

## **Lettera di Alberto Nagel alle colleghe e i colleghi del Gruppo Mediobanca**

Milano, 18/09/2025

Care colleghe e cari colleghi,

sono passati oltre 34 anni da quando sono entrato in Banca ed oltre 22 da quando me ne è stata data la responsabilità. Un periodo molto lungo, nel quale abbiamo fatto insieme un percorso straordinario di crescita e rinnovamento ascrivibile interamente alla vostra capacità e senso di appartenenza. Lo voglio qui brevemente ripercorrere poiché ritengo utile riflettere su quanto è stato fatto per apprezzarne la portata e come stimolo su quanto potrà farsi.

La prima parte, dal 2004 al 2015, è stata incentrata sulla definizione di una nuova visione di banca che desse maggior rilievo e profondità all'attività di Corporate & Investment Banking e di Consumer Finance, liberando capitale investito in partecipazioni di minoranza quotate. Vengono vendute partecipazioni per circa 3mld ed il ricavato viene impiegato nella crescita dei business bancari. In questo periodo viene avviata l'internazionalizzazione di CIB, con l'apertura delle sedi operative di Parigi, Madrid, Londra, Francoforte e New York. Compass acquisisce Linea e diventa un primario operatore del credito al consumo. Alla fine del 2015 il Gruppo consolidava oltre 2mld di ricavi, raddoppiati nel decennio. Nel mentre, fallisce Lehman e una buona parte delle banche americane ed europee sono interessate da pesanti ricapitalizzazioni, spesso pubbliche e, in molti casi, da forti multe per comportamenti scorretti. La Banca rimane immune da questa forte instabilità di mercato e continua nel suo percorso di sviluppo lanciando, pochi mesi prima del fallimento Lehman, una nuova banca digitale (CheBanca!), antesignana per l'epoca e foriera di importanti implicazioni strategiche.

La seconda parte, dal 2015 ad oggi, vede la nascita e la forte crescita dell'attività di Wealth Management ed un'espansione, sia organica che con acquisizioni, di Corporate & Investment Banking e di Consumer Banking. Il Gruppo dedica particolare attenzione all'utilizzo del capitale sviluppando quelle attività che ne assorbono di meno e agli obiettivi di sostenibilità. L'acquisto del rimanente 50% di Banca Esperia, quello delle attività di Barclays in Italia, il lancio della rete di promozione finanziaria, il forte recruiting di private banker e financial advisor danno vita, in pochi anni, ad un Wealth Manager con oltre 100mld di attivi gestiti, circa 1mld di ricavi e primo contributore alle commissioni del Gruppo. Il CIB vede un deciso progresso estero anche attraverso le partnership con Messier & Associés e, più recentemente, con Arma Partners ed un ulteriore sviluppo delle divisioni Lending e Markets. Ad oggi i ricavi del CIB sono per il 60% generati al di fuori dell'Italia. Compass diventa la società italiana di Consumer a più alta profittabilità dopo massicci investimenti in distribuzione, piattaforme digitali, nuovi ecosistemi (BNPL) e risk management. Alla fine dello scorso giugno, il Gruppo consolida ricavi per 3,7mld ed un utile netto per 1,3mld, rispettivamente 3,7 e 2,5 volte rispetto al 2004.

Nell'ultimo ventennio, la Banca ha sempre investito in talento umano, triplicando il personale sino a raggiungere gli attuali 6.200 colleghi, a differenza di molti intermediari che hanno dovuto effettuare forti ristrutturazioni; ha distribuito agli azionisti circa 8,5mld, senza mai fare aumenti di capitale ed ha conseguito un Total Shareholder Return del +500%.

Tutto ciò è stato accompagnato da un altrettanto incisivo cambiamento dell'azionariato della Banca: nel 2004 il 55% del capitale era racchiuso in un Patto di Sindacato ed il resto sul mercato. A metà del 2019, con la progressiva riduzione del Patto di Sindacato, peraltro trasformato in un Accordo di Consultazione, il capitale sul mercato è pressoché totalitario e Mediobanca una vera public company. Dal 2020 ad oggi si è assistito ad un ritorno dell'azionariato "stabile" a discapito del mercato.

Questa marcata evoluzione del Gruppo è anche frutto di alcune mie radicate convinzioni.

La prima la chiamerei "darwinismo bancario". Le banche devono adattarsi ad un contesto che cambia rapidamente (pensiamo alla tecnologia, alle abitudini dei consumatori, al set di regole e ai nuovi competitor/fintech) che se non capito ed affrontato proattivamente, adattando i modelli di business, porta "all'estinzione della specie".

La seconda, in parte collegata alla prima, è che la specializzazione in attività a maggior sofisticazione e valore aggiunto protegge nel lungo termine il valore degli intermediari. Ed è per questa ragione che ho sempre preferito l'acquisizione di un wealth manager di taglia e di fascia alta, con ripetuti tentativi effettuati negli ultimi 6 anni, piuttosto che l'unione con una banca commerciale per lo più concentrata sul mass market.

La terza è che le banche quotate hanno molte più chance di crescere e di generare extra ritorni, tanto più forte è l'allineamento di interessi tra azionisti e banca. In tutti i mercati finanziari più evoluti questo si verifica, almeno per gli istituti di maggiore dimensione, quando le banche hanno un capitale diffuso per lo più rappresentato da investitori istituzionali.

Ultima, non certo per importanza, è che la Banca si basa sulla fiducia che ispira ai suoi stakeholders. Quindi: reputation first!

Grazie al vostro lavoro, oggi possiamo dire che la nostra Banca è diversa da molte altre ed è specializzata in business complessi dove ha una presenza di mercato solida e prospettive di crescita. Ma quello che più conta è che ha conservato la sua cultura identitaria, associata al suo brand, che ha un fortissimo valore e che, a mio avviso, è il *quid pluris* del nostro Gruppo. Una cultura fatta di competenza, passione, trasparenza e understatement che abbiamo ereditato da banchieri straordinari come Enrico Cuccia e Vincenzo Maranghi. Una cultura che... ti rimane cucita addosso.

Vi attendono ora nuove sfide che, ne sono certo, sarete pronti a superare stando uniti e preservando quella cultura e diversità che vi rendono unici. Così come sono certo che la nuova proprietà della Banca non potrà prescindere dal valorizzare il vostro non comune patrimonio di professionalità.

E ricordatevi di quanto scrisse Orazio: "*Graecia capta ferum victorem cepit*".

Non potrò mai ringraziarvi abbastanza per avermi dato il privilegio di lavorare con voi.

