



RELAZIONE INTRODUTTIVA CONVEGNO SU BANCA LOCALE E CREDITO LOCALE

Demerito di credito: la grande crisi ferrarese

Le trasmissioni tv di cucina vanno per la maggiore. In particolare, imperversano i programmi sui ristoranti in crisi: quelli che avrebbero le potenzialità per attrarre clienti o che magari li hanno attratti in passato, ma che adesso versano in cattive acque. Spesso la responsabilità è del capocuoco, di sicuro è sempre anche del padrone del locale.

Il paragone può calzare: le buone pietanze ed i piatti indigesti serviti al nostro territorio dalle sue banche locali non sono ascrivibili solo a qualche capo cuoco, ma anche ai padroni del ristorante. Partiamo quindi dai padroni del ristorante: le fondazioni bancarie. Con il varo della legge 218/90, la cosiddetta legge Amato, le casse di risparmio, in origine enti di diritto pubblico, si trovano catapultate nell'agone del diritto privato, del libero mercato del credito e della finanza, e fanno di necessità virtù. Le casse di risparmio scorporano l'attività bancaria, conferiscono il loro patrimonio, sotto forma di azioni, alle neonate Spa, ne diventano, con la veste giuridica della fondazione, azioniste di maggioranza e cominciano a cimentarsi con l'impresa di governare un'impresa, il che significa essere capaci di produrre ricchezza sotto varie vesti: incremento del patrimonio sociale, sostegno alle aziende del territorio, incasso di dividendi azionari con i quali, come fondazione, finanziare i servizi sociali, la cultura e l'arte.

Ad un certo punto, lo dice la stessa legge costitutiva, le fondazioni di origine bancaria dovranno vendere una parte delle loro azioni. Questo risponde ad un principio di elementare prudenza, lo stesso che gli operatori di finanza responsabili raccomandano ai propri clienti, in banca, tutte le volte che i clienti chiedono consulenza: diversificazione del portafoglio per diversificare il rischio. Ovvero: non tenere mai investiti i tuoi soldi in una sola azienda, perché se quella va male, tutti i

tuoi soldi perderanno valore. Ma le fondazioni bancarie fanno molta fatica a mollare la presa, ed il motivo è semplice: per almeno quindici anni l'investimento in banca (il controllo dato dal possesso della maggioranza delle azioni) rende un bel po' di quattrini alle fondazioni.

Quando il Tesoro prova a forzare la mano, con la creazione per legge di un Organo di Indirizzo delle Fondazioni, la Fondazione Carife (dal 1838 la banca del territorio) si mette di traverso. Citiamo l'allora presidente della Fondazione Sergio Lenzi:

“Con la previsione legislativa di un nuovo soggetto, l'Organo di Indirizzo, sovraordinato al Consiglio di Amministrazione, si era risolto il problema per alcune Fondazioni, ma per altre e per la nostra in particolare si era aperta una questione sul ruolo e sui poteri dell'Assemblea dei Soci. Non era cosa di poco conto, poiché da quell'Assemblea traevano origine un radicamento storico di oltre centosessanta anni, una capacità di superare le ragioni dei singoli per ricercare sempre l'interesse comune, una forza propulsiva che aveva portato la Cassa, e poi la Fondazione ad interagire con la città di Ferrara e con il suo territorio nel perseguimento del progresso economico e sociale.” Ancora lo stesso Lenzi: **“Solo sul finire dell'estate 2000, dopo una sentenza del TAR dell'Emilia Romagna a noi favorevole,** la situazione cominciò a migliorare e grazie anche ad un costruttivo rapporto instaurato con i dirigenti e funzionari del Ministero del Tesoro, si è riusciti a individuare le soluzioni più opportune per salvaguardare l'Assemblea dei Soci e le sue prerogative...

Il nuovo Organo di Indirizzo sarà sicuramente in grado di fornire adeguato contributo alla vita della Fondazione Infatti, i cinquanta componenti saranno designati per la metà dall'Assemblea dei Soci, così da assicurare un canale di trasferimento delle competenze ed esperienze che sono proprie della stessa. Gli altri venticinque saranno designati da un ventaglio di soggetti (Comuni, Provincia, Camera di Commercio, Curia, Università, Sindacati, Ordini Professionali, Associazioni di categoria e di cultura), assicurando nel

complesso un'equilibrata rappresentanza delle realtà e professionalità che il territorio può esprimere.” (Sergio Lenzi, “Una stagione nuova per la Fondazione”, su Ferrara Voci di una città, n.14 Giugno 2001).

E così sarà. Basta guardare lo Statuto della Fondazione: l'Organo di Indirizzo prevede 50 membri. 25 li nomina l'Assemblea dei Soci – il nucleo storico di notabili. Gli altri 25 sono espressi da tutti gli enti locali e associazioni di categoria della provincia. L'Organo di Indirizzo nomina e revoca: il CdA della Fondazione, il Collegio Sindacale, Il Presidente, modifica lo statuto ed esercita le azioni di responsabilità.

Per tornare alla metafora culinaria: il padrone del ristorante non è solo. Almeno formalmente ha dietro tutta la classe dirigente della Provincia, laica e confessionale, di lotta e di governo. Risale allo stesso periodo la nomina del capocuoco (cioè Direttore Generale della Spa) Gennaro Murolo, spregiudicato chef della cucina mirandolese, pescato come un coniglio dal cilindro per massimizzare i rendimenti del pacchetto azionario della Fondazione – e quindi anche le erogazioni a sostegno del tessuto sociale del territorio.

E Murolo lo fa. Sotto la sua gestione la Cassa degli agricoltori e dei piccoli risparmiatori ferraresi cambia pelle e si apre al mondo. Acquista due piccole banche, a Modena e Roma, una società di Leasing a Napoli, un monosportello a Treviso e poco di più in Romagna, apre una filiale a Milano. La Cassa acquista la quasi totalità delle azioni di queste banche, ma non entra minimamente nella gestione operativa delle stesse. Come e a chi prestare i soldi rimane prerogativa esclusiva dei rispettivi deliberanti, anche se molti consiglieri percepiscono il gettone dei CdA di tutte le Banche del Gruppo. La Cassa di Murolo nel frattempo interrompe l'equazione raccolta locale uguale impieghi locali: continua a drenare risparmio da Ferrara, ma decide di prestare una marea di questo denaro per finanziare mega cantieri edili a Milano e una nave a Torre del Greco. Parliamo di una quantità di denaro pari a circa un terzo del patrimonio disponibile. Non interessa in questa sede entrare negli aspetti giudiziari della vicenda, tutti in pieno svolgimento. Però non c'è bisogno di un tribunale per dire che, se il cliente “normale” di una banca locale avesse assunto una tale concentrazione del rischio, la stessa che si stava accollando la Carife con queste operazioni, quel cliente non avrebbe avuto dalla banca un centesimo di credito o, se già affidato, sarebbe stato messo a rientro.

Torniamo alla Fondazione. Citiamo dal saggio del 2013 “Le Fondazioni”, del prof. Gian Paolo Barbetta: *“il legame tuttora esistente tra le fondazioni e le banche è testimoniato dalle partecipazioni che le prime detengono nel capitale delle seconde. 18 fondazioni hanno ceduto completamente le azioni della banca, mentre 70 svolgono ancora il ruolo dell’azionista. Di queste ultime, 14 rappresentano l’azionista di maggioranza della banca: si tratta di istituzioni di dimensioni minori poiché il controllo della banca è consentito dalla legge solo alle fondazioni con patrimonio inferiore ai 200 milioni di euro o con sede nelle regioni a statuto speciale”*. Tra queste vi sono la Fondazione Carife e la Fondazione Cassa di Risparmio di Cento.

La Banca d’Italia è un invitato di pietra alla tavola allestita dal capocuoco Murolo. Si autoinvita, ma segue una condotta schizofrenica. La Banca d’Italia sotto la reggenza del governatore Fazio, allergico agli allarmi della sua stessa vigilanza interna (vedi affare Antonveneta/Banca Popolare di Lodi), asseconda la *grandeur* di Murolo e Santini che possono dispiegare la loro strategia espansionistica in piena libertà. La Banca d’Italia del dopo Fazio avverte Carife che la festa è finita, che è ora di tirare i remi in barca e di cominciare a vendere, a partire dalla Fondazione. Manda al posto del capocuoco megalomane (Murolo) una vecchia volpe delle cucine, Giuseppe Grassano, un Gordon Ramsey senza turpiloquio che dice chiaramente alla Fondazione che è ora di vendere un po’ di argenteria e trovarsi un socio con dei soldi, altrimenti saranno guai.

Ma la Fondazione fa finta di nulla. Al grido di battaglia “La Cassa ai ferraresi”, si tiene ben stretto tutto il pacchetto azionario della Carife. Peccato che nel frattempo molti soldi raccolti dai ferraresi erano stati “prestati” a dei campani trapiantati a Milano – i fratelli Siano - per un’ imponente operazione immobiliare di cui non s’è vista traccia, se non nelle aule di tribunale. Quindi, mentre la Fondazione teneva alta, a parole, la bandiera della “ferraresità” della Cassa, la Cassa di Murolo aveva già investito il denaro dei ferraresi molto lontano dai propri territori d’elezione. Tanto denaro. Il padrone del locale aveva lasciato campo libero al capocuoco ed ai suoi aiutanti.

Il resto è storia recente. La proprietà del locale decide di non trattenere il pedante Grassano, che dopo appena un anno viene avvicinato. A rilanciare Carife viene chiamata una giovane promessa della cucina italiana, Daniele Forin, A.D. di Finanza

e Futuro (Gruppo Deutsche Bank). Il novello chef avrebbe il profilo giusto per una banca il cui principale problema fosse la raccolta. Peccato che dalla dispensa della cucina continuino ad arrivare odori nauseabondi di cibo avariato: sono i crediti del periodo Murolo, che costringono ad accantonamenti di capitale crescenti per coprirne le svalutazioni. Banca d'Italia impone a questo punto un importante rafforzamento patrimoniale, che Carife decide di fare con un aumento di capitale destinato quasi esclusivamente al cosiddetto "pubblico indistinto", cioè i privati cittadini. Così la Fondazione, che non ci mette un euro (anche perché ha finito i soldi), potrà mantenere la maggioranza del pacchetto e continuare ad essere padrona della Spa senza metterci un euro, appunto. 150 milioni sottoscritti in pieno, grazie al grande lavoro degli instancabili dipendenti della Banca. 150 milioni di nuovo patrimonio, che vengono vanificati in poco tempo dalla necessità di accantonamenti ulteriori per crediti inesigibili. Ciò che entra in sofferenza, a questo punto, non è solo il patrimonio materiale, è anche e soprattutto il patrimonio immateriale: la fiducia della cittadinanza nel fatto che la Banca storica della città non ti possa tradire. Il valore delle azioni in pochi mesi precipita e si allontana senza rimedio dal prezzo cui erano state collocate. Un esito inevitabile: con la Banca che continua a cumulare perdite in bilancio e una popolazione (fatta anche di molti dipendenti e loro familiari) con i portafogli foderati di azioni Carife, vecchie e nuove, la sproporzione tra chi vuol vendere e chi vuol comprare è enorme, e la diga eretta dai dipendenti nei confronti dei clienti non tiene più.

E infine, il commissariamento da parte di Bankitalia, sempre più dr. Jekyll & Mr. Hyde. Non un fulmine a ciel sereno, ma nemmeno una tempesta perfetta. Tutt' altro.

Un commissariamento anomalo per almeno due motivi:

-non è stato destituito il top management, ma solo il CdA ed il Collegio Sindacale (il che fa ipotizzare una sconfessione dei padroni del ristorante, più che dell'ultimo capocuoco)

-nessun fatto traumatico nuovo è intervenuto in Carife dopo l'aumento di capitale

Quest'ultima circostanza lascia in bocca l'amaro sapore della beffa: Bankitalia decide di commissariare una Carife che ha appena raccolto 150 milioni in più di capitale. Ma allora perché non commissariare la Banca *prima* di imporre un tale aumento di capitale, anziché dopo?

Questo interrogativo rimane senza risposta: l'organismo di vigilanza bancaria prima caldeggia, poi impone ed infine autorizza un imponente ricapitalizzazione per poi, subito dopo, massacrare la banca che l'aveva appena portata a termine esattamente nei termini autorizzati – almeno per importo. Il tutto avviene senza soluzione di continuità. Questa singolare scelta dei tempi ha prodotto il risultato di impoverire la cittadinanza del territorio ferrarese e limitrofo, minandone capacità di risparmio e fiducia.

Non sappiamo rispondere alla domanda se è meglio, per restituire adeguata erogazione del credito al nostro territorio, puntare su una rinnovata banca con radici locali, su una rete di banche del territorio, su una banca nazionale o addirittura estera. Visto il tipo di aggregazioni proprietarie che si addensano in questi anni, questa rischia di diventare una questione priva di significato reale. Certo il ruolo di una Fondazione padrona in una realtà di piccole dimensioni come quella ferrarese ha mostrato la corda: molto difficile, per non dire impossibile, immaginare che non si creino commistioni di interessi tra organi direttivi di Fondazione e Spa. Molto difficile, per non dire impossibile, che la Fondazione possa essere governata da professionisti che si pongono, per provenienza, estrazione e settori d'interesse, in contrapposizione funzionale ed in terzietà rispetto al CdA della Banca. Ci vorrebbe (forse) una legge, ma nel nostro paese le leggi sono fatte per essere aggirate, ed il fatto è che in territori dimensionati come il ferrarese ed il centese è illusorio pensare di stabilire per legge una separazione funzionale e di interessi, nonché di aree di provenienza, tra padroni e amministratori, tra affidanti ed affidati, finché il controllo è in mano alle fondazioni. Bisognerebbe che tutte le Fondazioni facessero, o avessero fatto, quello che già la legge Amato prescriveva: mollare la presa sulle banche controllate.

All'interno stesso della realtà ferrarese, tra gli addetti ai lavori, si fronteggiano due diverse tesi: quella che attribuisce le ragioni della crisi prevalentemente alle spericolate operazioni extralarge che hanno portato denaro fuori dal territorio in cui era stato raccolto, e ad intraprese di *large corporate* inadeguate per dimensioni allo *standing* tipico di Carife; e quella che addossa preminenti responsabilità ad una erogazione del credito sul territorio ispirata a criteri di massimizzazione dei ricavi e della redditività a breve, anche quando determinate situazioni erano decotte.

Sarebbe fin troppo facile dire che è il combinato disposto delle due tesi ad aver prodotto la drammatica situazione di oggi. La Banca avrebbe sofferto ugualmente per la cattiva qualità del suo credito locale – esplosa dal 2008 in avanti come una bomba anche per il drastico deterioramento del quadro economico; ma la carica di tritolo piazzata sulle sue fondamenta, il salto di qualità negativo che l’ha portata sull’orlo del collasso è attribuibile alla mutazione genetica della propria percezione del rischio, concretizzatasi anche simbolicamente nelle operazioni milanesi e napoletane, e nelle disinvolute acquisizioni modenesi e romane – anch’esse fonte di innumerevoli crediti in sofferenza. C’è stato un periodo di alcuni anni nel decennio 2000/2010 nel quale la sensibilità della Cassa, intesa come Gruppo, nei confronti del “merito di credito” è stata subordinata al dogma dell’espansione e della redditività spinta. Questo profilo appare peculiare rispetto a Caricento.

Cassa di Risparmio di Cento non è incappata nei gravi problemi di qualità del credito della cugina perché ha mantenuto un passo più prudente e soprattutto non ha sovradimensionato i suoi affidamenti in rapporto alle caratteristiche del proprio patrimonio. Questo non significa che non abbia seri problemi: il territorio di elezione è scosso da una crisi economica senza precedenti, cui ha contribuito anche la natura con una serie di piaghe bibliche. Non mancano inoltre, a quanto pare, i malumori per una gestione che drena risparmio dai territori dell’ Alto Ferrarese per privilegiare la concessione del credito nelle province di Bologna e Modena, dalle quali proviene l’attuale management.

Ma la mutazione genetica di Carife, avvenuta sotto gli occhi distratti o compiacenti di tanti (non tutti), ha drammaticamente enfatizzato, persino oltre la sua reale incidenza, il *gap* tecnico esistente tra l’esame del merito creditizio in una piccola

banca e in una banca di dimensioni extralocali che agisca su un territorio. E' ben vero infatti che, per esempio, i sistemi di creazione dei *ratings* per la clientela sono meno raffinati in una banca piccola, di estrazione locale e "artigianale" come Carife o Caricento, rispetto a quelli di realtà bancarie strutturate in dimensioni e procedure "industriali"; ma è altrettanto vero che in altre piccole realtà limitrofe, questo *gap* non ha prodotto divaricazioni così drammatiche nelle performance dei crediti in gestione. Inoltre le banche territoriali dovrebbero avere un robusto contrappeso, traducibile in *plus* concorrenziale, rappresentato dalla conoscenza, appunto, del territorio e delle sue dinamiche anche micro-economiche. Ma il problema non risiede in questo: il problema risiede nel cambio dell'attività caratteristica di un istituto che, ad un certo punto, ha deciso di fare un mestiere per il quale non era preparato – non tanto da un punto di vista tecnico, quanto da un punto di vista dimensionale e patrimoniale.

Una cosa appare purtroppo evidente, in conclusione: ad un certo punto della sua lunga ed anche virtuosa storia, la Cassa principale del nostro territorio, detenuta da una Fondazione pienamente espressione degli interessi e delle "arti e professioni" locali, non ha saputo attivare al suo interno gli anticorpi contro la degenerazione profonda della sua vocazione localistica.