

PARLA NICASTRO
IL CRAC DEI 4 ISTITUTI?
HO TROVATO DI TUTTO
BANCA MARCHE
ERA LA PEGGIORE
di **Stefano Righi**
6

ROBERTO NICASTRO

**«TROVATE
AZIONI CRIMINOSE
NELLE QUATTRO
BANCHE
SALVATE»**

**Etruria, Marche, CariChieti
e CariFerrara: parla il manager,
ex Unicredit, chiamato
da governo e Bankitalia, a ripulire
e poi vendere gli istituti**

**travolti dal crac.
«Così abbiamo tutelato
i correntisti, ma ancora non credo
a quello che ho visto».
Ora resta da chiudere con Bper**

di **Stefano Righi**

Lo dice chiaro, subito all'inizio. «L'idea che mi son fatto è che quanto è accaduto in quelle quattro banche fosse il risultato di gestioni manageriali che andavano dall'irresponsabile al criminoso. Banca Marche aveva la situazione di gran lunga peggiore. A questo si aggiunge l'enorme effetto dei problemi sistemici del fare credito in Italia».

Diciotto mesi dopo quel novembre del 2015 che portò al controverso salvataggio di Banca delle Marche, Popolare dell'Etruria, CariFerrara e CariChieti, Roberto Nicastro – il presidente delle quattro banche salvate – vede lo striscione del traguardo. Resta da

completare la cessione di CariFerrara a Bper Banca e poi la sua missione sarà conclusa, la lunga apnea terminata.

«Sono fiducioso, spero che in poche settimane si possa arrivare al *closing*. Stiamo lavorando sulla cessione degli Npl al Fondo Atlante. Ne abbiamo ceduto per 2,2 miliardi di euro delle prime tre banche, in questo caso la cifra è inferiore ai 400 milioni, tuttavia vi sono diverse piccole complessità tecniche che stanno allungando i tempi. Ma resto fiducioso».

La telefonata

Nel novembre del 2015 Nicastro era

appena tornato da una vacanza al campo base dell'Everest. «Un mercoledì mattina, era il 18 novembre, ricevetti una telefonata. La domenica successiva diventavo presidente delle quattro nuove banche nate dallo scorporo delle attività delle quattro *bad bank*». Diciotto mesi in trincea, per 400 mila euro lordi all'anno. «È stata



una esperienza totalizzante, senza sabato né domenica, Natale o Capodanno. Ma ho avuto la fortuna di lavorare con eccellenti professionisti: l'Autorità di Risoluzione di Banca d'Italia con Stefano De Polis, Enzo Serata e i loro team, i componenti dei micro consigli di amministrazione: da Maria Pierdicchi, consigliere indipendente in tutte e quattro le banche, agli amministratori delegati Roberto Bertola, Luciano Goffi, Salvatore Immordino poi sostituito da Felice delle Femine, Giovanni Capitano e i sindaci. Abbiamo agito con una logica da *task force*: poche persone, compiti chiari. Ma su tutti vorrei citare le reti, le strutture centrali, gli impiegati allo sportello che hanno sopportato la marea montante delle proteste dei clienti nei momenti più duri. Sono ancora convinto che, nel corso delle gestioni passate, la maggior parte delle reti abbia agito in buona fede, hanno distribuito prodotti perché convinti che la loro banca non stava male, tanto è vero che la maggior parte aveva a sua volta investito nelle obbligazioni contestate. Credo siano tra i protagonisti positivi di questa vicenda».

Gli stipendi

La *task force* iniziò a lavorare immediatamente. Lunedì 23 novembre 2015 la convocazione è a Roma alle 7 del mattino: 4 consigli di amministrazione, mezzora per banca, dalle sette alle nove, per guardarsi in faccia, distribuire le deleghe e far arrivare alle filiali il messaggio che tutto era sotto controllo. «Il problema tecnico dei primi giorni era pagare gli stipendi. Si avvicinava la fine del mese e quello era un banco di prova. Le banche erano ricapitalizzate, ma se non avessimo pagato gli stipendi la gente cosa avrebbe pensato? La cosa non era banale, perché dovevamo pagare con due buste paga diverse, fino al 22 i dipendenti erano in carico alla vecchia gestione, da quel lunedì alla nuova. E dovevamo dialogare con quattro sistemi informativi, ognuno diverso dall'altro. Ma andò tutto per il verso giusto». Alla fine, saranno più di cento le riunioni dei quattro consigli di amministrazione. Un lavoro in pro-

fondità, a un ritmo estremamente intenso.

Quattro banche, quattro miliardi di euro necessari al salvataggio. Anzi, di più: 4.500 milioni apportati per il salvataggio dalle altre banche del sistema, non soldi pubblici. «Ma se non ci fosse stata questa risoluzione - sottolinea Nicastrò - i 4,5 miliardi spesi, quanto sarebbero diventati? Dodici miliardi è quello che le altre banche italiane avrebbero dovuto immediatamente versare per garantire il rimborso dei depositanti fino a centomila euro».

I costi

Ma non sarebbe finita lì. «Quanto si sarebbe perso sulla restante decina di miliardi di altri depositi e obbligazioni - chiede Nicastrò -? In caso di liquidazione si sarebbero dovute anche mettere immediatamente al rientro circa 200 mila piccole imprese, un disastro per i territori. Senza contare l'impatto sistemico, anche sul gettito fiscale e le ricadute occupazionali. Le 4 banche entrano invece ora in gruppi bancari forti». Ubi, come noto, ha già concluso l'acquisizione di Banca delle Marche, Popolare dell'Etruria e Carichieti. Resta soltanto Carife, la Cassa di Risparmio di Ferrara, che dovrebbe in qualche settimana finire nel perimetro della modenese Bper Banca.

Obbligazionisti

Una delle partite più crude e dolorose è quella legata ai *bond* subordinati, le obbligazioni emesse a piene mani dai quattro istituti, anche per rispettare i requisiti di patrimonializzazione. Nel complesso, l'insieme delle obbligazioni hanno raggiunto un controvalore di 850 milioni di euro, di cui 450 in mano al *retail* e 400 agli istituzionali. Dei primi, metà erano stati collocati prima della crisi della banca americana Lehman Brothers, quindi prima del 2008.


«È stato un aspetto davvero molto doloroso della vicenda - spiega Nicastrò -. Poi, per fortuna sono intervenuti due decreti del governo che hanno portato agli indennizzi in favore dei risparmiatori. Mi pare che la maggioranza degli investitori *retail* abbia

avuto accesso ai rimborsi automatici, riservati a quanti avevano investito meno di 100 mila euro di patrimonio e disponevano di 35 mila euro di reddito. Successivamente si andrà a vedere la casistica del *misselling*. Ma nei confronti degli obbligazionisti *retail* molti problemi sono stati risolti. Certo il *timing* di applicazione della legge sul bail-in e la sua retroattività faranno ancora discutere».

A un passo dalla fine

In attesa del momento più bello (probabilmente coincidente con la chiusura dell'operazione Carife), resta il ricordo del più brutto. «A fine dicembre 2015 abbiamo subito l'effetto della pesantissima attenzione mediatica su Banca Etruria, che ha generato una situazione di liquidità molto problematica. Superata con un'azione fortissima, certosina e sistemica della rete, guidata da Bertola, che si è superata nello spiegare ai clienti la realtà. A questo momento informativo, quotidiano, si è affiancata l'azione delle strutture centrali, autrici di una serie di operazioni di pronti contro termine volte a ottenere liquidità che ci ha dato ossigeno. Ma i primi giorni del 2016 sono stati davvero molto duri».

Il futuro è tutto da disegnare, sia sul piano personale che sul versante professionale ed inizierà il giorno dopo la chiusura della transazione che vede protagonista Carife. «Conto di chiudere e andare un po' in vacanza, magari sulle Dolomiti venete, dalle parti di casa mia. Poi, in questi ultimi tempi, sono rimasto molto affascinato dal settore *fintech*, vedo delle grandi opportunità di sviluppo per tutto il comparto bancario. Mentre, guardando indietro, al caso della quattro banche, spero davvero che quanto è accaduto stimoli il cambiamento in Italia. Abbiamo ancora da lavorare sulla *governance* delle banche, sulla tutela del credito e il funzionamento delle garanzie. Il nostro sistema continua a favorire i debitori e a penalizzare i creditori. Non servono molte nuove leggi, è soprattutto un tema di applicazione delle regole». E, come spesso accade, di volontà.



Iniziammo un lunedì alle 7 di mattina: in due ore facemmo i primi quattro consigli di amministrazione



Il momento più duro? Il Natale 2015. Siamo riusciti ad uscire dal tunnel grazie all'impegno di tutti i dipendenti

E**● Chi è**

Roberto Nicastro è nato a Trento nel 1964. Studia a Milano, all'Università Bocconi, dove si laurea con Claudio Dematté. Il primo lavoro nella finanza è a Londra, nel dipartimento fusione e acquisizioni di Salomon Brother's. Nel 1991 approda nella società di consulenza McKinsey e nel 1997 entra nel gruppo Unicredit, dove ricoprirà diversi incarichi, fino a diventare vice amministratore delegato del gruppo (2007). Il 22 novembre 2015 gli viene affidato il ruolo di presidente delle quattro banche salvate: Banca dell'Etruria e del Lazio, Banca delle Marche, Cassa di Risparmio di Chieti e Cassa di Risparmio di Ferrara.

I numeri
77,2

Miliardi di euro le sofferenze bancarie nette in Italia a marzo 2017, in calo dagli 86,8 miliardi del dicembre 2016. Il picco: 89 miliardi nel novembre 2015 (dati Abi)

4,39%

Il rapporto fra le sofferenze nette e gli impieghi totali delle banche in Italia a marzo 2017. Era al 4,89% a fine 2016 (ma dello 0,86% prima della crisi, dati Abi)

-14%

La raccolta delle banche in Italia tramite obbligazioni negli ultimi 12 mesi. In valore assoluto sono 53 miliardi di euro in meno (dati Abi a fine aprile 2017)