiva e difficile implementazione da parte delle competenti Autorità.

1.4 I fatti salienti del governo e della gestione nel 2014

Sulla base di questo scenario il CdA ha iniziato subito ad operare e nel periodo aprile - dicembre 2014 ha percorso le seguenti linee principali:

1. **Pattuazione delle decisioni ereditate** dal precedente CdA, quali il POC, l'aumento di capitale, la gestione del Piano Industriale e l'impiego del dott. Consoli in qualità di Direttore Generale; si è trattato di un insieme di attività conseguenti alle decisioni già prese dal precedente CdA e interamente appoggiate a informazioni, parametri e soluzioni già predisposte e non modificabili, per ovvie ragioni di tempistica, che hanno occupato il nuovo Cda nei mesi fra maggio e luglio 2014;
2. l'attivazione di un poderoso **Remediation Plan**, recependo i 17 rilievi riportati nel rapporto ispettivo Banca d'Italia del 6.11.2013; sono stati attivati 58 interventi correttivi pressoché completati al 98% al 31.12.2014, che hanno riguardato il nuovo Piano Industriale 2015-2017 (2019) redatto col supporto di The Boston Consulting Group, il rafforzamento dei livelli patrimoniali, il rinnovamento del sistema dei controlli interni, il nuovo Risk Appetite Framework (RAF), l'attuazione degli indirizzi strategici, delle politiche creditizie e delle soglie di sorveglianza del rischio di credito (ICAAP) e dei finanziamenti, la revisione della concessione dei crediti agli esponenti aziendali, il nuovo sistema incentivante, il processo di determinazione del valore delle azioni VB, la verifica sul finanziamento azioni proprie, il rafforzamento delle funzioni di controllo Compliance, Risk e Audit, i controlli antiriciclaggio, ecc.; uno stretto monitoraggio che impegnerà il CdA quasi in ogni seduta e che arriverà a completo sviluppo ed attuazione nel marzo 2015;
3. l'introduzione di novità di rilievo nella **politica del bilancio 2014**, introducendo le metodologie AQR sulla base di una energica *moral suasion* della BCE, finalizzata a far recepire almeno il 95% dei risultati delle *projection*, al fine di una maggiore omogeneità fra i bilanci delle banche europee; ciò ha determinato la necessità di revisione delle policy in materia e - pur nell'ambiguità delle nuove regole (dovevano essere dati statistici i quali sono stati imposti come dati aventi valenza contabile) e un diretto confronto fra Banca d'Italia e BCE sul tema - ha portato ovviamente a cambiamenti significativi nei valori di bilancio segnando una discontinuità negli accantonamenti su crediti e negli avviamenti, elementi che hanno portato ad una perdita di 919 mln.;
4. l'avvio del **ricambio ai vertici del management**, con uscita del Co-Direttore Generale Gallea e del Vice Direttore Generale Fagiani e l'ingresso di Cristiano Carrus nel settembre 2014 quale CFO e Vice Direttore Generale, nonché l'avvio di una ristrutturazione della rete commerciale con reclutamento di nuovi capi-area allo scopo di riavviare la crescita dei ricavi, ottenere una diminuzione dei costi e tornare all'**utile**;
5. e infine l'avvio, col contributo di una primaria banca d'affari internazionale, della ricerca di un partner per una possibile **aggregazione**, nella consapevolezza che ogni opzione avrebbe potuto concretizzarsi solo dopo l'esito degli Stress Test BCE a fine ottobre 2014; comunque, nell'attesa, fra i molti contatti avviati con banche quotate la priorità come detto è stata data al Banco Popolare con i cui vertici si sono tenuti vari incontri.

È stato un processo non facile per una generale difficoltà della struttura organizzativa a gestire innovazioni organizzative di assetto e di funzionamento e un accresciuto carico di lavoro, derivante da una nuova pianificazione dei lavori degli organi e comitati (con maggiore spazio dedicato alle funzioni di controllo di secondo e terzo livello, l'inserimento di momenti programmatici, lo sviluppo di delibere ferme e chiare, il richiamo sui processi lenti o ritardati, l'introduzione di soluzioni organizzative originali come una segreteria e un *account* della Presidenza, un ufficio coordinamento rapporti BCE, la gestione della comunicazione istituzionale, ecc.).

L'azione profusa dal Consiglio, nel semestre di cd. ambientamento, ha consentito il superamento degli Stress Test di fine ottobre 2014, con un margine di appena 24 milioni, ma per uno scenario di stress decisamente astratto ed eccessivamente penalizzante.

Ciò, anche grazie al rafforzamento patrimoniale chiesto ai soci e in ragione del recepimento di 10 (poi divenuti 14 a fine 2014) dei 157 milioni di deduzioni dal Patrimonio di Vigilanza segnalati il 6 novembre 2013 dalla Banca d'Italia.

Inoltre, tale azione aveva consentito di registrare qualche risveglio dell'azione commerciale, la "messa in moto" del management (anche sulla base di un fecondo confronto tra manager nuovi e manager vecchi) e rinnovate condizioni favorevoli per un'operazione di consolidamento con un gruppo già quotato.

1.5 I tre shock di inizio 2015 e le risposte della Banca

Il 2015 parte, e prosegue, condizionato da **tre shock** irreversibili:

1. il decreto legge n.3 del 24.1.2015, poi convertito con modifiche nella legge n. 33 del 24.3. 2015, rendendo obbligatoria entro 18 mesi la trasformazione della Banca **da Cooperativa a Società per azioni** ha comportato da subito una esplosiva gamma di cambiamenti (si veda per approfondimenti il punto 2.1); fin d'ora si richiamano:
 - a. il cambiamento (disposto per legge) dell'assetto proprietario di riferimento con conseguente de-legittimazione del CdA in carica, espressione dei soci "capitari";
 - b. la (implicita) prospettiva della quotazione che ha esposto la banca in modo pressoché automatico e immediato (senza la gradualità necessaria e opportuna) alla logica e alle tecniche di valutazione del prezzo secondo i multipli del mercato finanziario;
 - c. la interruzione di ogni rapporto con possibili partner per la pretesa da parte di questi ultimi - per prudenza e per convenienza - di avere chiarezza sui nuovi definitivi assetti proprietari e sul possibile "prezzo di mercato";
2. **Pispezione della Guardia di Finanza del 17.2.2015** per conto della Procura della Repubblica di Roma con larga copertura dei *mass media*, la quale ha determinato impatti negativi sul rating della Banca (S&P, aumentato il rischio stimato) e sulla reputazione nei mercati finanziari provocando un deflusso di liquidità, peraltro subito recuperata entro i limiti di legge mediante le iniziative avviate dal CdA, e aumentandone l'onerosità;
3. la **mancata autorizzazione della BCE al contratto stipulato per la cessione di BIM**, causa la inidoneità secondo BCE di alcuni fra i potenziali acquirenti, fatto che non ha permesso il realizzarsi di un poderoso contributo alla patrimonializzazione, alla liquidità e alla ristrutturazione del Gruppo.

Questi tre fattori, abbinati, a:

- c. la difficoltà della **rete** di riprendere vigore commerciale-relazionale posto lo *shock* presso i soci e i clienti per le incertezze legate al passaggio a Spa;
- d. uno **SREP 2015** (Supervisory Review and Evaluation Process) che fissava livelli patrimoniali più alti (legati ai tassi di rischio della Banca);
- e. una crescente avversione degli **investitori** verso le azioni delle banche nazionali per la scarsa qualità del credito;

hanno generato una situazione definita dalla stampa "**la tempesta perfetta su Veneto Banca**".

Ciò non ha impedito al CdA e alla Banca tutta di tenere una rotta rivolta alla difesa dell'**Azienda**, nell'interesse dei soci.

Il CdA, in particolare, ha:

- ottenuto il consenso e la fiducia dei soci nella difficile ma ordinata **Assemblea** del 18 aprile 2015; i

soci con maggioranza superiore al 90% hanno approvato la diminuzione del valore dell'azione del 23% da € 39,5 a € 30,5 (importo, fra l'altro, come ben precisato in Assemblea non assumibile come valore dell'azione o della banca ma formulato ai fini statutari entro il vincolo posto dalla BCE e nella prospettiva del percorso verso l'avvicinamento al prezzo di mercato della Borsa) e il bilancio 2014 con una perdita significativa secondo una linea prudentiale e conservativa di allineamento dei bilanci europei, anche in vista della preparazione ad una fusione, in ipotesi anche transnazionale; tale linea è anche proseguita nella semestrale 2015 e nel bilancio al 31.12.2015 dove si registrerà una perdita di 871 mln, per un totale di 1,8 mdi in due anni; non è inutile richiamare - come da Lectio Magistralis del Governatore della Banca d'Italia del 16 aprile 2018 presso l'Università di Roma Tor Vergata (pp. 6-7, figura 6) - che è proprio nel 2014 e nel 2015 che in Italia si registrano i due picchi nei flussi di prestiti deteriorati in rapporto ai prestiti;

- proseguito nel riordino della **governance** e nel **piano di successione**; si è dato avvio al Comitato Esecutivo, si sono riordinati i Comitati endoconsiliari e dal primo agosto 2015, lungo un percorso consensuale supportato da Egon Zehnder, si è sostituito il DG Consoli con il DG Carrus, che diventerà ai primi di ottobre 2015 Amministratore Delegato, affiancato da Barbisan, direttore commerciale e Vdgv;

- accertato d'intesa con gli Ispettori di BCE e di Consob **casi di violazioni delle procedure aziendali** nella gestione dei rapporti con i soci (i tre casi di "pronti contro termine", i moduli prestampati anche se non utilizzati per la ritenzione delle azioni, i trasferimenti azioni fra soci, le modalità di gestione della vendita di azioni, ecc.);

- avviato il **percorso di trasformazione in spa - aumento di capitale - quotazione** secondo la linea condivisa con BCE che si è imposta come soluzione unica dopo che il Banco Popolare a settembre 2015 ha informato di non esser in grado di avanzare una proposta per propri vincoli di patrimonio e per l'incertezza nel valutare i contenziosi e/o i ricorsi latenti in VB; è stato un percorso di enormi difficoltà e complessità anche sul piano istituzionale con la prospettiva comunque fiduciosa di una andata in borsa entro cui giocare il *trade off* fra liquidabilità del titolo e valore di scambio per risparmiatori e investitori;

-proceduto con l'**aumento di capitale fino ad 1 mld. con garanzia Banca IMI**; posta la richiesta BCE in sede SREP 2015 di alzare i requisiti di capitale al 10% e all'11% entro dicembre 2015, la Banca ha, da un lato, ricercato possibili asset da dismettere e dall'altro proposto un aumento in due fasi: una parte subito come Cooperativa e la rimanente come SpA entro il 2015; questa proposta non ha raccolto il consenso necessario ed è stata tradotta in un'unica operazione di aumento di capitale per 1 miliardo di euro entro giugno 2016 con una revisione del piano (il cd. "Progetto Serenissima") per addivenire ad una IPO (*initial public offering*) con la garanzia di un consorzio di banche capitanato da Banca IMI. Come noto, all'approssimarsi del lancio dell'operazione il previo fallimento dell'analoga operazione montata da Banca Popolare di Vicenza, con l'intervento del Fondo Atlante in sostituzione di Unicredit, il disinteresse degli investitori istituzionali e gli ostacoli frapposti all'intervento almeno in parte dei soci privati hanno determinato il fallimento dell'operazione di mercato e l'intervento a sostegno del Fondo Atlante anche per Veneto Banca.

I fatti dianzi brevemente descritti confermano comunque l'alto tasso di iniziativa e discontinuità perseguito dal CdA eletto il 26 aprile 2014 e spiegano perché diagnosi come la seguente appaiono per lo meno sbrigative: "le gravi irregolarità poste in essere (dal CdA eletto nell'aprile 2014, ndr) hanno ... danneggiato gli *stakeholder* e innescato una crisi di fiducia che ha reso infine inevitabile la sottoposizione della banca a Liquidazione Coatta Amministrativa, disposta dal Ministro dell'Economia e delle Finanze su proposta della Banca d'Italia, con provvedimento del 25 giugno 2017".

Posso assicurare che l'**impegno prestato dal CdA** nei 18 mesi in cui ho avuto l'onore di presiederlo è stato impressionante per dimensione e volumi: **31 sedute** (di norma di durata giornaliera) negli 8 mesi del 2014 e **51 sedute** nel 2015, più i Comitati (Esecutivo e endoconsiliari; ad esempio, il lavoro del Comitato Controlli Interni e Rischi del 2° semestre 2014 e del 1° semestre 2015 è ben documentato nelle poderose relazioni allegate ai Bilanci) e riunioni varie.

Davvero la dedizione e l'impegno dei Consiglieri, pur nella turbolenza interna, sono stati totali. Il ritenere che il CdA sia stato debole, acritico, abdicante o dipendente suona e risulta ingeneroso o quantomeno affrettato, alla luce delle attività svolte e dei risultati comunque ottenuti a fronte di una

complessità inaudita e di situazioni oggettivamente complicate e del tutto nuove.

Ciò almeno per i 18 mesi di mia Presidenza.

1.6 Fine 2015: verso la SpA (con richiami al post SpA)

Poi la Banca ha conosciuto la trasformazione societaria in SpA (19 dicembre 2015), il conseguente prezzo di recesso (con impossibilità per i soci di accedervi), l'impatto negativo sulla liquidità per effetto della perdita di fiducia, il paventato rischio *bail in* e la caduta del valore delle azioni dei titoli bancari, l'aumento di capitale da parte del Fondo Atlante, la mancata quotazione e la grave perdita di ricchezza da parte dei soci.

A seguire sono poi avvenuti i noti fatti fino alla Liquidazione Coatta Amministrativa del 25 giugno 2017 seguita abbinata allo spostamento della procedura penale da Roma a Treviso e alla recente sentenza del tribunale di Treviso alla dichiarazione dello stato di insolvenza di VB al 25 giugno 2017.

2. Cinque temi specifici

Si offrono qui di seguito spunti e informazioni per un approfondimento tecnico su alcuni temi particolarmente rappresentativi della complessità della "tempesta perfetta" richiamata in precedenza.

Sono spunti su temi specifici che possono contribuire ad approfondire anche in termini relazionali e di contesto i processi che sono ruotati attorno a VB, offrendo per questa via una qualche profondità alle problematiche del "vissuto aziendale".

2.1 Il decreto n. 3/2015, l'impatto sull'azienda

Sul DL n.3/2015, poi Legge con modifiche 24 marzo 2015, ci sono stati molti "contributi previ" in sede di lancio e discussione del provvedimento; si pensi, fra gli altri, alla Conferenza stampa di presentazione e lancio del DL, agli interventi di politici e di esperti, alle analisi e al dibattito nelle sedi istituzionali, ai ricorsi e alle eccezioni di anticostituzionalità e così via. Sono, in genere, valutazioni orientate a elencare i benefici attesi o i limiti tecnici, lasciando sullo sfondo i rischi applicativi connessi all'adozione del provvedimento.

Sono rare invece le valutazioni ex post, posto anche che il Parlamento ha rimosso il tema del DL 3/2015 dal mandato conferito alla "Commissione parlamentare di inchiesta sul sistema bancario e finanziario" (con le veementi proteste di molti fra cui, in particolare, il Presidente Assopopolari Corrado Sforza Fogliani).

Questa rimozione è stata da più parti ripresa come una tacita ammissione di responsabilità. C'è una forma di silenzio latente su quella legge e sull'effetto avuto nel sistema bancario, economico e sociale.

Nessuna intenzione in questa sede di riprendere il dibattito nazionale nelle sue varie coniugazioni fra finanza e società, fra capitale e risparmio, fra passato e futuro e così via, ma solo di offrire un contributo aggiuntivo "dal basso" sull'impatto che quella legge ha avuto sul funzionamento strategico e operativo di una delle Aziende verso cui era mirata.

Quel Decreto fin dal suo preannuncio del 17 gennaio 2015 - quel sabato mattina eravamo col DG a Maranello a scambiare coi vertici di BPER, Presidente e AD, ragionamenti su possibili scenari congiunti - oltre ad aver generato nuovi valori di Borsa utili a chi ha saputo prevederli, in una banca come Veneto Banca ha immediatamente prodotto i seguenti fatti:

a. ha modificato i soci di riferimento con repentina delegittimazione del CdA in carica (eletto col voto capitaro) e avvio dell'incontro/scontro fra soci per ragionare su possibili "nuclei forti" della nuova proprietà e del futuro governo della Banca;

b. ha sbattuto la Banca immediatamente e totalmente sul linguaggio dei mercati finanziari con rimozione dei temi del risparmio, della gradualità, dell'apprendimento sociale, della formazione dei soci alla loro nuova

identità (era come se avessero saputo di aver “cambiato sesso” per legge e fossero subito chiamati a risponderne);

c. con lettura negativa da parte delle società di rating che hanno giudicato Veneto Banca come carente di relazioni politico-istituzionali e quindi esposta a bassa reputazione da parte dei mercati finanziari nazionali e internazionali, rimuovendo per questa via la relazione fra finanza, economia e società civile;

d. ha dato il boccino in mano alla finanza, la quale vuole il localismo e la territorialità come sinonimi di clientelismo, corruzione, signorie locali e imbroglio, i quali magari ci sono, come peraltro avviene anche nei mercati finanziari, ma che vanno combattuti con altre regole e criteri;

e. ha bruciato in un attimo i percorsi fatti fino a quel momento verso accorpamenti e fusioni perché a quel punto gli interlocutori si sono messi ad aspettare Veneto Banca al varco del prezzo fissato dal mercato azionario;

f. ha riaperto presso le filiali e la base sociale dei soci il difficile dibattito sul prezzo delle azioni, fattore che si era un po' calmato a fine 2014 per l'esito positivo degli stress test, per la fiducia (percepita) verso i nuovi amministratori e un risultato economico operativo positivo per il 2014, poi azzerato dagli accantonamenti e dall'abbattimento degli avviamenti;

g. ha favorito, come avviene in questi casi, la “fuga” degli interlocutori interni ed esterni verso la “propria” convenienza - il calcolo del rischio personale, l'adozione di nuovi contatti e riferimenti, il posizionamento entro la proprietà futura, ecc. - rispetto all'assoluta priorità su cui in CdA si era concentrato del riordino e del rilancio dell'Azienda;

h. ha introdotto nel calcolo del prezzo di recesso le variabili da mercato finanziario.

Che la banca avesse problemi e difficoltà, alla soluzione dei quali il nuovo CdA si stava adoperando, era chiarissimo, ma che quel Decreto, con quei modi e quei tempi, evidentemente senza simulazioni e valutazioni previe analitiche, abbia generato nuovi e insuperabili disagi lo è altrettanto.

2.2 Le azioni finanziate (“bacciate”) e il Patrimonio di Vigilanza

Il tema delle “bacciate” (le virgolette come si vedrà sono d'obbligo) e del Patrimonio di Vigilanza (PdV) è sempre attuale nelle analisi, nelle valutazioni e nella comunicazione (specie giornalistica) dello stato passato e attuale di VB. E' un tema complesso sul piano definitorio e del calcolo. Si prova qui di seguito a ordinare i principali passaggi “evolutivi” sul tema per cercare di metterlo a fuoco, tenendo conto che vive ancor oggi di una precaria base normativa.

1. Fase 2013-2014

a. Nella Scheda “Rilievi e osservazioni” di fine agosto 2013 della “Ispezione ai sensi delle disposizioni in materia bancaria e finanziaria” in Veneto Banca 15.4.2013 - 9.8.2013, gli ispettori De Varti et altri al punto 7. dicono “Le analisi delle relazioni di fido hanno messo in luce l'esistenza di finanziamenti di taluni casi dichiaratamente concessi per l'acquisto di azioni Veneto Banca o di fatto utilizzati per questa finalità. In qualche caso - sempre secondo quanto riportato nelle note istruttorie - l'erogazione è stata effettuata per evitare che il cliente desse seguito all'intenzione di smobilizzare i titoli. Questi ultimi vengono di fatto posti a garanzia dei finanziamenti, aggirando il relativo divieto attraverso il ricorso ad un patto di ritenzione e compensazione. Un campionamento delle posizioni di importo più rilevante in cui la condizione di azionista si associava a quella di prenditore di credito ha fatto emergere il finanziamento di azioni per un controvalore di 157 mln”.

b. Nella lettera del Governatore Visco del 6.11.2013 si dice “ l'ampliamento (dell'azionariato) è stato sostenuto anche attraverso la concessione di finanziamenti finalizzati all'acquisto di azioni proprie. L'erogazione è stata talora effettuata per evitare che il cliente desse seguito all'intenzione di smobilizzare i titoli. Si è riscontrato come l'interesse a che l'affidato non proceda alla vendita delle azioni induca la

banca a un'eccessiva tolleranza nel rinnovo e ampliamento dei fidi". E inoltre "rettificare prontamente le segnalazioni del patrimonio di vigilanza per includere tra gli elementi negativi dal patrimonio base "... le operazioni di finanziamento destinate all'acquisto di azioni o quote di propria emissione" (Circ. 155, Tit. I, cap. 2, Sez. 1, sottosez. 3, par 3.2). La Banca d'Italia si riserva di verificare il rispetto di queste disposizioni e di avviare, laddove necessario, i relativi procedimenti d'ufficio".

c. A fronte di questi rilievi Veneto Banca istituisce un "Comitato di Valutazione Crediti" le cui conclusioni analitiche per le 27 posizioni studiate indicano alla data del 31.3.2013 un ammontare di 35,6 milioni e alla fine del 2013 di 10,5 milioni, ammontare quest'ultimo che viene:

- certificato da Price Waterhouse
- scomputato dal PdV al 31.12.2013
- comunicato in controdeduzione a Banca d'Italia il 3.1.2014
- inserito nel Bilancio 2013 (approvato dalla Assemblea del 26 aprile 2014)
- esplicitato nel Prospetto Informativo dell'aumento di capitale del luglio 2014
- e ripreso in un colloquio in Banca d'Italia nel giugno 2014.

In proposito nella Nota BIT del'aprile 2016 alla Commissione di Indagine della Regione Veneto si dice che quella cifra non è stata contestata da BIT perché non significativa rispetto al superamento dei requisiti di capitalizzazione.

d. Successivamente, la Direzione Internal Audit su richiesta del CdA DEL 26.4., , ha svolto una ulteriore specifica analisi delle singole posizioni contestate da Banca d'Italia che ha portato a quantificare in € 14, 7 mln l'importo delle azioni scomputabili dal PdV al 30.9.2014. Importo che nei trimestri successivi, anche per la complessità della materia, le tipologie dei finanziamenti a disposizione, l'assenza di robusta giurisprudenza in materia e l'articolazione delle norme e interrelazioni fra Regulator, è stato nel continuo monitorato, senza evidenziare variazioni che potessero ritenere superato il "finanziamento" (ad esempio rientro dell'esposizione e/o vendita di azioni)." L'ammontare dei 14,7 milioni è la cifra definitiva di scomputo che viene accolta nel calcolo del valore dell'attivo patrimoniale entro la Asset Quality Review (AQR) e le simulazioni degli stress test condotte dalla BCE. La stessa cifra viene scomputata dal PdV nel Bilancio 2014.

In sintesi:

- l'ammontare "evolve" da 157 a 10,5 (ammesso al Bilancio 2013) e a 14,7 (ammesso al Bilancio 2014), importo che resta stabile e verrà anche confermato nelle analisi dell'agosto 2015;
- quest'ultimo valore di 14,7 mil viene "riconosciuto" dalla BCE col suo inserimento nel citato esercizio AQR del Comprehensive Assessment;
- raccoglie sotto la voce "finanziamenti concessi per l'acquisto di azioni Veneto Banca o di fatto utilizzati per questa finalità" due diverse componenti: la concessione di finanziamenti finalizzati all'acquisto di azioni proprie e le azioni gestite entro un "accordo di compensazione e ritenzione" (ACR); entrambe le casistiche sono state oggetto di analisi, ma solo le prime rientrano nelle cosiddette "bacciate".

e. con riferimento alle "azioni finanziate" nell'ambito dell'aumento di capitale 2014, la Funzione Compliance riporta nell'estate 2014 che nell'attività di verifica condotta non ha rilevato finanziamenti finalizzati alla sottoscrizione dell'aumento di capitale, mentre la Funzione Audit, nell'ambito di un giudizio complessivamente positivo sulle modalità con cui si è svolto l'aumento di capitale, rileva che 1,9 mil (+ 1 mil di più incerta specificazione) vanno fatte ricadere nella tipologia del "capitale finanziato", importo che l'Audit conserva immutato fino all'agosto 2015.

Di nuovo, in sintesi:

- BIT "rileva per la prima volta il fenomeno delle "azioni finanziate" con raccolta di capitale non dedotto dal patrimonio di vigilanza" per 157 mln
- VB studia il fenomeno, lo riconosce e lo specifica a 35,6 mln poi a 10,5 (che porta a scomputo a fine 2013) e poi a 14,7 (che porta a scomputo a fine 2014)
- BIT prende atto di 10,5 a fine 2013 (Bilancio) e non eccipisce perché "la deduzione dell'intero importo rilevato in sede ispettiva non avrebbe comportato la riduzione dei livelli patrimoniali al di sotto dei limiti regolamentari allora vigenti"
- BIT E BCE riconoscono in sede AQR l'importo di 14,7 mln.

2. 2015 fase uno

Il quadro sul tema evolve con l'arrivo degli ispettori BCE nel maggio 2015. Il loro mandato di ispezione riguarda: Retribuzioni, Credito e Controlli. Nell'ambito del tema Credito gli ispettori si dedicano anche alle "azioni finanziate" e condividono con l'Audit la ricerca di criteri e metodi, pur nell'incertezza di fondo per la assenza di una solida giurisprudenza, che possano configurarsi come migliori e di riferimento.

Non mancano momenti in cui non emerge anche fra i tecnici la sperimentality e la fragilità dei processi in corso - il riferimento base è sulla verifica di una accertata sequenzialità fra finanziamento a qualsiasi titolo e acquisto azioni entro i 30gg - ma a fine agosto 2015 l'Audit e gli ispettori BCE pervengono a condividere un ammontare di 71,9 milioni (comprensivo sia dei 14,7 di cui prima sia dei 2.9, portati poi a 22,9, relativi all'aucap 2014) ai quali vengono aggiunti dal CdA lungo un criterio prudenziale per la banca e per il CdA medesimo altri 44,4 milioni in quanto "attenzionati" dalla Funzione Audit.

Rilevata la precarietà metodologica dei processi valutativi in corso, il CdA chiede a due prestigiosi studi legali una analisi e un parere sul tema "azioni finanziate" al fine di poter appoggiare su basi normative più solide il calcolo delle cifre.

Le analisi e i pareri, che pervengono verso fine estate 2015, specificano, in breve, che ogni singola operazione va valutata in se stessa, caso per caso ("name by name"), riguardo alla finalizzazione del finanziamento all'acquisto di azioni.

3. 2015 fase due

Con agosto, il quadro si modifica:

- l'ispezione viene allungata di tre mesi proprio sul tema delle "azioni finanziate";
- pervengono le analisi e i pareri degli studi legali;
- i criteri vengono modificati come da riporto di Carrus al CdA quando informa (a dimostrazione che le regole non erano chiare e stabili, ndr) che il dott. Barbagallo ha chiarito che l'interpretazione dell'assistenza finanziaria deve considerare non tanto la mera *consecutio temporis* tra il finanziamento e l'acquisizione delle azioni, ma più in generale l'acquisizione a leva con utilizzo di fondi non propri e che la continuazione in VB da parte del team era legata anche alla assenza di particolare importi significativi, fatto rilevato invece in un'altra banca.

La convergenza fra i tre momenti di cui sopra non è per nulla semplice e risulta piena di tensioni e di *rumor*.

Con i nuovi criteri - secondo alcuni chiari e noti, secondo altri per nulla noti e documentati, da miei appunti potrebbero essere la rimozione del vincolo temporale fra finanziamento e acquisto azioni, l'ampliamento del perimetro molto indietro nel tempo e la limitazione della possibilità di ripristino posta la restituzione - si perviene su base consensuale scritta fra AD, CdA, CS e ispettori BCE alla cifra di scomputo al 30.9.2015 di 286,1 mln.

E' un esito che viveva anche di dinamiche al contorno per nulla semplici come ad esempio la dinamica a quel momento ancora interattiva fra VB e ispettori BCE in attesa della versione finale del Rapporto Ispettivo di questi ultimi (che arriverà a febbraio 2016) e la ricerca da parte di tecnici e amministratori di un convincente *trade off* fra rischio di imputazione di Ostacolo alla Vigilanza e impatto sul prezzo di recesso (che era in corso di definizione con gli esperti esterni).

Poi gli ispettori BCE indicano al 31.12.2015 una cifra a scomputo di 306,7 mln di euro - formati da 250,7 più 56 mln da iscrivere prudenzialmente a fronte di un'ulteriore analisi condotta dall'Internal Audit - cifra che nel Bilancio 2015 (al 31.12.2015) finisce per essere di 297,6 mln.

Quindi, provando a fare sintesi, la cifra del "capitale finanziato" e verosimilmente la sua definizione e specificazione, con impatto sul Patrimonio di Vigilanza, si è articolata fra:

- 31.12.2013, **157 mln** (cifra da scomputare, Banca d'Italia, Rapporto Ispettivo 6.11.2013)
- 31.12.2013, **10,5 mln** (scomputo, Veneto Banca, Comitato di Valutazione Crediti)
- 30.09.2014, **14,7 mln** (scomputo, Veneto Banca, Internal Audit, AQR e stress test, Bilancio 2014)
- 30.06.2015, **116,3 mln** (71,9 + 44,4, scomputo, Veneto Banca, Internal Audit & BCE, primi criteri)
- 30.09.2015, **286,1 mln** (scomputo, approvato da CdA, Internal Audit & BCE, nuovi criteri)
- 31.12.2015, **306, 7 mln** (250,7 + 56, rapporto interno)

- 31.12.2015, **297,6** mln (Bilancio 2015).

Le cifre succitate possono riportare “Errori o Omissioni”, di cui mi scuso fin d’ora e che non mancherò di approfondire se ritenuto utile, ma offrono comunque il quadro di una articolazione per alcuni versi “volatile” che risente della oggettiva complessità della realtà rappresentata nonché delle specificazioni, metodologie, misurazioni e finalità adottate nei diversi momenti.

4. Fase 2016

Nel 2016 riguardo alle “azioni finanziate” i fatti salienti sono:

a. la Nota tecnica del 15 aprile trasmessa dalla Banca d’Italia alla Commissione d’Inchiesta del Consiglio regionale del Veneto, in cui fra l’altro:

- riguardo alla raccolta di capitale precisa che, civilisticamente i finanziamenti eventualmente accordati da una banca a un cliente in coincidenza con l’acquisto da parte di quest’ultimo di azioni della banca stessa sono legittimi alle condizioni di cui all’art. 2358 del codice civile. A fini prudenziali, tuttavia, la normativa di settore prevede che le azioni acquistate grazie a un finanziamento della banca emittente non possono essere conteggiate nel patrimonio di vigilanza;

- riguardo alla prassi delle “azioni finanziate” senza deduzione dal PdV riporta come l’ispezione in loco ne abbia messo in luce la reiterazione con impatto negativo per circa 300 milioni (al 30.9 e nel bilancio 2015) più 56 mln emersi dal completamento delle analisi svolte dall’Audit su richiesta della Vigilanza;

- riguardo alla governance post estate 2015 posto l’insieme di iniziative in essere - il cambio dei vertici, il piano di rafforzamento patrimoniale per 1 mdo il cui buon esito è assicurato dalla presenza di un consorzio di garanzia, la recente trasformazione in SpA col conseguente radicale processo di modifica degli assetti di governance, la quotazione in Borsa la quale fornirà le garanzie sulla liquidabilità dell’investimento per i soci, - ritiene il tutto “potenzialmente idoneo a ristabilire il rispetto dei requisiti patrimoniali imposti dalla Vigilanza e a sanare la maggior parte delle carenze riguardanti la gestione delle azioni della banca”.

- riguardo alla trasformazione di VB in società per azioni, ricorda che ciò è avvenuto nel quadro di un “processo di riforma più volte auspicato da Banca d’Italia e divenuto oramai ineludibile” il quale “prevede anche la quotazione la quale accrescerà “la capacità di accesso al mercato dei capitali, contribuirà alla risoluzione delle criticità che caratterizzano l’attuale processo di determinazione del prezzo delle azioni” e “fornirà garanzie sulla liquidabilità dell’investimento per i soci che vorranno dismettere le azioni in loro possesso”.

b. Consob trasmette una nota di avvio di procedimento sanzionatorio verso VB per diversi rilievi fra cui il “capitale finanziato” e sostenendo - mediante una metodologia propria - che l’aumento di capitale 2014 sarebbe stato finanziato per 102 dei 399 mln, su 475 complessivi, gestiti direttamente da Veneto Banca (p. 30/71);

c. il 10.5.2016 il Presidente Ambrosini (dopo 5 giorni dalla sua elezione nella Assemblea del 5.5.2016) precisa alla Consob che “l’importo complessivo dei finanziamenti erogati dal Gruppo, potenzialmente correlabili all’acquisto e alla sottoscrizione di azioni Veneto banca, calcolato sulla base della attuale normativa di vigilanza e secondo la metodologia utilizzata ed applicata da BCE nel corso della propria visita ispettiva del 2015, ed oggetto di filtro prudenziale al 31.12.2015,

- al 31.12.2013 risulta di 225 mln

- al 31.5.2014 risulta di 226 mln

- al 31.12.2014 risulta di 297 mln di euro”.

Viene indicato altresì che la parte relativa all’aumento di capitale 2014 è di 69 mln di euro.

E’ verosimile ritenere che queste cifre, che modificano significativamente il quadro, siano state calcolate dalla Funzione Audit di VB cambiando ulteriormente i criteri.

Singolare che la cifra relativa all’Aucap 2014 sia rimasta stabile a 2,9 mil per 11 mesi sia poi salita a 22,9 mil nell’estate 2015 per poi salire ancora a 69 mil nella comunicazione del 10.5.2016.

c. Consob trasmette il 23.5.2016 una nota di avvio di procedimento sanzionatorio verso VB per diversi rilievi (procedimento n. 44684/16) fra cui il “capitale finanziato” (“finanziamenti erogati dalla Banca al fine di procurare alla clientela la liquidità utile per acquistare le proprie azioni”); dopo aver ripreso (p.

5/20) il valore di 250,7 mln più 56 di cui alle delibere del CdA e agli accertamenti ispettivi BCE del novembre-dicembre 2015 e i tre valori di cui sopra alla lettera del Presidente Ambrosini del 10 maggio 2016, prosegue

“La notevole rilevanza degli importi del Capitale finanziato trova riscontro anche negli esiti dell’ispezione condotta dalla Consob. In particolare, nel corso degli accertamenti ispettivi sono state compiute verifiche sui finanziamenti nell’ambito dell’aumento di capitale 2014, considerando la posizione di circa 5.300 NDG (l’NDG rappresenta il numero identificativo del rapporto fra la Banca e il cliente, ndr) (su circa 37.900 sottoscrittori) e il periodo compreso tra l’1/01/2014 e il 31/03/2015. Dalle indagini svolte sono emerse operazioni di finanziamento per la sottoscrizione di azioni pari a 102 mln di euro su un importo complessivo di 399 mln di euro collocate (direttamente ndr) da Veneto Banca (su 475 mln complessivi, ndr)” (p. 6/20).

Ricorda inoltre, subito dopo, che “Con riferimento a tale materia si evidenzia che Banca d’Italia, in relazione alle criticità rilevate nel corso degli accertamenti ispettivi condotti nel periodo dal 14 aprile al 9 agosto 2013 ha evidenziato, in apposito documento del 6 novembre 2013 trasmesso alla Banca (acquisito dalla Consob nel corso della sopra citata attività istruttoria), che “un campionamento delle posizioni di importo più rilevante in cui la condizione di azionista si associava a quella di prestatore di credito ha fatto emergere il finanziamento di azioni per un controvalore di €157 mln””.

In tale sede inoltre Consob imputa a VB che “Il Prospetto 2014 non riportava informazioni relativamente:

- al significativo controvalore cumulato dei finanziamenti, potenzialmente correlati all’acquisto/sottoscrizione di azioni della Banca concessi fino alla data del 31 maggio 2014;
- a quanto rilevato da Banca d’Italia in merito al controvalore di 157 mln

Inoltre aggiunge

“Si aggiunga che nessuna modifica dell’informativa resa in proposito nel DR 2014 risulta essere stata apportata in occasione dell’approvazione dei successivi Supplementi, pubblicati nel dicembre 2014, e del PB 2015, nei quali sono evidenziati esclusivamente i miglioramenti, sotto il profilo patrimoniale, derivanti dall’aumento di capitale, nonostante tale aumento, proprio in ragione dei finanziamenti già concessi nel momento dell’approvazione della citata documentazione d’offerta, risultasse, per una parte significativa, solo apparente.”

Quest’ultima affermazione non corrisponde - come da ricostruzione analitica precedente - a quanto il CdA conosceva nel maggio 2014 al momento della approvazione del Prospetto Informativo né alle cifre successivamente scomputate dal Patrimonio di Vigilanza.

d. Il 26.7.2016 anche la Procura della Repubblica di Roma, nell’Ordinanza di imputazione verso Consoli-Favotto e verso Consoli-Trinca riprende, come ipotesi di reato di “Ostacolo alla Vigilanza” il tema delle “azioni finanziate” e della indicazione di un PdV superiore a quello effettivo.

5. Fase 2017

A novembre 2017 la Procura archivia la posizione di Favotto precisando

“Quanto poi all’addebito di ostacolo elevato nei confronti del Favotto in relazione alla falsa indicazione dell’ammontare del patrimonio di vigilanza, va osservato che l’indagato aveva assunto la carica di Presidente del CdA a fine aprile 2014 ovvero a ridosso dell’operazione di aumento di capitale.

La questione relativa alla esatta determinazione del patrimonio di vigilanza e in particolare della necessaria decurtazione dallo stesso delle operazioni cd “bacciate”, costituisce tema complesso in diritto e in fatto. Non è seriamente esigibile che sul punto potesse validamente e consapevolmente interloquire l’indagato Favotto posto che egli aveva assunto l’incarico a ridosso della comunicazione del relativo dato da parte degli organismi aziendali: tanto più nel contesto dato, in cui, all’inevitabile complessità della questione si aggiungeva la peculiare già ricordata situazione in cui versava l’Istituto”.

6. Altre

Il tema delle “azioni finanziate” ritorna anche nella Relazione redatta dal Consulente Tecnico di Ufficio (CTU) dott. Luca Terrinoni per la Procura della Repubblica di Roma in cui con altra metodologia perviene a sostenere che VB al 31.12.2013 “indicava un PdV (euro 2.310 mln) pari a quasi quattro volte il valore effettivo (euro 613 mln)” e che nell’ambito di tale differenza la rettifica che VB avrebbe dovuto fare a fine 2013 per finanziamento di azioni proprie o di impegni al riacquisto era di 430,8 mln.

Il tema è inoltre ripreso in una “annotazione di P.G.” del gennaio 2017 nell’ambito del procedimento penale presso la Procura della Repubblica di Roma. In quel documento, sulla base di una testimonianza del dott. Massimo Santangelo, ispettore della Banca d’Italia facente parte del team Nardone che nel corso del 2015 ha condotto l’attività ispettiva presso VB avente per oggetto l’aumento di capitale del 2014, si riprende il file denominato ESITI IA AUCAP 2014 contenente una estrazione di n. 931 NDG e si specifica che su 931 NDG analiticamente esaminati 170 hanno acquistato con “capitale finanziato” per un valore di 11,480 mln, “importo che, secondo il team ispettivo BCE, avrebbe dovuto essere portato in detrazione del PdV QUANTOMENO FINO ALLA DATA DEL 31/12/2014” (p. 5/21, maiuscolo nel testo).

L’esito di tale accertamento è dunque centrale poiché consente di dare certezza, anche sotto il profilo temporale, all’omessa rettifica del PdV conseguente a sottoscrizione in AUCAP finanziate dalla stessa banca: in sostanza si è adesso certi che n. 167 aderenti all’aumento per complessivi 11,43 mln di euro non hanno reintegrato le rispettive posizioni di debito quanto meno fino al 31.12.2014.”

Quanto sopra come contributo alla comprensione del delicato tema delle “azioni finanziate”, il quale come si è visto si presta a più soluzioni metodologiche a causa anche di una carente base normativa e regolamentare.

2.3 L’aumento di capitale 2014

Un passaggio cruciale della vita di VB nel 2014 è stato l’aumento di capitale (Aucap) per 475 mln a 36 euro per azione, in verità a 30,5 euro se un azionista utilizzava il “bonus share” detenendo l’azione per 3 anni.

A fini informativi, per apprezzarne appieno storia e significato si può affrontare l’argomento da più punti di vista:

1. perché l’aumento?
2. perché il prezzo a 36 euro?
3. erano prevedibili la perdita di esercizio a fine 2014 ?
4. era prevedibile il prezzo di recesso a 7,3 euro?
5. era prevedibile il livello di 0,10-0,50 alla quotazione?

1. Perché l’aumento?

L’aumento di capitale, come in molte altre banche italiane nel 2012 e 2013, è stato un passaggio sollecitato da Banca d’Italia nella prospettiva del superamento degli stress test europei (26.10.2014) e del passaggio della Vigilanza alla BCE (4.11.2014).

La lettera Banca d’Italia del 6 novembre 2013 prevedeva infatti oltre a:

- la conversione del prestito obbligazionario convertibile (POC)
- la cessione di BIM e le sue controllate
- la cessione di ogni altra possibile dismissione di cespiti *non core*
- l’integrazione con altro intermediario di elevato standing

anche l’incremento dei mezzi patrimoniali di qualità primaria di assoluto rilievo per colmare le esigenze patrimoniali.

Il Consiglio precedente (Presidente Trinca), preso atto che non era possibile realizzare il progetto di integrazione rispondente al duplice requisito di tempo (entro la data di approvazione del bilancio 2013) e di prezzo - che, come noto, era ritenuto alto rispetto ai prezzi di borsa per possibili operazioni societarie, “*per le ricadute sulla stabilità dell’azionariato*”, così limitando di fatto alla sola Popolare di Vicenza l’unica possibile controparte - aveva già avviato nella primavera del 2014, oltre alla conversione del POC, anche l’iter per un aumento del capitale sociale straordinario, nei limiti della delega già statutariamente prevista.

Il nuovo CdA di nomina 26 aprile 2014 si trovò a completare quell’iter inserendo il prezzo delle azioni

di nuova emissione, con l'obiettivo di gestire un processo di graduale riduzione del valore che tuttavia non andasse a penalizzare proprio chi da ultimo, con la conversione del POC, era divenuto possessore di azioni Veneto Banca e più in generale mettesse a rischio la stabilità dell'azionariato.

Per evitare quindi arbitraggi sul titolo, con l'ausilio di primari advisor finanziari (Goldman Sachs e Banca IMI), il nuovo Cda individuò una soluzione di equilibrio nella riduzione del prezzo delle azioni di nuova emissione di circa il 9% (a 36 euro), oltre ad un premio in azioni al possesso ininterrotto per tre anni, così che il prezzo effettivo di offerta incorporasse per i sottoscrittori uno sconto di oltre il 20%.

Ciò nella prospettiva che, anche in ragione dell'effetto diluitivo derivante dai nuovi titoli in circolazione, si sarebbe poi proceduto ad una più sostanziale revisione del prezzo nell'anno 2015, secondo un processo di progressiva riduzione del valore del titolo, che - pur nel vincolo statutario e di policy - tenesse maggiormente conto dei risultati di periodo e dei prezzi di mercato.

2. Perché il prezzo a 36 euro?

Il citato prezzo di 36 euro non fu oggetto di rilievo né da parte di Banca d'Italia né da parte della Consob in sede di approvazione del prospetto informativo, come è ampiamente documentato dalla corrispondenza intercorsa tra le Autorità, anche in relazione alla lettera della Banca d'Italia alla Procura di Treviso e nella Relazione per la Commissione della Consob sul Prospetto Informativo (in **doc. 6246818**) che sul punto recita: "secondo quanto riportato nella NI (par. 5.3.1) il prezzo di offerta è stato determinato prendendo a riferimento il valore delle azioni Veneto Banca stabilito dalla Assemblea dei soci il 26 aprile 2018, ai sensi dell'art. 2528 del CC e dell'art. 6 dello Statuto Sociale, pari a euro 39,5 e applicandovi uno sconto dell'8,861%".

Il prezzo di 36 euro era ampiamente in linea con l'indicatore di Price/BookValue (P/BV) della media delle banche non quotate nel periodo di riferimento, ovvero nell'intorno di 1,2 volte il patrimonio netto (già in significativa riduzione rispetto all'1,43 del prezzo 2013, che era pari a 4 volte quello dei primi 5 gruppi bancari ad agosto 2013, come recita il rapporto riservato della Banca d'Italia).

Il confronto con il P/BV di un insieme di banche non quotate (pur nel confronto con quelle delle quotate) era infatti l'indicatore di riferimento per la valutazione delle stesse banche non quotate, ed era stato univocamente utilizzato in tutti i prospetti informativi per l'emissione di azioni di banche non quotate sia negli anni precedenti (cfr. Popolare di Vicenza) sia in quelli successivi.

Infatti, ad esempio, nel 2015 veniva addirittura autorizzato per una piccola Cassa di Risparmio locale italiana il riferimento al P/BV di un composito nucleo di istituti, nei quali venivano compresi addirittura Banca Mediolanum e Banca Generali, con ciò elevando il confronto con il P/BV medio di settore (per una piccola banca locale) da 1,2 volte (delle non quotate) a 2,1 volte di tale composito insieme.

3. erano prevedibili la perdita di esercizio a fine 2014?

L'entità del patrimonio netto risultante dal bilancio di VB al 31 dicembre 2013 non era stata posta in discussione dalla Banca d'Italia dopo il recepimento pressoché integrale delle rettifiche sul portafoglio crediti di cui alla lettera del 6.11.2013, mentre ai fini dei requisiti prudenziali la Banca aveva limitato le rettifiche del Patrimonio di Vigilanza a 10 mln, senza che tuttavia vi fosse poi una sostanziale ripresa delle stesse sia da parte della stessa Banca d'Italia e BCE in sede AQR ai fini del Comprehensive Assessment del 2014 (sono stati aggiunti a scomputo 4,7 mln, totale 14,7 mln) che nei bilanci degli esercizi successivi.

Posto quindi che il bilancio al 31.12.2013 recepiva pressoché integralmente le rettifiche indicate dagli Ispettori, per comprendere la misura delle perdite dell'esercizio al 31.12.2014, con particolare riguardo alla svalutazione del portafoglio crediti, è necessario ricordare che in data 10 marzo 2014 Banca d'Italia e BCE hanno sottoposto ad accertamento ispettivo il gruppo Veneto Banca, ai sensi degli artt. 54 e 68 del D.Lgs. 385/1993. L'accertamento, svolto in contemporanea sulle principali banche europee (123 istituti) ed italiane (15 istituti), era mirato all'esame della qualità degli attivi (*Asset Quality Review*), inteso a migliorare la trasparenza delle esposizioni bancarie sia in termini di valutazione di attività e garanzie che di relativi accantonamenti, e ad una prova di stress per verificare la tenuta dei bilanci bancari in scenari di tensione.

Tale esercizio è stato previsto nell'ambito del *comprehensive assessment*, finalizzato all'avvio del *Single Supervisory Mechanism*.

L'*Asset Quality Review* ha comportato conclusivamente la rideterminazione del *Common Equity Tier 1 ratio* (CET1 ratio) alla luce delle rettifiche del valore delle attività identificate come necessarie rispetto ai valori esposti nel bilancio al 31 dicembre 2013.

Contemporaneamente è stata avviata e svolta anche la fase di *stress test*, basato sull'orizzonte temporale 2014-2016, il cui esercizio è stato più severo rispetto ad analoghi esercizi condotti nel passato. Anche in questo caso, al termine dei test è stato rideterminato il CET1 ratio.

Sulla base dei risultati diffusi il 26.10.2014 dalla BCE, nel novembre 2014 Banca d'Italia, nel proprio "Rapporto sulla stabilità finanziaria n. 2" (pag. 26), scriveva: "Il *comprehensive assessment* è stato un esercizio di natura prevalentemente prudenziale, non contabile. Le riclassificazioni e gli aggiustamenti di valore derivanti dall'AQR sono stati infatti ricavati anche in base a indicatori finanziari di possibili difficoltà delle imprese affidate; le vigenti norme contabili prescrivono invece che le rettifiche su crediti vengano effettuate in seguito al manifestarsi di oggettivi elementi di perdita. È stato inoltre fatto ampio ricorso a metodi di tipo statistico non contemplati dai criteri contabili. Nell'interazione con le autorità di vigilanza, le banche valuteranno caso per caso la necessità di procedere a eventuali rettifiche in bilancio."

E ancora aggiungeva (pag. 28): "La parte preponderante degli aggiustamenti di valore è derivata dall'applicazione di metodi di tipo inferenziale [...]. Ad esempio, per la valutazione dell'adeguatezza delle cosiddette rettifiche generiche (gli accantonamenti su posizioni in bonis) è stato utilizzato un modello statistico (*challenger model*) che ha determinato aggiustamenti di valore significativamente più elevati rispetto a quelli coerenti con la normativa contabile (IAS-IFRS), che non consente la contabilizzazione di poste a carattere meramente prudenziale. [...] Parte degli aggiustamenti di valore deriva dalla riclassificazione di posizioni in bonis alla categoria delle partite deteriorate [...] Ciò riflette in parte l'utilizzo, per la riclassificazione dei prestiti, di indicatori di bilancio delle imprese affidate più stringenti di quelli contabili. L'applicazione di questi criteri ha influenzato soprattutto la valutazione delle esposizioni verso le piccole e medie imprese italiane, i cui bilanci mostrano in media bassa redditività e indebitamento elevato."

Analogamente, la stessa BCE, nel proprio "Aggregate Report on the Comprehensive Assessment", aveva precisato che il *comprehensive assessment* rappresentava un esercizio avente finalità di vigilanza prudenziale e non un esercizio volto a verificare l'applicazione dei principi contabili alla redazione dei bilanci.

Ne conseguiva che i risultati del *comprehensive assessment* non erano destinati ad essere direttamente riflessi nei bilanci delle banche che avevano partecipato all'esercizio.

Se tale conclusione era però di assoluta evidenza per i risultati degli stress test, meno immediata ne era la sua comprensione con riferimento ai risultati della parte dell'esercizio denominata AQR.

Anche con specifico riferimento a quest'ultima, BCE era tuttavia molto chiara laddove affermava che, nell'ambito di una serie di comportamenti ammessi dai principi contabili, ai fini dell'esercizio erano state definite le cosiddette "ECB thresholds" intese come linee guida univoche stabilite privilegiando l'adozione di parametri valutativi più stringenti in ottica prudenziale.

Nel proprio rapporto la stessa BCE precisava che le "ECB thresholds" non necessariamente dovevano essere utilizzate ai fini della redazione dei bilanci, riservando a ciascuna banca la valutazione in merito all'opportunità di riflettere in bilancio tali aggiustamenti.

Ciò nonostante, la Banca Centrale Europea, nel trasmettere alla Banca con lettera del 4 dicembre 2014 i risultati del *comprehensive assessment*, oltre che nel corso di uno specifico incontro tenutosi durante lo stesso mese, pur ammettendo che non c'era una correlazione automatica tra l'esercizio di AQR e le implicazioni contabili, aveva tuttavia espressamente invitato la Banca a valutare criticamente tutte le risultanze, aspettandosi di vedere recepiti tali risultati - nella loro grande maggioranza (il 95%) - nella

situazione contabile al 31 dicembre 2014.

All'esito di tale esercizio, come chiarisce la lettura della relazione al bilancio al 31.12.2014, gli impatti sui conti e sulle policy contabili del Gruppo possono essere dettagliatamente così rappresentati:

- con riferimento agli esiti dell'analisi campionaria delle posizioni di credito (*Credit File Review – CFR*)
 - Euro 276,2 milioni di rettifiche di valore emerse dall'AQR, a fronte delle quali il Gruppo Veneto Banca ha contabilizzato Euro 264 milioni di rettifiche al 31 dicembre 2014 sulle posizioni di credito campionate;
 - le motivazioni circa le differenze tra le rettifiche di valore emerse dall'AQR e quelle contabilizzate dal Gruppo al 31 dicembre 2014 sono dovute principalmente a posizioni rimborsate *post-AQR* o rientrate in bonis ovvero oggetto di comprovati miglioramenti che hanno ripristinato condizioni di «normalità» della posizione o di accordi di ristrutturazione del debito sul ceto bancario sottoscritti *post-AQR*.
- con riferimento agli esiti della proiezione statistica dei risultati della CFR (*Projection of Findings–PF*), quantificati da BCE in complessivi Euro 114,3 milioni, per effetto delle intervenute modifiche alle policy interne, alle procedure ed ai parametri utilizzati nella valutazione degli asset creditizi, ancorché non sia possibile per i motivi sopra illustrati una puntuale riconciliazione con l'aggiustamento riportato dalla BCE nelle risultanze quantitative dell'AQR, si ritiene di poter ragionevolmente affermare che l'intero disallineamento sia stato assorbito dall'ammontare delle rettifiche di valore su crediti (circa Euro 119 milioni) addebitate al conto economico 2014 considerata la crescita anno su anno degli accantonamenti riconducibili al perimetro "*Projection*";
- con riferimento agli esiti dell'analisi delle rettifiche "di portafoglio" - sia per il bonis che per i crediti dubbi - (*Collective provision analysis – CPA*), quantificati da BCE in complessivi Euro 180,6 milioni sulla base dell'utilizzo del *challenger model* avente in prevalenza finalità di valutazione del rischio su basi statistiche - e quindi difficilmente riconciliabile in modo puntuale con i modelli ed i parametri specifici interni – si può ragionevolmente affermare che gli interventi di revisione dei parametri di rischio utilizzati nella valutazione delle rettifiche forfetarie e di adeguamento delle policy hanno portato ad un adeguamento degli accantonamenti riferiti agli *asset class* rientranti nel perimetro AQR di Euro 182,6 milioni, di poco superiore al totale rilevato;
- con riferimento agli esiti dell'analisi della valutazione degli asset "di livello 3" del fair value (*Level 3 fair value exposures review*), non sono state rilevate da BCE significative differenze valutative (complessivi Euro 0,88 milioni su un totale portafoglio AFS verificato di Euro 236,9 milioni), dovute principalmente al differente approccio valutativo utilizzato. Tali differenze sono comunque state riflesse nel bilancio al 31 dicembre 2014 essendosi la Banca allineata alle metodologie utilizzate da BCE.

Per quanto dianzi riferito e contenuto nella relazione di bilancio al 31.12.14 solo la prima voce delle rettifiche di valore sulle posizioni campionate trovava un riscontro e continuità con i dati dell'esercizio precedente, poiché le restanti voci erano da ricondursi alle metodologie applicate dalla BCE per le finalità di tale esercizio, in quanto l'approccio adottato mirava a un esercizio rigoroso e coerente, sottolineando una "parità di condizioni" tra tutte le banche esaminate, di qualunque nazione fossero.

E' dunque privo di fondamento il tentativo di riportare gli impatti del *Comprehensive Assessment* ad una incauta se non addirittura consapevole sottovalutazione della qualità del portafoglio crediti di cui si sarebbe dovuto tener conto già nel corso del 2014 ai fini della determinazione del prezzo di emissione delle nuove azioni dell'aumento di capitale chiusosi il 4 agosto 2014, se non addirittura nel bilancio al 31 dicembre 2013.

Alla luce poi dell'emanazione del Decreto Legge 24 gennaio 2015, coordinato con la legge di conversione 24 marzo 2015, n. 33, pubblicato il 25 marzo 2015 nella Gazzetta Ufficiale (n. 70), che non consentiva di mantenere il modello di banca popolare agli intermediari bancari, quali Veneto Banca, il cui attivo superasse la soglia di 8 miliardi di Euro, imponendo che entro massimi 18 mesi la Banca trasformasse la propria forma sociale in società per azioni, il Consiglio di Amministrazione ha approfondito gli impatti di

tale ineludibile evento sulla situazione in essere, ritenendo (sulla base del parere di tre autorevoli studi legali) non più sostenibile una procedura di emissione di nuove azioni con la cd “apertura del libro” e quindi di determinazione del sovrapprezzo a tali fini.

A tale riguardo occorre ricordare come la sopravvenuta richiesta di BCE del 27 marzo 2015 di determinazione del sovrapprezzo abbia avuto, quale necessaria conseguenza, l’esigenza per la Banca di dar seguito a tale procedura con l’applicazione delle metodologie valutative previste dalla policy in vigore, atteso che l’ipotesi di un aggiornamento della policy era stata accantonata proprio in relazione all’esito dell’approfondimento con i legali esterni incaricati circa gli impatti del mutato contesto normativo indotto dal Decreto Legge di Riforma delle Banche Popolari.

In ragione di tutto quanto sopra, come ampiamente riferito nella relazione ai soci, il Consiglio di Amministrazione ha peraltro dovuto tenere nella dovuta considerazione le indicazioni nel frattempo esplicitate dalla Banca Centrale Europea con la citata lettera con cui si “...raccomanda fortemente al Consiglio di Amministrazione di proporre un valore del sovrapprezzo delle azioni che tenga in debita considerazione i risultati del bilancio 2014.”.

Il Consiglio di Amministrazione ha pertanto ritenuto di dover procedere - pur nella discontinuità del contesto giuridico di riferimento per la valutazione del sovrapprezzo dell’azione - in continuità con la policy in vigore di determinazione del valore dell’azione e, applicando la succitata raccomandazione della BCE, indicare il valore di 30,5 euro come segnaletico volto a riflettere anche le perdite riportate nel bilancio 2014.

Con la precisazione esplicita che esso non era espressione dell’effettivo valore della banca e non teneva conto dell’impatto della riforma, della perdita del carattere mutualistico dell’organizzazione sociale della Banca e delle conseguenze sul valore della stessa del possibile nuovo status di società per azioni.

Ecco allora che appare chiaro che il valore di 30,5 approvato dall’assemblea del Bilancio 2015 non ha alcuna logica di continuità (e di comparabilità) col prezzo precedente.

4. era prevedibile il prezzo di recesso a 7,3 euro?

Come anticipato, l’emanazione del DL n.3/2015 del 24 gennaio 2015 (varato dal Governo il 20 gennaio) era stato un evento gestito con la massima riservatezza fra Governo e Banca d’Italia, non preceduto da alcun iter di riflessione e condivisione con le associazioni di categoria. Veneto Banca, ad esempio, ne è venuta a conoscenza dai giornali nella mattinata di sabato 17 gennaio.

Posto il dettato della Legge, approvata poi dal Parlamento nel marzo 2015, la Banca intendeva procedere alla trasformazione in società per azioni dopo aver rafforzato il patrimonio con le iniziative programmate al fine di tutelare i soci esistenti e ripristinare quindi condizioni di stabilità prima dell’apertura a logiche di puro mercato dei capitali.

Fra le iniziative programmate erano la dismissione di BIM, la cessione di altri “rami aziendali” (come la partecipazione nell’Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane (ICBPI)) e la attivazione di un aumento di capitale in due fasi entro dicembre 2015 (come fissato in un primo momento dalla BCE), il tutto a fronte della prospettiva a impatto negativo sul PdV dell’aumento dell’accantonamento sui crediti deteriorati al 37% - valore simile al Banco Popolare di Verona con cui erano in corso ragionamenti per una possibile aggregazione – e della stima a circa 100 mln dello scomputo per “azioni finanziate”.

Poiché tuttavia le dismissioni non andarono in porto (il contratto BIM non venne autorizzato), l’aumento in due fasi non decollò e la stima delle “azioni finanziate” (come già descritto) passa con nuovi criteri a 300 mln circa, al 30 settembre 2015 il Gruppo non rispettava i valori minimi assegnati dalla BCE (CRR + *Capital Conservation Buffer*) per quanto riguarda il *Tier 1 ratio* ed il *Total Capital Ratio*.

Ciò rese necessario procedere a ridefinire con la BCE la formula della ricapitalizzazione della Banca mediante un aumento di capitale sociale per Euro 1 miliardo entro giugno 2016.

Tale circostanza impose una revisione del percorso ipotizzato e l’anticipazione della trasformazione in

spa, quale presupposto per l'accesso al mercato dei capitali. Unitamente alla deliberazione di trasformazione, a dicembre 2015 venne quindi richiesto ai soci di approvare la delega per procedere all'aumento di capitale e l'ammissione alla quotazione delle azioni della Banca sul Mercato Telematico Azionario.

Risulta pertanto distante da ogni logica di prevedibilità il prezzo dell'azione di Euro 7,3 per azione, fissato per la procedura di recesso nell'ambito della trasformazione a SpA; la proposta ai soci infatti teneva conto della riforma della disciplina delle banche popolari e dell'esigenza di capitale.

In ragione di ciò, il Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale e della società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A., preso atto delle relazioni valutative degli Esperti, individuò il valore unitario di liquidazione delle azioni ordinarie di Veneto Banca, ai fini del recesso, in un importo pari ad Euro 7,30 (sette/30).

Era un prezzo in grado di incorporare il valore *pre-money* del capitale della Banca - in base al criterio dell'autonomia e in una prospettiva di continuità aziendale (*going concern*) - sul presupposto della necessità di capitale, ma anche assumendo la capacità della Banca di reperire i mezzi patrimoniali necessari a rispettare i requisiti imposti dalla Banca Centrale Europea.

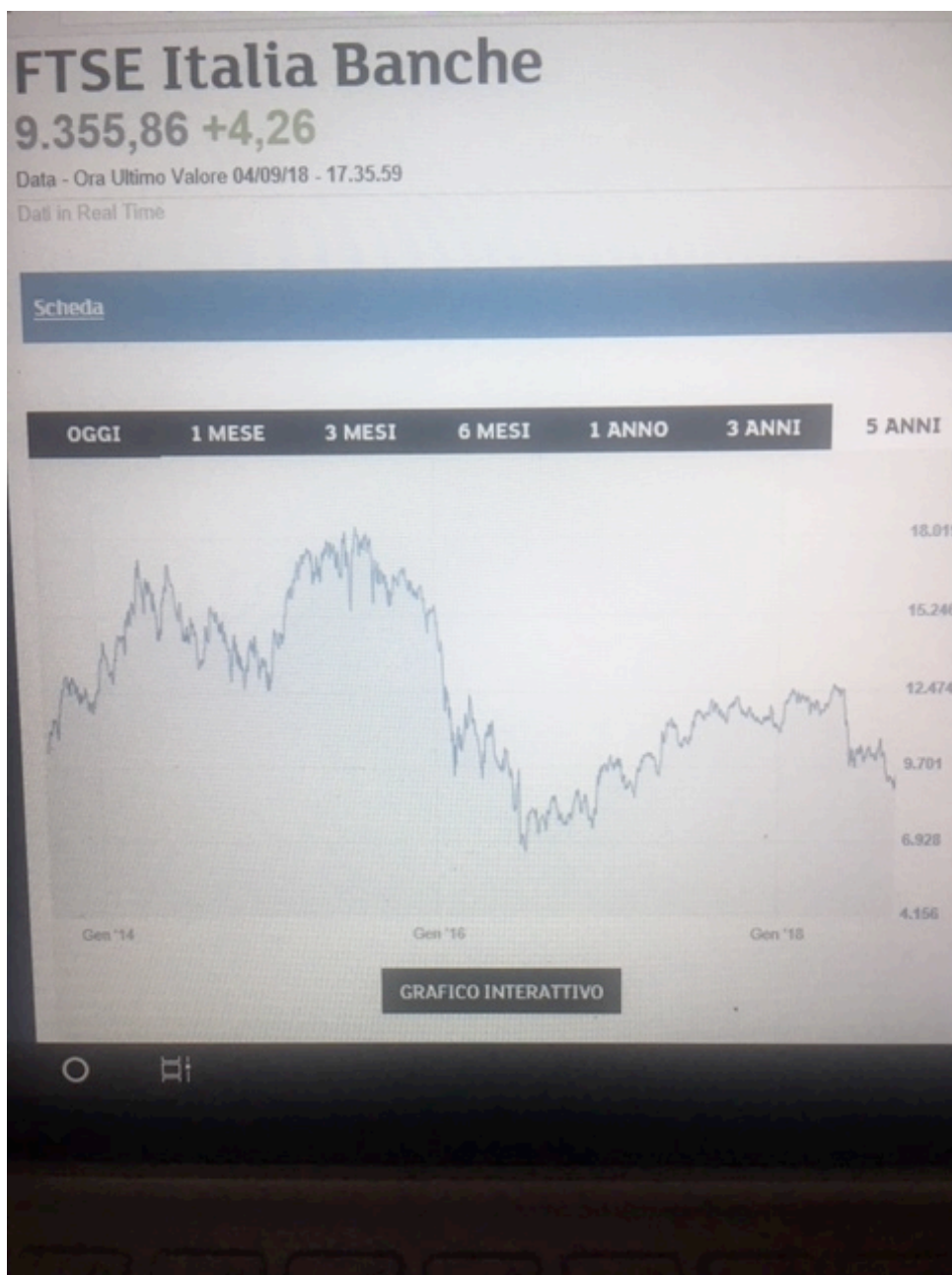
Il Consiglio di Amministrazione poi - ai sensi dell'art. 28, comma 2-ter, del TUB, del provvedimento della Banca d'Italia del 9 giugno 2015 e degli articoli 6.4, 6.5 e 6.6 dello Statuto Sociale, preso atto delle indicazioni rese dalla Banca d'Italia, alla luce della situazione prudenziale della Banca e sentito il Collegio Sindacale - aveva anche deliberato la **limitazione in tutto e senza limiti di tempo del rimborso** con fondi propri della Banca delle azioni dei soci che avessero esercitato il diritto di recesso a seguito della trasformazione di Veneto Banca in società per azioni.

5. era prevedibile il livello di 0,10-0,50 alla quotazione?

L'aumento di capitale sarebbe stato offerto ai soci e agli investitori istituzionali e lo stesso era interamente pre-garantito da Banca IMI S.p.A., subordinatamente al ricorrere di talune condizioni usuali per tale tipologia di operazioni, tra le quali la necessità che la trasformazione in Società per Azioni si perfezionasse prima dell'avvio dell'aumento di capitale.

Sull'esito dell'operazione, programmata per giugno 2016, incisero una serie di fattori negativi:

- a. innanzi tutto l'insuccesso dell'analogha operazione programmata dalla Popolare di Vicenza, che aveva aumentato la già diffusa diffidenza degli investitori istituzionali per operazioni riguardanti gruppi bancari nazionali;
- b. inoltre il picco negativo dei corsi dei prezzi di borsa per i titoli bancari, che rifletteva le considerazioni sul rischio della qualità del credito e quello del peso dei titoli di stato nel bilancio degli istituti nazionali. Il minimo dell'indice settoriale FTSE banche Italia degli ultimi 5 anni si colloca esattamente nel terzo trimestre del 2016, come di seguito riportato, con perdite di oltre il 70% da inizio anno per i titoli delle banche più deboli.



- c. infine le notizie diffuse, anche in modo esplicito come ad esempio nell'occasione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione dell'assemblea dell'8 maggio 2016, volte a screditare l'intervento dei soci privati e clienti della banca,.

In tale contesto, dopo il ritiro di Unicredit nella garanzia prestata per l'aumento di capitale di Popolare di Vicenza, anche Banca IMI ovvero il Gruppo Intesa San Paolo si sfilava e così il Fondo Atlante, che aveva già svolto un intervento tecnico sulla Popolare di Vicenza per conto del sistema bancario, offriva analogo intervento a Veneto Banca sul presupposto dell'assunzione del controllo, con ciò definitivamente escludendo ogni possibile intervento di capitali privati a sostegno del prezzo dell'azione.

Il controllo pressoché totalitario di Veneto Banca venne assunto dal Fondo Atlante attraverso il subentro nel contratto di garanzia al prezzo tecnico di 0,10 euro già indicato per la Popolare di Vicenza.

Il resto è cosa recente, con il contratto di cessione del 26 giugno 2017 ad Intesa Sanpaolo degli attivi delle banche venete, tra cui appunto Veneto Banca.

Ad una visione di insieme sui quattro anni, si vede chiaramente che i valori di euro 36, 30,5, 7,3 e 0,10 si riferiscono a entità aziendali del tutto diverse fra loro, esito di cambiamenti di scenario e di struttura aziendale imposti da condizioni esterne.

Sono valori monetari, ma relativi a strutture aziendali o a momenti specifici fra loro diversi:

- 36 euro (giugno 2014) è il valore di una azione di aumento di capitale sociale in una banca mutualistica
- 30,5 euro (aprile 2015) è la stima puntuale vincolata da un estemporaneo criterio BCE in occasione di un evento specifico (l'Assemblea VB) in un contesto di passaggio dalla struttura mutualistica ad una struttura di SpA (già obbligatoria)
- 7,3 euro (dicembre 2015) è la stima pre-money in condizioni di SpA per una finalità specifica (il recesso di un socio dal capitale della Banca)
- 0,10 euro (luglio 2016) è il valore di mercato della SpA una volta mancato l'aumento di capitale.

I valori non si prestano ad un mero confronto meccanico o statistico. Sarebbe come confrontare mele con piselli e broccoli, a diversi stadi della loro (inverosimile) evoluzione essendo di natura e forma diverse.

2.4 La vendita delle azioni

Diversi soci hanno lamentato il non rispetto della cronologia nelle richieste di vendita delle proprie azioni. Alcuni hanno ricondotto alla mancata vendita la perdita di valore finale ritenendo che la avrebbero evitata se fosse avvenuta prima di entrare nella spirale della caduta del valore azionario.

Va subito ricordato che la Banca non acquistava e vendeva le azioni, ma operava da intermediario per l'incrocio degli ordini di acquisto e vendita. Solo in via limitata e residuale e comunque fino al 2013 la Banca poteva intervenire a supporto del mercato utilizzando il "fondo acquisto azioni proprie".

Fino a metà 2013 prevaleva la domanda di acquisto, mentre da quel periodo è prevalsa, con progressivo aumento, la domanda a vendere.

Quando a fine 2013 avevano iniziato ad accumularsi le domande di vendita la banca si era trovata impossibilitata all'utilizzo del fondo, per le modifiche introdotte dal legislatore, che aveva introdotto un iter autorizzativo condizionato alla valutazione del grado di patrimonializzazione della banca. Nelle more della piena applicazione di tale normativa, il CdA con parere favorevole del Collegio Sindacale ha utilizzato nel giugno 2014 100 dei 200 mln accantonati a Bilancio 2013.

Contestualmente, proprio per fronteggiare una possibile tensione nella negoziazione, il criterio base introdotto nel 2014 dalla banca privilegiava il principio "pochi a tanti" che combinava l'ordine cronologico con un volume contenuto di azioni in modo che ordini importanti non bloccassero per mesi la possibilità per gli altri soci di liquidare un numero limitato di azioni.

L'applicazione di tale principio - in attesa dell'approvazione di una policy formale sulla quale il CdA ha iniziato a lavorare appena insediato nell'estate del 2014 e ha poi sottoposto al vaglio di Consob e Banca d'Italia per adottarlo di fatto dal maggio 2015, al termine del blocking period - era stata delegata alla gestione operativa del Direttore Generale e della struttura manageriale che a lui riportava.

Al riguardo, le problematiche maggiori successivamente apprese dai controlli disposti dal CdA sono state:

- la comprensione dell'effettiva esecuzione dei processi di gestione degli ordini di vendita, mai stata oggetto in precedenza di rilievi da parte delle funzioni di controllo interno, in particolare quella di terzo livello e neppure da parte delle Autorità ispettive;
- l'esistenza di altre modalità, sconosciute allora al CdA, di negoziazione delle azioni, come ad esempio il supporto delle filiali allo scambio diretto fra singoli acquirenti e singoli venditori;
- la misura del danno ricevuto dai soci che si sono visti scavalcare, stimata dal CTU della Procura della Repubblica di Roma nonché dalla Consob nell'ordine di 60-80 mln di euro.

Quando il CdA ha appreso di comportamenti interni non coerenti alle direttive deliberate ha adottato nei confronti del Direttore Generale e della struttura i necessari provvedimenti.

2.5 Controlli e controlli a mezzo di controlli: appunti

Uno degli aspetti più incerti e controversi, forse anche confusi, dell'esperienza in Veneto Banca

riguarda il tema dei controlli.

Si mescolano entro questo tema molti risvolti sia particolari sia generali come ad es. controlli ex ante e valutazioni ex post, il controllo per principi o per teoremi o per fatti, autonomia o organicità degli enti valutatori, il controllo dei controllori, gli ambiti di competenza (ad esempio stabilità del sistema finanziario vs sviluppo e protezione dei mercati finanziari vs individuazione e condanna di reati), le connessioni internazionali, la non infrequente circolarità all'interno di uno stesso ente dell'intero percorso valutativo e sanzionatorio (diagnosi, terapia, monitoraggio, sanzione, ricostruzione, ecc.) fino al problema delle relazioni fra gli enti stessi e delle modalità di penetrazione di ciascuno nelle entità controllate.

Non è questa la sede per entrare in tale complesso dibattito non solo nazionale.

Si procederà “per appunti” estratti dal caso VB che possono essere eventualmente utili al dibattito generale.

Prima però tre utili riferimenti preliminari.

A. Nelle conclusioni della Relazione di Maggioranza del 31 gennaio 2018 della Commissione Bicamerale Banche si ammette:

«La Commissione è giunta a ritenere che in tutti i 7 casi» di crisi bancarie oggetto di indagine «le attività di vigilanza sia sul sistema bancario (Banca d'Italia) che sui mercati finanziari (Consob) si siano rivelate inefficaci ai fini della tutela del risparmio».

E ancora:

«La disamina e l'approfondimento di alcuni eventi che hanno contraddistinto l'azione della vigilanza - nella specie di Banca d'Italia e Consob - ha fatto emergere, nell'ambito dell'inchiesta, oggettive debolezze nella collaborazione e nello scambio reciproco di informazioni rilevanti tra i due organismi».

«sulla base di quanto emerso dai lavori della Commissione, gli interventi attuati dalla Consob non hanno portato all'individuazione tempestiva di quelle criticità che solo l'Autorità Giudiziaria ha poi accertato, quando ormai i fatti contestati si erano da tempo consumati».

... la necessità di «garantire costanti ed efficaci scambi di informazioni tra le Autorità di vigilanza nazionali», visto che la collaborazione tra Bankitalia e Consob «è stata carente e pertanto è necessario rafforzarla»

B. Emilio Barucci in “Chi salverà la finanza, A dieci anni dalla crisi l'etica non basta”, Egea, settembre 2018, a pag. 45, a proposito del “corto circuito tra le autorità di vigilanza in merito alla fissazione del prezzo delle azioni” degli Aucap BPVi e VB scrive:

“Banca d'Italia ne prende atto, informa Consob, la quale sostiene di non aver ricevuto informazioni adeguate e comunque non si attiva indipendentemente. L'interpretazione benevola è che si tratti di una incomprensione ma aleggia sotto traccia lo spettro di una contrapposizione fra le due autorità che mirano a raggiungere obiettivi diversi: tutela del risparmiatore/trasparenza al mercato (Consob), stabilità finanziaria (Banca d'Italia). Una contrapposizione che non avrebbe trovato forme di collaborazione adeguate e che avrebbe visto il secondo obiettivo svolgere il ruolo prevalente, forse anche per la debolezza con cui è stato perseguito il primo”.

C. E infine a proposito delle dinamiche in corso sui controlli, emblematica è la frase pronunciata in Commissione bicamerale Banche del 18 ottobre 2017 da Francesco Greco, Procuratore Capo di Milano: *“della riforma delle autorità di vigilanza si parla da molto tempo, è difficile districarsi: bisogna decidere chi deve fare certe cose e chi no, perché c'è anche un accavallamento con la Bce, c'è una sorta di scaricabarile. Il sistema non è chiaro, per districarsi tra le autorità di vigilanza tra poco ci vuole un Tom Tom”.*

Sono tre riferimenti recenti utili a percepire la portata complessiva del tema, il quale viene spesso affrontato lungo l'asse del rapporto fra regolamentazione e vigilanza (si veda ancora Barucci, cap. 6, “Istituzioni in affanno”) e meno su quello degli effetti di tutto ciò sui casi aziendali cui si applica.

Nel caso di VB questo tema si presta ad essere letto su più piani:

- la problematica sommatória a livello aziendale degli organi, delle funzioni e delle autorità di controllo;
- l'imbarazzante entropia nei controlli ex ante fra Banca d'Italia e Consob sull'Aucap 2014, salvo ritrovare una forte sintonia ex post nell'applicare severe sanzioni amministrative, che risentono probabilmente dell'esigenza di soddisfare una domanda di "giustizia sociale";
- la strisciante dialettica fra BCE e Banca d'Italia fra il 2013 e il 2018, con il peso esercitato da quest'ultima nell'istruttoria delle decisioni della prima.

Di nuovo, è opportuno ribadirlo, non si intende qui contribuire al dibattito nazionale sui sistemi di controllo, ma elencare qualche esempio "dal basso" del vissuto VB che aiuti ad appuntare i termini della complessità del tema "controlli" a livello di dinamiche aziendali.

1. La sommatória

Nell'esperienza VB nell'estate 2015 in una settimana ho contato 19 livelli/enti di controllo attivi intorno alla operatività del management:

- Consiglio di Amministrazione
- Collegio Sindacale
- Organismo di Vigilanza
- Comitato Controlli Interni e Rischi
- Funzione Audit
- Funzione Rischi
- Funzione Compliance
- Società revisione del CdA
- Società revisione del CS
- Consob 1
- Consob 2
- Consob 3
- Banca d'Italia
- BCE 1
- BCE 2
- Procura Roma
- Procura di Treviso
- Guardia di Finanza
- Autorità garante della Concorrenza e del Mercato

e forse qualcun'altra.

Credo si possa immaginare lo stato di tensione se non di confusione quotidiana che tale massiccia articolazione, anche per la presenza fisica di decine di ispettori e tecnici negli uffici della banca, hanno comportato. L'aspetto della semplificazione si imporrà brutalmente a chi volesse metter mano al riordino dei sistemi di controllo.

Per effetto di questo, spesso nel CdA si parlava più di Compliance, di Audit e di procedure che di Business e di risultati economici.

2. Il modello o metodo Consob

Sono già state citate le tensioni fra Consob e Banca d'Italia relativamente alla fase della autorizzazione dell'Aucap 2014 (il cui periodo di collocamento è avvenuto fra il 26.6.2014 e il 28.7.2014);

- Banca d'Italia il 25.11.2013 invia a Consob la lettera "Segnalazione" (pp 2), con l'indicazione delle 8 motivazioni del parere "in prevalenza sfavorevole" formulato dopo la ispezione maggio-agosto 2013, informando che è stata avviata una procedura sanzionatoria e con l'indicazione dei 7 provvedimenti richiesti a VB con la massima urgenza;

- Consob il 20.5.2014 ai fini dell'esame del Prospetto Informativo sul citato aumento di capitale, con lettera di "Richiesta di collaborazione" (pp 2) chiede a Banca d'Italia "ogni informazione giudicata utile ai fini dell'istruttoria di competenza della scrivente";
- Banca d'Italia l'11.6.2014 invia a Consob la lettera di riscontro con oggetto "Collaborazione" (pp 3) e fornisce informazioni su: modalità tecnica dell'aumento di capitale e previsione dell'impatto sui coefficienti patrimoniali, richiamo dell'esito "in prevalenza sfavorevole" degli accertamenti ispettivi, con rinvio per dettagli alla lettera del 25.11.2013, e riepilogo delle perdite a bilancio 2013, dello stato della qualità del credito, del processo di ricerca da parte di VB di altro intermediario di elevato standing, concludendo con raccomandazione finale sull'obbligo del segreto istruttorio sulle informazioni di vigilanza trasmesse;
- il 24.6.2014 le Divisioni CONSOB Informazione Emittenti e Intermediari (firme Angelo Apponi e Tiziana Togna) assieme agli Uffici Prospetti Equity IPO e Prospetti Non Equity (firme Cristina Cinque e Tommaso De Vitis) propongono alla Commissione CONSOB "l'approvazione del Prospetto, in formato "tripartito" (Documento di registrazione, Nota informativa e Nota di sintesi) relativo all'Offerta di VENETO BANCA S.C.P.A. – Aumento di capitale – Prospetto informativo";
- i vertici CONSOB, sulla base dell'ampia relazione, con la quale si dà conto delle integrazioni al Prospetto richieste alla Banca, e da questa inserite, approvano il Prospetto Informativo il 25.6.2014 e informano nella stessa giornata VB la quale convoca il CdA e lancia il giorno successivo l'aumento di capitale.

Due anni dopo, e precisamente il 3.5.2016, Consob notifica a 37 tra esponenti aziendali e dipendenti di VB un primo procedimento (n. 42948) con cinque contestazioni informando, relativamente alla quinta, di essere venuta a conoscenza del Rapporto Ispettivo della Banca d'Italia del 6.11.2013 solo durante la ispezione 12.1.2015 - 25.2.2016 (le Relazioni della Divisione Ispettorato sono del 15.1.2016 e del 10.3.2016) e che ciò le ha impedito nella primavera 2014 di avere una visione chiara della situazione della banca.

Sulla base di queste premesse e nonostante le motivate e dettagliate controdeduzioni della banca e degli interessati, imputa alle 37 persone una informativa incompleta al mercato e attribuisce il 14.6.2017 per l'insieme dei procedimenti una poderosa sanzione amministrativa di 4.150.000 euro con contestuale ingiunzione di pagamento entro 30 gg, respingendo motivate domande di rateazione.

Contro il provvedimento è stato presentato ricorso in Corte d'Appello presso la Procura della Repubblica di Venezia e si è in attesa della decisione che si auspica possa tener conto, come per altre recenti simili vicende, della inconsistente motivazione della Consob a giustificazione della propria carente azione.

Ma al di là del percorso giudiziario e finanziario vi sono alcuni momenti tecnici che appaiono utili per comprendere logica e metodo della valutazione e come tali utili per eventuali proposte migliorative.

Il procedimento vive, da un lato, dell'applicazione di principi e criteri, anche ad hoc, mirati a proiettare sugli accadimenti riscontrati una luce di colpevolezza o di negligenza o di inadeguatezza e, dall'altro, della rimozione di fatti rilevanti per la oggettiva ricostruzione fattuale e logico-giuridica dei processi e dei fatti.

Qualche esempio, fra gli altri, può aiutare a comprendere le incongruenze che emergono dai provvedimenti sanzionatori:

- Consob adotta il principio che in assenza di un Amministratore Delegato e di un Comitato Esecutivo dalla metà del 2014 alla metà del 2015 in VB tutte le responsabilità strategiche, gestionali e soprattutto operative ricadevano sul Consiglio di Amministrazione. Evita cioè di ricordare - seppure citato chiaramente nella "Nota alla Commissione" del 24.6.2014 - che era operativo un Direttore Generale, con importanti deleghe gestionali, come da Statuto, Capo di tutta la struttura aziendale. È ben noto infatti il

principio della distinzione fra responsabilità di indirizzo strategico e responsabilità gestionali e operative, ben consolidato in letteratura, e confermato in ambito bancario anche da una recente sentenza della Corte Ue nelle cause riunite da T-133 a T-136/16 *Caisses régionales de crédit agricole mutuel Alpes Provence, Nord Midi-Pyrénées, Chatente-Maritime e Brie Picardie / Banca Centrale Europea* che dichiara che un Presidente non può fare anche il “dirigente effettivo” (come il Direttore Generale);

-inoltre Consob adotta una ulteriore presunzione, ovvero che delle irregolarità commesse dalla struttura operativa e delle carenze nei controlli da parte delle funzioni e degli organi di controllo - Audit, Compliance, Risk e Collegio Sindacale - i componenti del CdA non potevano non sapere e comunque hanno mancato nel controllare anche quando hanno disposto i necessari controlli e preso atto degli esiti riportati che erano tali da non destare allarmi. E' da annotare a questo proposito che Consob evita di cogliere le conclusioni delle risultanze ispettive della BCE del febbraio 2016 che, almeno con riferimento al fenomeno delle “azioni bacciate”, aveva ben evidenziato la responsabilità della Compliance, dell’Audit e del Collegio Sindacale per l’omessa segnalazione del capitale da dedurre dal PdV.

Quanto esposto conferma l’applicazione di un criterio di una meccanica “responsabilità oggettiva” dei componenti del CdA mediante la quale Consob si sottrae alla applicazione dei principi generali della responsabilità degli amministratori non esecutivi, con una mera presunzione di colpevolezza complessiva e senza un accertamento dei singoli contributi causali, nonostante la natura sanzionatoria del procedimento.

Ma ulteriori informazioni sulle disfunzioni dell’attività delle Autorità di controllo sono emerse dalla lettura delle oltre 20 mila pagine del fascicolo delle indagini della Procura di Roma relative a 11 indagati e chiuse nel dicembre 2016. In esso si rinviene una Nota interna CONSOB di 21 pagine del 24.6.2014 (prima non disponibile) con la proposta da parte dei Dipartimenti e Uffici ispettivi Consob alla Commissione Consob di approvazione del Prospetto informativo dell’Aumento di capitale VB 2014.

E’ un documento importante che mostra - oltre che la condivisione dei contenuti analitici del Prospetto Informativo fra Consob e VB (assistita dallo Studio Chiomenti), di cui si dirà più avanti - che Consob conosceva molto bene la reale situazione di VB fin dalla fine del 2013 e che la messa a punto del Prospetto Informativo - per il quale poi nel 2016 Consob solleva una dura censura al CdA di VB - in verità è stato il frutto di una intensa collaborazione fra VB e Consob. Diversamente non si spiegherebbe come potesse Consob nel maggio 2014 interloquire con i legali di VB in merito ai rischi emersi nell’indagine ispettiva 2013 della Banca d’Italia - richiedendo a Veneto Banca di evidenziare gli stessi in un apposito paragrafo “Rischi connessi agli accertamenti ispettivi” (si veda poco sotto) - senza sapere di cosa si stava trattando.

In tale Nota, infatti, dopo:

- la ricostruzione della tempistica dell’Aucap
- il richiamo della verifica ispettiva Consob febbraio-settembre 2011 con successivo procedimento sanzionatorio del 28.2.2012 (ridotto il 4.7.2013 dalla Corte di Appello di Venezia)
- il richiamo dei fatti salienti riportati nella lettera di “Collaborazione” della Banca d’Italia dell’11.6.2014
- il richiamo della risposta avuta dall’USA Consob sull’applicazione pregressa di sanzioni agli organi di VB (cita Visentin e Consoli, però su Visentin tace sulla successiva archiviazione da parte della Cassazione con restituzione degli importi)

e il riporto di un lungo elenco di informazioni sull’emittente:

- attività
- azionariato
- l’assenza di soci che detengono il controllo o esercitano una influenza notevole
- la architettura in unità di business
- informazioni economico finanziarie storiche 2011, 2012 e 2013
- il giudizio positivo di PWC sui bilanci 2011, 2012 e 2013
- informazioni sul rischio di credito (tabella con principali indicatori del rischio del credito confrontati con i corrispondenti dati settoriali)
- informazioni sulla adeguatezza patrimoniale

- informazioni economico finanziarie previsionali (da Piano Industriale dell'8.4.2014 confermato il 13.5.2014)
- informazioni sull'offerta di azioni emesse da VB con dati analitici (fra l'altro spiega che è stato preso a riferimento il prezzo dell'assemblea del 26 aprile secondo la Policy del 2010 rivista nel 2012 e con uso del DDM e con metodo di controllo P/BV)
- informazioni sul calendario (tempistica), con proventi e spese dell'offerta
- e informazioni sulle ragioni ultime dell'offerta (patrimonializzazione come da Banca d'Italia al fine dell'AQR, degli stress test e del rispetto dei ratio patrimoniali della Vigilanza europea BCE)

riguardo ai “profili di criticità” si afferma che **“Non si rilevano profili di criticità”**.

Successivamente poi, in sede di “Considerazioni” prosegue dicendo

- “le Divisioni hanno svolto la consueta attività di esame della completezza della documentazione e della corretta redazione del DR, della NI e della NS al fine di verificare la loro conformità alla vigente normativa
- nel corso dell'istruttoria sono state richieste modifiche ed integrazioni ritenute utili ai fini dell'adeguamento del DR, della NI e della NS agli schemi regolamentari, nonché ai fini della completezza, comprensibilità e coerenza delle informazioni ivi riportate
- al termine della istruttoria il DR, la NI e la NS come modificati, risultano redatti in conformità alle vigenti disposizioni
- di seguito si riportano (per ciascun paragrafo del Documento di registrazione e della Nota informativa, ndr) le principali richieste formulate in sede istruttoria”

In ciascun dei 7 paragrafi di cui sotto sono indicate le richieste formulate dai Dirigenti Consob e le modalità con cui sono state debitamente riportate nelle diverse sezioni del Prospetto Informativo da parte di VB:

1. Documento di registrazione
 - 1.1 Rischi relativi all'adeguatezza patrimoniale
 - 1.2 Rischio relativo a deterioramento della qualità del credito
 - 1.3 Rischio di liquidità
 - 1.4 Rischi connessi agli accertamenti ispettivi
 - 1.5 Credit spread
2. Nota Informativa
 - 2.1 Rischio di liquidità connesso alle azioni
 - 2.2 Prezzo d'offerta delle azioni

I dettagli sopra riportati aiutano a ricostruire quella che potrebbe chiamarsi la “politica del controllo” adottata da Consob lungo uno schema così sintetizzabile:

- partecipazione diretta al processo secondo le competenze istituzionali, interloquendo con le strutture aziendali;
- assunzione di una responsabilità meramente formale circa il completamento delle informazioni prescritte dalle normative di riferimento;
- applicazione a posteriori, quando ritenuto opportuno e col senno del poi, di procedimenti sanzionatori.

L'apprendimento accumulato da Consob con l'esperienza VB 2014, l'ha portata a gestire l'aumento di capitale di 1 mld. di euro del 2016 in modo del tutto diverso, più attivo e sostanziale, con la concreta disincentivazione - “si sconsiglia la sottoscrizione” - all'investimento da parte di singoli risparmiatori, introducendo tra l'altro nel modulo di adesione - caso unico in Italia - una dichiarazione del sottoscrittore circa la provenienza da fondi propri della provvista per la sottoscrizione delle nuove azioni.

E c'è stato un apprendimento di Consob ancora più significativo sul piano strutturale e strategico. L'11 giugno 2018 il Presidente Mario Nava, recentemente dimessosi, in sede di “CONSOB Day, incontro annuale col mercato finanziario”, ebbe a dire con la diapositiva n.18: “In conclusione, queste sei sezioni che ho appena delineato riempiono di contenuti il concetto di vigilanza proattiva: una vigilanza che vuole

anticipare e orientare. Una vigilanza sostanziale che aiuta il lato dell'offerta e tutela la domanda e non una vigilanza solo formale o sanzionatoria”.

3. Il modello o metodo Banca d'Italia

Nel caso Banca d'Italia un apprendimento sulla “politica della vigilanza adottata” relativamente ai fatti 2014 di VB viene offerta dall'incrocio di documenti e materiali di diversi tempi e fonti, fra cui le motivazioni del provvedimento sanzionatorio a 29 amministratori e dirigenti del gennaio 2018.

I preliminari in questo caso sono:

- l'ispezione degli ispettori Banca d'Italia sotto l'egida BCE dal maggio all'agosto 2015 e poi proseguita sul tema delle “bacciate” fino al 23.10.2015;

- l'inoltro il 5.8.2016 da parte della BCE alla Banca d'Italia della richiesta di valutare l'esistenza di violazioni di diritto nazionale nei fatti riscontrati nel corso degli accertamenti ispettivi e di aprire procedimenti sanzionatori nei confronti dei soggetti ritenuti responsabili in conformità col diritto nazionale;

- la lettera del 25.1.2017 con cui Banca d'Italia comunica ai singoli esponenti che, con riferimento ad una serie di rilievi BCE, sono state rilevate “carenze nel governo societario con particolare riferimento al dovere di assicurare un adeguato bilanciamento dei poteri, un contenuto di deleghe preciso, la prevenzione di conflitti di interesse, i flussi informativi completi e tempestivi sui principali fatti di gestione nonché nell'organizzazione, nella gestione dei rischi e nei controlli interni”;

- la lettera del 19.1.2018 (122 pagine) con cui Banca d'Italia riprende le presunte irregolarità contestate, sviluppa l'analisi delle controdeduzioni delle parti in causa e, dopo averle integralmente respinte illustra le motivazioni con formula di una proposta che poi si traduce in una sanzione a 29 amministratori e dirigenti per 2.997.220 euro.

Qui il metodo applicato privilegia l'attenzione sulla qualità delle “policies” in vigore, sulle relazioni fra soggetti della governance e sull'approccio gestionale applicato piuttosto che sulla ricostruzione dei fatti, elemento peraltro dipendente anche dalla relativa analiticità dei rilievi trasmessi dalla BCE.

Due passaggi, tra i tanti, risultano particolarmente “esplicativi” della logica del metodo adottato:

- a. il primo è a pag. 51 laddove si afferma che “*Le gravi irregolarità poste in essere dagli ex componenti il Consiglio di Amministrazione in carica dal 26.4.2014 hanno infatti danneggiato gli stakeholders e innescato una crisi di fiducia che ha reso infine inevitabile la sottoposizione della banca a Liquidazione Coatta Amministrativa, disposta dal Ministro dell'Economia e delle Finanze su proposta della Banca d'Italia, con provvedimento del 25 giugno 2017*”.

Si tratta di una ricostruzione quanto meno sbrigativa e apodittica, atteso che:

- dopo il CdA Favotto (uscito come componente CdA nell'ottobre 2015) il CdA è stata guidato da Bolla (novembre 2015-maggio 2016), Ambrosini (maggio 2016-agosto 2016) e Anselmi-Lanza sotto l'unico proprietario Fondo Atlante (agosto 2016-giugno 2017) adottando linee strategiche e indirizzi gestionali che hanno avuto una diretta conseguenza sugli esiti istituzionali e commerciali finali di VB;

- nei 20 mesi in oggetto (novembre 2015 – giugno 2017) sono stati redatti, con l'oneroso supporto di ben due advisor industriali oltre a quelli finanziari, due nuovi Piani Industriali che non hanno convinto gli operatori: il primo non è stato ritenuto di interesse dagli investitori istituzionali, che non hanno confermato la disponibilità a investire il loro denaro, aprendo la porta alla soluzione di sistema promossa dal Fondo Atlante e il secondo non ritenuto credibile dalla BCE, per le criticità della fusione VB e BPVi, e per l'entità della richiesta di un intervento precauzionale, dopo il pesante intervento di pulizia del portafoglio crediti, di cui parte ripreso pochi mesi dopo la liquidazione. Tali iniziative si sono trasformate in una grave perdita di tempo e credibilità compromettendo ogni possibile soluzione alternativa (come evidenziato da Andrea Greco il 29.5.2017 in un articolo su Economia e Finanza);

- all'inizio del 2015 è stato emanato il DL n.3/2015 che ha modificato gli assetti proprietari della banca e la ha proiettata senza preparazione né mediazione alcuna su una logica puramente finanziaria, spingendo il prezzo delle azioni direttamente dal prezzo fisso annualmente fissato dall'Assemblea a quello altamente volatile della borsa nel periodo di maggior deprezzamento dei corsi dei titoli bancari italiani;

- il contesto segnato dalla crisi delle quattro banche del centro Italia e dalla vicenda del *Bail in* ha determinato uno sbandamento complessivo dell'opinione pubblica italiana contro le banche e ha seminato un totale disorientamento sui risparmiatori;

- sono stati posti vincoli espliciti ai soci di accesso all'aumento di capitale del 2016 e pressioni sulle potenziali cordate;

- nel 2015 si è verificato il secondo grave picco dei flussi dei prestiti deteriorati in Italia e nei primi sei mesi del 2016 il valore di borsa delle azioni delle banche in Italia ha conosciuto cadute del 70-80%;

- la dialettica interna al sistema bancario europeo e alla BCE sul modo migliore per affrontare e risolvere le crisi in corso nonché prevenire quelle future, si era avvilita sull'unica soluzione della liberazione dei portafogli crediti *non performing* e dell'aumento della dotazione patrimoniale, appesantendo e ritardando il processo di ristrutturazione e finendo col ridurre la banca a "boccone" di mercato, anzi al di fuori del mercato.

Quindi, la tesi causa-effetto che vuole costruire un ponte tra i fatti 2014-15 e la liquidazione coatta del giugno 2017 appare quanto meno sbrigativa, se non del tutto infondata.

b. il secondo è a pag 71, laddove fra le motivazioni relative alla proposta di sanzione si scrive "*Ai signori Bolla Pierluigi e Benvenuto Maurizio, in qualità di ex componenti il CdA, una sanzione di euro 35.000 ciascuno (significativamente minore rispetto ad altri amministratori, ndr) tenuto conto che gli stessi - anche in qualità, rispettivamente, di Presidente del Comitato Esecutivo e di Presidente del CdA (in verità è l'inverso, ndr) - hanno assunto un ruolo attivo nel riequilibrio degli assetti di governo e, come espressamente riconosciuto pure dalla BCE, nella definizione di un articolato programma di ristrutturazione della banca*".

Questa singolare motivazione, al di là della non agevole comprensione della sostanza del "riequilibrio degli assetti" e del "programma di ristrutturazione" effettivamente ricercato e non meglio precisato:

- da un lato, contraddice - solo per alcuni soggetti - i presupposti della responsabilità collegiale, non avendo gli stessi in alcun modo assunto nell'ambito del Consiglio determinazioni diverse dagli altri partecipanti e solleva l'ipotesi di presunte iniziative spontanee perpetrate al di fuori delle sedi appropriate;

- dall'altro, sembra configurare un ruolo attivo della Vigilanza nel selezionare e premiare singoli attori interni alla banca, pervenendo per questa via a proporsi non solo come controllore attivo, ma come cogestore degli accadimenti della banca; non a caso, Bolla e Benvenuto, per il loro ruolo, unitamente all'Amministratore Delegato Cristiano Carrus, erano i soli interlocutori diretti delle Autorità.

Qualche smalizzato osservatore è arrivato a ipotizzare il ruolo di una specie di "socio occulto" oppure di una "vigilanza proprietaria", che fra l'altro decide i tempi della quotazione nel giugno 2016 ovvero in un momento di mercato sicuramente sbagliato.

Al di là delle due esemplificazioni citate, sorprende poi come manchi del tutto l'evidenza degli effetti che hanno avuto su VB:

- gli indirizzi dati dalla Direzione della Banca, affidata alla figura di Cristiano Carrus, Amministratore Delegato dall'ottobre 2015 all'agosto 2016, nelle iniziative strategiche di ricerca di un partner, nelle politiche del credito, nella gestione della liquidità e nella comunicazione ai soci delle prospettive per l'Istituto (prevalentemente orientate in un'ottica più di liquidazione che di rilancio)

e

- quanto occorso dall'agosto 2016 al giugno 2017, con la improvvisa "rinuncia" del Presidente Alsemi a perseguire un disegno meramente liquidatorio, la gestione affannosa delle complesse relazioni fra BCE e

Banca d'Italia, il contorto progetto di fusione fra VB e BPVi, fortemente voluto da Fondo Atlante e Banca d'Italia ma non condiviso dalla BCE, l'impatto negativo della confusa gestione della vicenda MPS, le difficoltà sul fronte degli aumenti di capitale di altri istituti, il complesso decollo del mercato degli NPL schiacciato dalle quotazioni dei soli *vulture funds*; tutto ciò è stato ampiamente ripreso da più fonti in più occasione pubbliche nella prima metà del 2017 (ad esempio, il discorso di Alessandro Penati alla Fondazione Geometri del 7 febbraio 2017, il citato articolo di Andrea Greco del 29.5.2017, l'affermazione di Giuseppe Guzzetti "*forse un giorno bisognerà andare a chiedere a chi ha autorizzato quei prospetti, che erano prospetti falsi" e così via*).

Post scriptum

Sulle vicende di Veneto Banca insistono poi tre aspetti che si prestano a necessari approfondimenti, sui quali qui rinviamo:

-il duro confronto nel periodo 2013-18 fra autorità nazionali italiane - Banca d'Italia e MEF - e BCE riguardo allo sviluppo delle regole europee sui requisiti prudenziali e della loro implementazione nel caso del bancario sistema italiano;

-la dialettica concorrenziale fra BPVi e VB nonché l'uso che della connessione fra le stesse è stata fatta dalle autorità istituzionali italiane ed europee;

-la particolarità, e talvolta l'originalità delle attività di controllo esercitate dagli organi interni di VB, anche nelle loro relazioni con le autorità istituzionali.

Dall'insieme di questi tre fronti potrebbero emergere ulteriori significative determinanti esplicative dell'effettivo divenire della crisi di Veneto Banca

Allegati

-Corriere della Sera, 25 luglio 2017, "Banche Venete Favotto: "Bloccammo subito i nuovi crediti a chi era in CdA""

-Corriere della Sera, 29 novembre 2017, "Veneto Banca, Favotto archiviato, il Gip: "Accuse senza prove""