



## **Economia & Etica**

La responsabilità sociale della banca locale  
per l'economia di un territorio. Evento Formativo

Sabato 10 Ottobre 2015 - Sala del Consiglio del Comune di Ferrara

Cassa di Risparmio Ferrara 1999-2009:  
come una comunità si gioca una banca ultracentenaria in dieci  
anni. Case History. Riccardo Forni, giornalista

## **LA VICENDA CARIFE IN SEI PUNTI**

# **CARIFE: NEL 2009**

**1° Gennaio 2009. Il Gruppo Carife comprendeva:**

- **Finproget, Carife Sim e Carife Broker.**
- **157 sportelli distribuiti su 23 province italiane, con**
  - 1. Banca Popolare di Roma**
  - 2. Banca Treviso**
  - 3. Credito Veronese**
  - 4. Banca Modenese**
  - 5. Banca Farnese**
  - 6. Banca di Credito e di Risparmio di Romagna**
  - 7. Società di leasing e factoring Commercio e Finanza NA**

- Analizzando a ritroso il periodo che va dalla pubblicazione e messa in opera del Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (Dlgs 385/1993) -che ha portato all'assetto attuale del sistema bancario italiano- abbiamo assistito a un progressivo scollamento tra:
  - gli elementi fondanti del decreto e
  - la realtà che si è andata profilando in base ad elementi esogeni (Basilea II e le crisi pro cicliche).

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1993;385>

- La convinzione in alcune aree del Bel Paese di una “indipendenza finanziaria” data dalla presenza di un centro decisionale creditizio locale che poteva spaziare dalla costruzione di un centro residenziale sino al finanziamento di una nave ha fatto passare in secondo piano i due elementi su cui si fonda il sistema creditizio:

**La Dimensione del Patrimonio**

**Il Sistema dei Controlli**

Quello che è avvenuto a Ferrara  
nel decennio 2000-2010  
pur partendo da un elemento  
di analisi corretto, ovvero che  
la provincia di Ferrara non permetteva uno  
sviluppo della banca locale Carife,  
ha ricalcato quanto accaduto in molte altre  
aree d'Italia, nel settore bancario.

- Inoltre, lo svilupparsi di un mercato sempre più competitivo e complesso -cartolarizzazioni e derivati solo per fare due esempi- ha, comportato la necessità di organismi strategici sempre più preparati ed in grado di guidare le aziende bancarie con piani strategici che potessero evitare inaspettati rovesci.
- Procediamo per ordine per analizzare i sei punti critici più in dettaglio.

# **SEI PUNTI CRITICI**

- 1. Direttore Generale che si sostituisce al Consiglio di Amministrazione.**
- 2. CdA espressione degli equilibri politico-economici locali.**
- 3. Gruppo dirigente interno espressione del Direttore o marginalizzato in quanto ingombrante.**
- 4. Funzioni di Controllo sottoposte al Direttore Generale e non coordinate dal Collegio dei Revisori e dal CdA.**
- 5. Politica di acquisizione per linee esterne con costi elevati. Acquisto di banche già esistenti.**
- 6. Politica di coordinamento e indirizzo del Gruppo Bancario fallimentare.**

## **Punto Uno. Direttore Generale che si sostituisce al Consiglio di Amministrazione.**

- Il Direttore Generale è la figura apicale della struttura organizzativa interna, riceve le deleghe dal CdA, ne deve perseguire gli indirizzi, **ma non può sostituirsi ad esso e condizionarlo in modo determinante.**
- Questo in Carife è avvenuto in modo sistematico, -pur confermando che tale figura aveva forte capacità di leadership e di “aggregazione”- di fatto, **svolgeva in tutto e per tutto il ruolo di Amministratore Delegato senza averne le autorizzazioni.**

## Punto Due. CdA espressione di equilibri locali 1/2

- Oltre alle criticità legate alla necessità di equilibrare gli interessi diversi tra agricoltori, industriali, artigiani, commercianti e Fondazione il problema dei CdA locali è la mancanza di competenze adeguate per saper gestire i piani di sviluppo di aziende bancarie in base ai tanti vincoli entrati via, via, in vigore e che devono portare ad un modello locale preciso e non, mutuando, in piccolo, quello delle grandi banche nazionali.

## **Punto Due. CdA espressione di equilibri locali. 1/2**

- In più, nel caso di Carife, c'è una “ombra”: l'uscita -per dimissioni- dell'unica figura con forti competenze specifiche nel settore creditizio e finanziario, proveniente dal mondo accademico, che non ha sortito alcun provvedimento evidente o riflessione attiva.
- Fatto che pone un interrogativo. Perché?

## Punto Tre. Il Gruppo Dirigente.

- È frequente la prassi di un Direttore Generale che porti con sé personale di cui ha fiducia per le figure apicali nei ruoli di maggior importanza.
- Questa modalità genera spesso la marginalizzazione delle figure già presenti senza un “bilanciamento” creato da un “processo codificato” di interazione delle stesse con CdA e Collegio Sindacale CS in ottica di compensativa e di verifica.
- In Carife questo ha portato a negative disfunzioni con decisioni prese che hanno comportato costi inutili e scelte velleitarie ben presto annullate dai successori.

## **Punto Quattro. Le Funzioni di Controllo. 1/2**

- Possono delle funzioni di controllo vedersi impartito il piano di auditing annuale dal Dg di turno?
- E questo piano, può vedere per diversi anni la verifica solo di filiali e non di aree centrali e vitali della banca ?
- Questa imposizione ha permesso che l'Area Crediti divenisse una “zona franca”, con “maglie larghe”.
- Producendo un numero elevato di partite a sofferenze emerse negli anni successivi.

## **Punto Quattro. Le Funzioni di Controllo. 1/2**

### ***Un esempio ?***

- Il regolamento del credito Basilea II redatto dalle funzioni competenti fu modificato dal Direttore Generale e così approvato dal Consiglio di Amministrazione senza argomentare in merito.

## **Punto Cinque. Politiche di acquisizione. 1/2.**

- La creazione del Gruppo Carife ha comportato un costo che possiamo approssimare intorno ai 200 milioni di euro circa, per giungere all'acquisizione e importazione di una cinquantina di filiali.
- Costi cui vanno aggiunti quelli dei CdA presenti in queste banche (*dividi et impera*) e delle strutture centrali replicate.

## **Punto Cinque. Politiche di acquisizione. 1/2.**

- Con 200 milioni si potevano aprire circa 500 filiali ! -ai costi medi di allestimento fissati dal mercato intorno a 350 mila euro per agenzia-, si lascia al lettore trarre le conclusioni sull'utilizzo delle risorse e il riscontro di quanto capitale ferrarese sia stato riversato fuori provincia e non sia mai più rientrato.

## Punto Sei. Le Politiche d'Integrazione.

- Ultimo punto delle criticità è la gestione del Gruppo bancario con piccole banche non coordinate e lasciate a loro stesse, con personale ben pagato e competenze non omogenee.
- Ogni attività d'integrazione, avanzata solo su sollecito della Banca d'Italia, è stata talvolta frenata dal Dg della Capogruppo e dalle controllate con tempi di conclusione dei progetti dilatati e mai *"time to market"*.
- È il caso dell'integrazione della Società di Leasing che ebbe un primo step protratto per due anni e mezzo, mentre, il secondo, fu fagocitato dalla crisi di Carife.

## **Relazione di Banca d'Italia per il Commissariamento 1/2**

Provvedimento di commissariamento di Carife emesso dal **Ministro Sacomanni il 30.5.2013**. “[...] tutto questo in un contesto permeato da una serie di disfunzioni **che derivavano dal passato e da elementi che in chiave prospettica risultano suscettibili d’ulteriori peggioramenti** [...]”

la grave crisi aziendale trae fondamentale origine dai imprudenti scelte allocative compiute nel periodo 2007-2009 in cui è stata realizzata una rapida espansione degli impieghi

## **Relazione di Banca d'Italia per il Commissariamento 1/2**

[...] partite deteriorate **che si attestano al 34 % degli impieghi** circa 2/3 sono costituiti da sofferenze le cui previsioni di perdita incidono per il 14% e sono i primi cinque gruppi cioè:

- **Siano** (Milano, 160 milioni n.d.r),
- **Acqua Marcia** (Roma, 70 milioni n.d.r),
- **De Julemar** (Napoli, 45 milioni n.d.r),
- **Bertolini** (Mantova, 36 milioni n.d.r),
- **Mascellani** (Ferrara, 28 milioni n.d.r). [...]"

# CONCLUSIONI

- Resta, in azienda, un gruppo ridotto di dipendenti con competenze elevate, che hanno subito tutto questo, e che ha provato negli anni passati a far giungere ai vertici e alla proprietà la propria voce.
- Rimasti, il più delle volte, ignorati e inascoltati.
- Speriamo che il tempo sia galantuomo e riporti un poco di giustizia per il rispetto che dobbiamo loro come concittadini che, comunque, dal loro lavoro han tratto benefici tramite la Fondazione.