

ANNO 151°

NUOVA ANTOLOGIA

Rivista di lettere, scienze ed arti

Serie trimestrale fondata da
GIOVANNI SPADOLINI

Luglio-Settembre 2016

Vol. 617° - Fasc. 2279

LE MONNIER – FIRENZE

La rivista è edita dalla «Fondazione Spadolini Nuova Antologia» – costituita con decreto del Presidente della Repubblica, Sandro Pertini, il 23 luglio 1980, erede universale di Giovanni Spadolini, fondatore e presidente a vita – al fine di «garantire attraverso la continuità della testata, senza fine di lucro, la pubblicazione della rivista Nuova Antologia, che nel suo arco di vita più che secolare riassume la nascita, l'evoluzione, le conquiste, il travaglio, le sconfitte e le riprese della nazione italiana, nel suo inscindibile nesso coi liberi ordinamenti» (ex art. 2 dello Statuto della Fondazione).

Comitato dei Garanti:

Presidente: CARLO AZEGLIO CIAMPI

Membri:

PIERLUIGI CIOCCA, CLAUDIO MAGRIS, ANTONIO PAOLUCCI

Direttore responsabile: COSIMO CECCUTI

Comitato di redazione:

AGLAIA PAOLETTI LANGÉ (caporedattrice),

CATERINA CECCUTI,

ALESSANDRO MONGATTI, GABRIELE PAOLINI,

GIOVANNI ZANFARINO

Fondazione Spadolini Nuova Antologia, Via Pian de' Giullari 139, 50125 Firenze

www.nuovaantologia.it

e-mail: fondazione@nuovaantologia.it

Prezzo del presente fascicolo € 16,50 - Estero € 21,00
Abbonamento 2016: Italia € 54,00 - Estero € 64,00

I versamenti possono essere effettuati sul c/c n. 30896864
intestato a Mondadori Education S.p.A. Servizio Periodici

Direzione e Redazione: Viale Manfredo Fanti, 51/53 - 50137 Firenze

e-mail: mongatti@mondadori.it

telefono: 055.50.83.223

È possibile abbonarsi alla Rivista, acquistare i fascicoli arretrati o singoli articoli, in versione digitale, sul sito www.torrossa.it (Permalink: <http://digital.casalini.it/22397418>)

Nella stessa sede è riportato il codice DOI associato a ciascun contributo.

Garanzia di riservatezza per gli abbonati

Nel rispetto di quanto stabilito dalla Legge 675/96 "norme di tutela della privacy", l'editore garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati che potranno richiedere gratuitamente la rettifica o la cancellazione scrivendo al responsabile dati di Mondadori Education S.p.A.

Le informazioni inserite nella banca dati elettronica Mondadori Education S.p.A. verranno utilizzate per inviare agli abbonati aggiornamenti sulle iniziative della Fondazione Spadolini – Nuova Antologia.

Edizione **Mondadori Education S.p.A. Periodici**,

Viale Manfredo Fanti, 51/53 - 50137 Firenze - Telef. 055/50.83.223

S O M M A R I O

<i>Edmondo De Amicis, pedagogo dell'Italia unita, nel profilo di Giovanni Spadolini</i> , a cura di Cosimo Ceccuti	5
<i>Cesare Luporini politico</i>	9
Nota introduttiva, di Federico Lucarini e Sergio Filippo Magni, p. 9; Costituzione e cultura. Gli interventi di Cesare Luporini in Senato, di Valentina Casini, p. 10.	
<i>Fulvio Coltorti, I settanta anni di Mediobanca</i> , colloquio con Giorgio Giovannetti	24
Le premesse, p. 25; I rapporti internazionali, p. 27; Mattioli, Tino e Menichella, p. 29; Stabilizzare le proprietà, p. 32; Consigli e denaro, p. 33; Immaginare il futuro, p. 35; La «sconvolgente» nazionalizzazione dell'industria elettrica, p. 37; Il «salotto buono», p. 39; Montedison, p. 40; Sindona, p. 46; Il «caso Rovelli», p. 51; «Mala tempora», p. 51; La fine di un'era, p. 54; L'Europa e il panfilo di S.M. britannica, p. 56; Il tornado di Tangentopoli, p. 59; Requiem per il «salotto buono», p. 61; Un bilancio, p. 64; Non solo salotti, p. 67; Sobrietà e silenzio, p. 68; Non solo banca, p. 72.	
<i>Maurizio Molinari, Come descrivere la Storia che accelera</i>	78
Il metodo della conversazione, p. 78; Il rispetto degli individui, p. 79; La forza della conoscenza, p. 80; I valori della libertà, p. 81.	
<i>Giorgio Feliciani, Papa Francesco e la libertà religiosa</i>	82
1. Le enunciazioni di principio, p. 82; 2. Il giudizio sulla situazione, p. 85; 3. La persecuzione «educata», p. 88; 4. Valutazioni critiche, p. 91.	
<i>Carlo Malinconico – Luigi Tivelli, Referendum: la riforma costituzionale ai raggi x</i>	95
Presentazione, di Stefano Folli, p. 95; Sì, perché migliora la governabilità, di Carlo Malinconico, p. 97; I gravi rischi dell'intreccio perverso tra gli effetti della legge elettorale Italicum e riforma costituzionale: verso un superpresidenzialismo senza contrappesi, di Luigi Tivelli, p. 104.	
<i>Emilio Raffaele Papa, Conversando di una complessa cronistoria: come l'Italia divenne repubblicana</i>	111
<i>Antonio Zanfarino – Antonio Maria Fusco, Dalla fine del laissez-faire alla fine della liberal-democrazia</i>	128
Riqualificazioni morali e sociali della cultura liberale, di Antonio Zanfarino, p. 128; Liberalismo e istanze sociali, di Antonio Maria Fusco, p. 137.	
<i>Eugenio Guccione, Un omaggio clandestino di Ventura a Lamennais</i>	141
1. Luce sull'occulto dono, p. 141; 2. In difesa dell'amico francese, p. 143; 3. Per la forma istituzionale repubblicana, p. 145; 4. L'eloquente assenza, p. 147; 5. Irrecuperabilità di un'antica amicizia, p. 149.	
<i>Tito Lucrezio Rizzo, Le sei piaghe della nostra democrazia rappresentativa</i>	151
<i>Ermanno Paccagnini, Dentro un giallo c'è indagine e indagine</i>	156
<i>Pasquale Baldocci, 23 giugno 2016: Exit Europa?</i>	178
<i>Stefano Folli, Diario politico</i>	181
<i>Simone Cristicchi, La missione di un «CantAttore»</i> , intervista a cura di Caterina Ceccuti	199
<i>Aldo A. Mola, La guerra dell'Italia alla Germania nei verbali inediti del governo Boselli</i>	207

Giuseppe Pennisi, <i>La musica negata</i>	223
Premessa, p. 223; Tradizionalisti ed innovatori, p. 226; Gli innovatori, p. 227; Tra tradizione ed innovazione, p. 235; A mo' di conclusione, p. 238.	
Carlo Cesare Montani, <i>Carlo Curcio, valori etici e spirito europeo</i>	240
Valori della cooperazione, p. 242; Per un'Europa dell' <i>ethos</i> , p. 244.	
Lorenzo Vai, <i>L'Unione Europea: democrazia o autocrazia?</i>	246
Introduzione, p. 246; I. La democratizzazione delle relazioni tra gli Stati ed il cammino dell'UE sulla via federale, p. 247; II. L'Unione Europea e le regole del gioco democratico, p. 256; Conclusioni, p. 266.	
Michela Golia, <i>Locchi e La Sagra di Santa Gorizia</i>	273
1. La vicenda editoriale, p. 273; 2. Mistica e retorica della <i>Sagra</i> , p. 278.	
Paolo Bonetti, <i>Croce e l'etica laica dell'opera</i>	293
1. L'autobiografia come storia delle opere, p. 294; 2. La storia e l'individuo, p. 295; 3. Il cristianesimo di Croce, p. 298; 4. Il carattere laico della religiosità crociana e la polemica contro l'estetismo morale, p. 300.	
Gian Luigi Rondi, <i>Anche d'estate il cinema vive</i>	303
Maurizio Naldini, « <i>Ultreya</i> », <i>il Cammino di Santiago</i>	318
Giuseppe Galasso, <i>La fedeltà laica al Risorgimento</i>	328
Gigliola Sacerdoti Mariani, <i>Un ricordo di Arturo Colombo</i>	330
Affinità elettive, p. 330; Pittura e scrittura, p. 331; Coscienza e indipendenza, p. 334.	
Cecilia Maria Di Bona, <i>Storicità e speranza nel pensiero di Paul Ricœur</i>	337
Un'identità che si racconta, che si cerca e si riconosce, p. 347; La condizione storica, p. 351; Le risorse rigeneratrici: bene, giustizia e amore, p. 353.	
Adriano Bassi, <i>Le grandi collaborazioni fra poeti e musicisti</i>	366
Maria Grazia Proli, <i>Seymour Stocker Kirkup un pittore inglese a Firenze e il mito di Dante</i>	372
1. Da Londra a Roma oltre l'usuale Grand Tour, p. 372; 2. Da Roma a Firenze, da pittore a innamorato di Dante Alighieri, p. 373; 3. Alla ricerca del misterioso ritratto di Dante Alighieri al Bargello, p. 376.	
RASSEGNE	381
Ernestina Pellegrini, <i>Asimmetrie di Francesco Gurrieri</i> , p. 381; Carlo Cesare Montani, <i>Dante: pietra e poesia in una forte simbologia etica e spirituale</i> , p. 386.	
RECENSIONI	389
Nicola Coccia, <i>L'arse argille consolerai. Carlo Levi, dal confino alla Liberazione di Firenze attraverso testimonianze, foto e documenti inediti</i> , di Cosimo Ceccuti, p. 389; Mario Brunello – Gustavo Zagrebelsky, <i>Interpretare. Dialogo tra un musicista e un giurista</i> , di Claudio Giulio Anta, p. 390; Giuseppe Brescia, <i>I conti con il male. Ontologia e gnoseologia del male</i> , di Paolo Bonetti, p. 392; Luigi Nono – Giuseppe Ungaretti, <i>Per un Sospeso Fuoco. Lettere 1950-1969</i> , di Ernesto Ricci, p. 394.	
<i>L'avvisatore librario</i> , di Aglaia Paoletti Langé	395

Il racconto dell'ultimo degli uomini di Cuccia

FULVIO COLTORTI: I SETTANTA ANNI DI MEDIOBANCA

colloquio con Giorgio Giovannetti

Milano, primo luglio 1946.

A pochi passi dal teatro alla Scala, al piano nobile di Palazzo Visconti Ajmi, in via Filodrammatici 6, ci fu un po' di movimento. I primi dipendenti di una banca costituita pochi giorni prima prendevano possesso dei nuovi uffici. Qualche settimana dopo, il 16 settembre, l'istituto di credito iniziò la sua attività.

Nasceva così Mediobanca, la banca d'affari destinata a incidere profondamente sulla storia italiana. Un'icona del sistema economico. Perno finanziario del processo di ammodernamento dell'industria italiana dopo la Seconda guerra mondiale.

Artefici di quell'impresa, che negli anni sarà avvolta nella leggenda, colorandosi anche di mistero, furono Raffaele Mattioli, Mino Brughera, Donato Menichella, Adolfo Tino e soprattutto Enrico Cuccia. Uomini diversi per carattere, cultura e sensibilità, ma accomunati da un profondo rigore morale e dalla capacità di immaginare, nella ritrovata libertà, un futuro per l'Italia.

Sono trascorsi settant'anni da allora. Per la prima volta un uomo di Cuccia, l'ultimo testimone di quella stagione, racconta Mediobanca da dentro. È Fulvio Coltorti, dal 1972 in via Filodrammatici, dove ha guidato per trentasei anni l'Ufficio studi e, andato in pensione, l'Archivio storico. Dal 2015 insegna Storia delle grandi imprese all'Università Cattolica di Milano.

Professor Coltorti che cosa è stata la Mediobanca di Cuccia?

Un centro di grandi competenze analitiche e finanziarie al servizio delle imprese italiane e un luogo inimitabile per il piacere di lavorarvi.

Le premesse

Proviamo a raccontare questa storia dall'inizio.

Fu Raffaele Mattioli, all'epoca amministratore delegato della Comit, la Banca Commerciale Italiana, ad immaginare Mediobanca. Nel settembre del 1944, all'indomani della liberazione di Roma, presentò il primo progetto al commissario dell'IRI, Leopoldo Piccardi. Si trattava di creare una banca che non avesse come obiettivo quello classico di un istituto di credito (raccogliere denaro, grazie alla propria reputazione e a un adeguato tasso d'interesse, e quindi prestarlo a chi fosse in grado di restituirlo, ottenendo un profitto da queste operazioni), ma che agisse acquistando e vendendo azioni e partecipasse al capitale di rischio delle aziende per riavviare l'economia e governare la ricostruzione.

La legge bancaria del 1936, scritta dopo la crisi del 1929, in parte provocata proprio dalla commistione tra attività bancaria e proprietà industriali, imponeva alle banche commerciali il solo credito ordinario e vietava le partecipazioni azionarie.

Per i finanziamenti a lungo termine era stato creato, con capitali statali, l'IMI (Istituto Mobiliare Italiano) che interveniva però con una gestione burocratica e sovente con inframmettenze politiche a sostegno delle aziende.

La crisi economica aveva anche influenzato il sistema bancario e inciso sull'attività di Borsa.

Distinguerai. A causa della crisi, nel 1933 i maggiori istituti di credito, Banca Commerciale Italiana, Banco di Roma, Credito Italiano, erano finiti sotto il controllo pubblico attraverso l'IRI. Mentre, l'impianto autarchico e dirigista del fascismo aveva di fatto azzerato l'attività di Borsa, indirizzando la maggior parte del risparmio verso i titoli di Stato. Il capitalismo italiano, già gracile, aveva trovato in questo sistema a bassa conflittualità un modo di sopravvivere, senza però né crescere né ammodernarsi.

Dopo la guerra tutto cambiava.

Occorrevano investimenti di lungo periodo per rimodellare il capitalismo italiano. Mattioli, sintetizzando le idee della parte più illuminata della dirigenza bancaria italiana, propose la nascita di una banca d'affari, che inizialmente doveva chiamarsi Unionbanca. A costituirla, accanto alle banche dell'IRI (le citate Comit, Credit e Banco di Roma) che avreb-

bero avuto la maggioranza, ci sarebbero dovute essere le cinque banche di diritto pubblico, la Banca d'America e d'Italia, il Banco di Santo Spirito, il settore assicurativo con le Generali, la RAS, l'INA e la più antica società italiana quotata in Borsa, la Bastogi. Quattordici soci che avrebbero dovuto sottoscrivere un capitale significativo: 1.250 milioni di lire.

Cuccia ha raccontato che Mattioli parlò per la prima volta di questo progetto nell'agosto del 1944.

Ma si concretizzò solo nell'aprile del 1946 e solo con le banche dell'IRI. La Comit e il Credito Italiano sottoscrissero ciascuna il 35% del capitale sociale fissato a un miliardo di lire, importo cospicuo per quei tempi. Il Banco di Roma prese il restante 30%.

Nella prima riunione il Consiglio di amministrazione del nuovo istituto di credito, denominato Banca di credito finanziario (nel giugno 1948 sarà aggiunto alla denominazione il nome abbreviato Mediobanca, peraltro usato sin dalle prime settimane di vita), nominò il trentanovenne Enrico Cuccia direttore generale. Tre anni dopo, il 27 ottobre 1949, Cuccia fu chiamato a far parte del Consiglio di amministrazione e, in base allo statuto, divenne anche amministratore delegato. Cariche che ricoprì ininterrottamente fino al 1982, quando compì 75 anni. Negli anni successivi, fino alla morte avvenuta nel 2000 all'età di 93 anni, rimase nel Consiglio di amministrazione di Mediobanca, dal 1988 come presidente onorario e restando al centro delle strategie dell'istituto di via Filodrammatici.

Torniamo alla fondazione. Tra il progetto dell'agosto 1944 e la fondazione della banca nel 1946 c'è un evento che penso possa aiutare a capire il ruolo di Mediobanca. Nel novembre 1944, cioè con l'Italia ancora divisa in due, il governo Bonomi inviò negli Stati Uniti una delegazione con lo scopo di chiedere aiuti per la ricostruzione. A guidarla c'era Mattioli, forte del suo prestigio e della conoscenza degli ambienti finanziari internazionali, coltivata anche durante il periodo fascista grazie alla presidenza della Comit. A suo fianco l'ex ministro delle Finanze, il liberale Quintieri e alcuni giovani. Ad unirli l'essere antifascisti, ma anche anticomunisti. In parte laici (liberali e azionisti), in parte cattolici. Tra essi alcuni che avrebbero avuto un brillante futuro: Egidio Ortona, che sarà a lungo ambasciatore italiano negli USA e poi all'ONU, e il giovane Cuccia, scelto da Mattioli come assistente.

Secondo molti quella missione andò oltre l'incarico ufficiale: sancì un accordo in chiave anticomunista tra mondo laico e mondo cattolico.

Ettore Bernabei, nel suo L'uomo di fiducia, afferma: «De Gasperi [allora ministro degli Esteri, oltre che leader della DC N.d.R.] e Mattioli si misero d'accordo sul fatto che i cattolici avrebbero guidato il governo e il Parlamento, mentre i laici avrebbero seguito i loro interessi nella finanza, nell'industria, nell'editoria giornalistica. [...] Mattioli andò a Washington e spiegò la spartizione. [...] Gli americani capirono e approvarono».

È una materia che non conosco. Di sicuro la nascita di Mediobanca non fu facile. Raffaele Mattioli, si è detto, fu l'ideatore e colui che la impose anche quando le istituzioni sembravano nient'affatto convinte della sua utilità. Il governatore della Banca d'Italia Luigi Einaudi diffidava e si mise di traverso con la caparbia propria dei cuneesi e ci volle uno stratagemma per superarlo. Fu Mattioli a tirare fuori dal cappello il nome di Felix Somary, grande banchiere svizzero, quale potenziale interessato a partecipare al capitale della nuova banca facendo con ciò entrare in Italia valuta pregiata. L'opposizione di Einaudi venne meno, ma di Somary non si seppe più nulla. L'episodio dimostra però che era pensata sin dalla nascita una partecipazione azionaria di case estere, partecipazione che fu rinviata sino a quando la banca non avesse dimostrato di essere, parole di Cuccia, «viva e vitale». Ciò avvenne nel 1955, quando fu organizzato un assetto azionario internazionale; tale cioè da consentire alla banca di lavorare con una dimensione non più limitata al troppo ristretto mercato interno. Il patto di sindacato ebbe una formalizzazione compiuta nell'aprile 1956 quando entrarono come soci il Gruppo Lazard (sedi di Londra e New York), la Lehman Brothers di New York, la belga Sofina e la tedesca Berliner Handels-Gesellschaft (BHG), la banca dei Fürstenberg. Queste trattative si svolsero in Mediobanca e furono il seguito di un viaggio di Enrico Cuccia e Adolfo Tino a New York alla ricerca di possibili *partner*.

I rapporti internazionali

La famosa rete di relazioni internazionali di Cuccia. Come nacque? E in base a quale strategia?

Una premessa. Cuccia per impostazione mentale era un uomo aperto al mondo. Si rifiutava di guardare le questioni solo dal punto di vista italiano. Parlava correntemente inglese, francese, spagnolo e un po' di portoghese e soprattutto si interessava della cultura dei grandi Paesi europei. Si

aggiunga che l'esperienza dell'ultimo conflitto mondiale aveva portato alla ribalta la grande forza economica del modello americano; un capitalismo di molto superiore a quello europeo (sia francese che tedesco, a cui gli italiani si erano riferiti in passato). Cuccia concordò l'intervento di Lazard con André Meyer (che conobbe nell'occasione¹ e col quale strinse un sodalizio che diede grandi risultati). Lazard era una casa internazionale con «teste» a New York, Londra e Parigi. La BHG venne invece coinvolta da Mattioli che conosceva Hans Fürstenberg. Occorre precisare che le azioni sindacate contavano per il 54,58% del capitale di Mediobanca di cui 50,83% di proprietà delle tre BIN e 3,75% di proprietà dei soci esteri². Questo fatto porterà in anni successivi a molte critiche, soprattutto quando Romano Prodi divenne presidente dell'IRI (1982-89).

C'è tuttavia un aspetto sottovalutato di questo accordo: la partecipazione delle banche estere era parallela a contratti di *first-refusal* grazie ai quali ciascuna delle banche coinvolte si dichiarava disposta a condividere con Mediobanca (e Mediobanca a sua volta con loro) gli affari che avrebbero interessato l'Italia.

In altre parole, Mediobanca, che costituiva già la banca di riferimento per le grandi imprese del gruppo IRI, diventava l'elemento di raccordo per tutte le operazioni con i maggiori gruppi internazionali. Inutile sottolineare le potenzialità in termini di fusioni e acquisizioni e di collocamento all'estero di titoli emessi dalle nostre imprese.

Contemporaneamente iniziava l'inserimento di Mediobanca nel capitalismo italiano.

Cuccia aveva già costituito uno stretto sodalizio con i maggiori gruppi privati italiani, dalla FIAT di Gianni Agnelli (che il banchiere di via Filodrammatici «allevò», guidandolo nelle difficili vicende del dopoguerra), alla Pirelli (che grazie alla presenza di Giovanni Stringher fu tra i primi azionisti industriali di Mediobanca), ai colossi Montecatini e Edison (vecchie conoscenze della Comit e del Credit), ad alcune «strategiche» presenze: nel sindacato della Bastogi (il grande snodo dei gruppi elettrici prima della nazionalizzazione del 1963) e della Fondiaria (un gioiello di compagnia assicurativa fio-

¹ I due si conobbero nella sala consiglio di Mediobanca. André Meyer non era infatti a New York all'epoca del viaggio, fruendo di una vacanza a Crans-sur-Sierre, in Svizzera. L'episodio della conoscenza tra Cuccia e Meyer è stato oggetto di molte «leggende» inventate e poi citate ad arte; ad esempio, Giancarlo Galli in *Il padrone dei padroni* (Garzanti, Milano, 1995, pp. 33-36) individua fantasticamente l'incontro a Lisbona, una decina d'anni prima.

² Il patto venne reso pubblico nel gennaio 1985 dal ministro delle Partecipazioni statali Clelio Darida (vd. «Il Sole 24 Ore» 31/1/1985).

rentina). Nelle Assicurazioni Generali, su consiglio di Mattioli, Mediobanca acquistò nel 1956 un pacchetto piccolo (70.000 azioni pari al 3,5% del capitale), ma significativo, messo in vendita da una ricca famiglia triestina. Da non sottovalutare, infine, l'appoggio di Mino Brughera, amministratore delegato del Credito Italiano e banchiere d'affari in proprio; egli operò in pieno accordo con Mattioli e il 7 gennaio 1946 fece approvare per primo dal Consiglio di amministrazione del Credito Italiano la presa di partecipazione in Mediobanca (la Comit seguì il 23 gennaio).

Mattioli, Tino e Menichella

Si è detto che Mattioli inventò Mediobanca per evitare che Cuccia gli facesse ombra in Comit.

Pettegolezzi infondati. Il progetto che origina Mediobanca non può essere svilito in questo modo. La storia e i documenti testimoniano il rapporto profondo di stima e amicizia tra i due. Non solo; Cuccia ha sempre considerato Mattioli come un padre putativo, da rispettare e trattare con deferenza. Le racconto un dettaglio: nella stanza di Cuccia in Mediobanca, sobria e austera, con una grande scrivania scura e un telefono grigio a rotella, l'unico elemento che la differenziava dalla cella di un monaco era una grande mappa a volo d'uccello di Parigi del Settecento; uno dei rari esemplari del *Plan de Turgot*, che Raffaele Mattioli aveva regalato a Cuccia in occasione delle nozze, nel 1939, cioè sette anni prima della nascita di Mediobanca.

Fu la lungimiranza di Mattioli a far sì che nel 1946 Enrico Cuccia, a nemmeno 40 anni, fosse designato quale *dominus* assoluto, indipendente dagli azionisti sulla gestione della banca ivi comprese, soprattutto, le tecniche di concessione dei finanziamenti.

Nella nuova banca entravano le tradizioni e gli stili della Comit e del Credito Italiano.

Cuccia amava ricordare che le due banche milanesi controllate dall'IRI a loro volta, si distinguevano per l'autonomia della loro gestione, un'autonomia che con personaggi come Mattioli e Stringher non era una semplice espressione retorica. Autonomia accettata politicamente dalla visione sostanzialmente liberale dell'economia propria della Democrazia cristiana di

Alcide De Gasperi³. Sempre in tema di autonomia, Cuccia fece passare il principio in base al quale Mediobanca poteva acquisire dalle BIN informazioni sui clienti che queste proponevano, ma non viceversa. In una delle sedute del Consiglio di amministrazione (10 aprile 1956) Cuccia ebbe a dire che questa era una condizione fondamentale per avere la fiducia delle imprese clienti, ovvero la «loro certezza sulla nostra assoluta discrezione anche nei riguardi delle ‘banche madri’».

Si fermi un attimo. Abbiamo parlato di Mattioli. Per capire meglio occorre far entrare un altro protagonista: Adolfo Tino.

Se Mattioli fu lo sponsor di Cuccia, Adolfo Tino ne fu il grande mentore. Dapprima nella posizione di consulente legale (il suo studio era collocato nel cortile del palazzo di Mediobanca) e poi, dal 1958, quale presidente del Consiglio di amministrazione dove aveva sostituito Eugenio Rosasco, un imprenditore comasco molto apprezzato da Luigi Einaudi.

Tino e Cuccia si erano conosciuti durante la guerra, in circostanze particolari, che meritano di essere ricordate.

Entrambi facevano parte della «cerchia» di Mattioli, un ritrovo di personaggi magnifici. Vi fu, poi, l'occasione del viaggio che il giovanissimo Cuccia fece a Lisbona.

Formalmente comandato dalla Comit, a cui era in forza nel Servizio estero, ma in realtà per consegnare a George Kennan, futuro ispiratore della dottrina Truman sul contenimento dell'URSS e all'epoca diplomatico in Europa, un documento scritto da Ugo La Malfa e Adolfo Tino sulla cosiddetta «pregiudiziale repubblicana». Un *memorandum* degli antifascisti che volevano evitare l'appoggio degli americani ai Savoia.

Pare che Enrico Cuccia, nome in codice John Fowler, si fosse fatto cucire il documento nella giacca per evitare di farlo individuare alla frontiera; ma altre ricostruzioni parlano di un foglio di carta velina (scritto da lui stesso con la sua calligrafia minuta) incollato sul dorso di un taccuino in pelle⁴. Una volta gli venne chiesto se il nascondiglio fosse stato il tacco di una scarpa, ma lui rispose negativamente senza ulteriori precisazioni; sicché, vien da pensare che non avesse rivelato a nessuno quel segreto e ciò la dice lunga sulla sua proverbiale riservatezza.

³ Si veda G. LA MALFA, *Cuccia e il segreto di Mediobanca*; Feltrinelli, Milano, 2014, p. 154.

⁴ Si veda A. TINO, *Intervista sul Partito d'Azione*; Annali dell'Istituto Ugo La Malfa, Roma, 1985, riprodotta nella pagina dedicata ad Adolfo Tino nel sito dell'Archivio storico di Mediobanca. Tino tuttavia non rivide mai tale intervista.

Kennan inoltrò lo scritto al conte Carlo Sforza che viveva esule negli Stati Uniti dove era il punto di riferimento degli antifascisti italiani di cultura laica. Sforza, che sarebbe diventato ministro degli Esteri nei governi De Gasperi e che fu l'artefice dell'adesione dell'Italia all'Alleanza atlantica, lo fece pubblicare sul «New York Times» del 28 giugno 1942.

Tino fu tra i fondatori del Partito d'Azione con Ugo La Malfa, che Cuccia conobbe sempre nella cerchia di Mattioli e al quale rimase legato da una profonda amicizia.

A Mattioli e Tino chi aggiungerebbe?

Lavorando con Cuccia, mi sono convinto che il suo principale riferimento sia stato Donato Menichella.

Direttore generale dell'IRI e, quindi governatore della Banca d'Italia.

Uomo integerrimo, tecnicamente preparato e sommamente riservato. Non rilasciò mai interviste: «la verità non la puoi dire quasi mai – ammollava –, il falso non lo devi dire mai! Dare fiato alle trombe per parlare del sesso degli angeli non mi diverte»⁵. Cuccia lo imitò, sia perché voleva affermare l'immagine di una Mediobanca attenta unicamente a ideare servizi su misura ed esclusivi per i clienti, sia perché conosceva i trabocchetti dei giornalisti, essendo stato uno di loro dal 1926 al 1931 quando fu cronista del «Messaggero».

Il rapporto tra Cuccia e Menichella fu sempre molto cordiale, affettuoso e denso di stima reciproca. Ciò è testimoniato da lettere e biglietti conservati nell'Archivio storico. Fu da Menichella che Cuccia trasse il motto «le azioni si pesano e non si contano». Per capirne il senso occorre rileggere la relazione che Menichella stesso consegnò nel 1944 a Andrew Kamarck, che gli Alleati avevano nominato commissario dell'IRI. In tale relazione egli metteva in evidenza la diversità dei mercati americano e italiano. Nel primo esisteva sempre un'offerta di investitori disposti ad assumersi rischi d'impresa, mentre in Italia occorreva prima individuare i «talenti imprenditoriali» e poi agevolarli.

⁵ Testimonianza del figlio Vincenzo, in *Donato Menichella*, Laterza, Bari, 1986.

Stabilizzare le proprietà

Impresa non semplice, considerando che il capitalismo italiano era per lo più familiare e tendeva ad avere proprietà tecnicamente fragili e finanziariamente frammentate.

Molto del lavoro di Cuccia riguardò proprio la ricerca di «talenti», dotati di visioni sufficientemente ampie e di competenze adatte a gestire imprese di grandi dimensioni. Contestualmente Mediobanca acquistò quasi sempre solo quote modeste di capitali, ma strategiche, per spingere i maggiori azionisti all'accordo. In tal modo essa stabilizzava gli assetti proprietari.

Sotto il governatorato di Menichella iniziò un rapporto molto stretto con la Banca d'Italia, che sarà confermato con Guido Carli e Paolo Baffi; con Ciampi vi fu, invece, un certo raffreddamento.

Cosa significava stabilizzare le proprietà?

In genere, nelle grandi imprese è difficile trovare un solo socio che sia in grado di detenere il controllo e cioè la maggioranza assoluta o relativa del capitale e quindi dei voti in assemblea. È così difficile individuare in modo certo e duraturo un *manager* di fiducia che si incarichi della conduzione aziendale inquadrandola in piani di medio e lungo termine. La presenza di un ente come Mediobanca, a fianco dei maggiori azionisti, ne consolidava il potere assicurando all'impresa il necessario respiro senza temere azioni ostili nel breve periodo. Per inciso, nell'immediato dopoguerra le grandi imprese private erano controllate da famiglie i cui possessi azionari si erano di molto assottigliati.

Questo vale solo per l'Italia?

No. Nell'Europa continentale, caratterizzata dal «modello renano» magistralmente descritto nel 1991 da Michel Albert⁶, Mediobanca ha rivestito la funzione stabilizzatrice che in altri sistemi veniva assicurata da entità finanziarie simili. In Germania tale ruolo era esercitato dalla Deutsche Bank, a cui facevano capo possessi azionari nelle società Bayer, Basf, Veba, Siemens, Daimler Benz, Continental, Linde ecc. La DB reggeva il ruolo coordinandosi con Allianz e Menchener Ruck, compagne

⁶ M. ALBERT, *Capitalisme contre capitalisme*, Editions du Seuil, Paris, 1991.

assicurative dalle quali era a sua volta partecipata. Anche in Francia esistevano simili intrecci con gli enti finanziari costituiti dalla Caisse des Dépôts (ente pubblico), BNP, Crédit Lyonnais, AGF, i quali figuravano azionisti delle principali imprese quali Elf, Pechiney, Usinor/Sacilor, Rhône-Poulenc, Total, Thomson.

E in Italia?

In Italia i casi di scuola erano Montecatini, Edison, SNIA Viscosa e altre. In passato la funzione stabilizzatrice era stata esercitata dalla Bastogi. Una finanziaria che Cesare Merzagora criticava perché «covava uova di pietra»; cioè deteneva quote azionarie, essenzialmente in imprese elettriche, senza fare null'altro. Mediobanca invece voleva e doveva covare uova dalle quali dovevano nascere iniziative utili al benessere e al progresso del Paese.

Difendendo l'italianità delle imprese più importanti?

Il mantenimento dell'italianità delle nostre grandi imprese era fuori discussione, ma all'inizio della storia di Mediobanca l'Italia era considerata un mercato rischioso per gli investitori esteri, salvo che si disponesse di corrispondenti dotati delle necessarie competenze: Cuccia assicurò ai suoi *partner* esteri queste competenze.

Consigli e denaro

Cesare Romiti ha scritto che Cuccia «era ossessionato dall'idea che, dopo la conclusione della guerra, l'Italia aveva bisogno di costruire una solida rete di aziende che funzionasse, malgrado i loro padroni»...

L'Italia del 1946 era un Paese con 45 milioni di abitanti, dove gli attivi erano occupati per il 45% nell'agricoltura. L'industria contava solo per il 32%, ma il vero problema era l'obsolescenza degli impianti e l'arretratezza dell'organizzazione. Inoltre, l'autarchia imposta dal fascismo aveva impedito quelle innovazioni e quegli scambi di conoscenza che in tempi di pace portano al progresso diffuso.

Luigi Morandi, direttore generale della Montecatini, nel 1946, presentò una relazione alla Commissione economica della Costituente. In essa si legge: «Bisogna che noi aggiorniamo le nostre conoscenze... Da noi purtroppo tutto è stato fatto stancamente e siamo rimasti in arretrato».

Quindi, un'Italia povera; con poche materie prime e priva di tecnologie e di progetti. Tuttavia ricca di molti personaggi in cerca di successo e riscatto sociale. Personaggi che, con varie sfumature, avrebbero distinto la nostra storia industriale degli anni Cinquanta e Sessanta: gli Olivetti, i Borghi, gli Zanussi, i Ferrero, i Costa. Ma anche i grandi *manager* delle imprese controllate dallo Stato: tra tutti cito Oscar Sinigaglia, che fu il padre della nostra moderna industria dell'acciaio al ciclo integrale, ed Enrico Mattei che si inventò un nuovo ente per l'energia valorizzando il metano scoperto sotto la Valle Padana. E quel Vittorio Valletta che, dirigendola con autorità, trasformò la FIAT in un vero gigante.

È questo lo scenario in cui iniziò ad operare Mediobanca.

Dapprima sostenendo le grandi imprese, successivamente ponendo attenzione allo sviluppo delle medie imprese. Alle prime Mediobanca ha dispensato, per dirla con un celebre motto, «consigli e denari». Consigli su come gestire i programmi d'investimento a lungo termine sostenendo le ricorrenti ristrutturazioni, sino ad aiutare nella selezione dei massimi dirigenti e nella cultura della rendicontazione: chi veniva finanziato da Mediobanca doveva accettare di sottoporsi regolarmente ad un esame severo di congruità dei risultati rispetto ai programmi presentati.

Questa fu già una grande innovazione perché allora (e talvolta ancora oggi) le banche concedevano finanziamenti senza poi interessarsi alla capacità dell'impresa di rimborsarli alla scadenza pattuita. Mediobanca ha sempre seguito i clienti uno per uno, con valutazioni «sartoriali» e la messa a punto di preventivi economici e finanziari. Ha potuto così suggerire le necessarie correzioni di rotta quando le vicende successive si presentavano diverse da quelle immaginate all'inizio. Ciò poteva significare ad esempio aumenti di capitale con ingresso di nuovi soci, evitando di farsi sorprendere da crisi di liquidità che sarebbero state di difficile soluzione. Questa tecnica di concessione dei denari e di «manutenzione» dei clienti consentì alla banca di non subire perdite sui crediti concessi durante tutta quella che possiamo chiamare l'«era Cuccia»; un periodo che va dalla fondazione, il 10 aprile 1946, e si chiude con l'estromissione di Vincenzo Maranghi, ultimo «cucciano», l'11 aprile 2003⁷.

Sino a tutto il giugno 1988, prima che l'azionariato di Mediobanca divenisse prevalentemente privato, le perdite sui finanziamenti erogati fu-

⁷ Su questo «allontanamento» rimando a G. LA MALFA, *op. cit.*, pp. 224-227.

rono pari allo 0,001%. Mediobanca poteva vantarsi di conoscere il cliente meglio di chiunque altro, *intus et in cute*, cioè «dentro e nella pelle»⁸.

Immaginare il futuro

Come iniziò ad agire il nuovo istituto di credito?

Con pochi dipendenti, in gran parte trasferiti dalle banche fondatrici. In maggioranza dal Credito Italiano, una banca che Cuccia apprezzava molto dal lato tecnico⁹. Occorrevano infatti persone che fossero in grado di far partire subito un istituto la cui attività avrebbe dovuto aiutare la ricostruzione e lo sviluppo di un'Italia nuova, rinascente dalle rovine dell'ultima guerra. Un'Italia democratica la cui classe dirigente (sarà la migliore che abbiamo avuto) si vedeva con lungimiranza quale protagonista della rinascita dell'Europa. Prese vita in quei giorni una banca che rappresentò a lungo un *unicum* nel panorama bancario, non solo italiano. Una banca che avrebbe accompagnato le imprese in uno sviluppo denso di sfide.

Raffaele Mattioli scrisse sul bilancio della Comit che la fondazione di Mediobanca era volta a stabilire un «rapporto diretto tra il mercato del risparmio e il fabbisogno finanziario per il riassetto produttivo delle imprese».

Un cambiamento di paradigma e una trasformazione della mentalità dell'industria italiana.

Distinguerai. La struttura finanziaria del capitalismo italiano nell'anno di nascita di Mediobanca vedeva sì le famiglie nelle imprese private, ma anche un *management* di tutto rispetto nelle imprese possedute dallo Stato che erano raccolte nell'IRI (l'ENI seguì nel 1953, anch'esso con una grande scuola di *management*). Inoltre, le imprese a controllo pubblico facevano ampio uso della Borsa valori essendo state in origine quotate dalle grandi banche miste che ne avevano sostenuto la fondazione e la crescita. Era

⁸ Sulla tecnica di valutazione del merito di credito rimando a quanto riferito da Giandomenico Piluso (*Mediobanca. Tra regole e mercato*; Egea, Milano, 2005, pp. 78 e sgg.), facendo seguito ad un incontro con Silvio Salteri, capo del Servizio crediti. Salteri sarà amministratore delegato di Mediobanca dal 1982 al 1988, succedendo a Enrico Cuccia. Sullo stesso argomento si veda anche il mio *Eugenio Rosasco, primo Presidente di Mediobanca*, relazione del 21 marzo 2013, scaricabile dal sito dell'archivio storico (<http://www.archivistoricomedibanca.it/documenti/Como21-3-2013EugenioRosasco-RelazioneColtorti.pdf>).

⁹ Si vedano in particolare la relazione storico-archivistica per la dichiarazione di interesse culturale dell'Archivio storico di Mediobanca (nel relativo sito) e G. MORREALE, *Il Credito Italiano e la nascita di Mediobanca*; Mediobanca 2014; <http://www.archivistoricomedibanca.it/documenti/Giampietro%20Morreale%207%20novembre%202014.pdf>.

certa però la sudditanza tecnologica rispetto agli americani (maestri nell'organizzazione industriale costruita sul modello fordista) e ai tedeschi che hanno sempre mantenuto posizioni inattaccabili nella grande meccanica, nell'acciaio e nella chimica.

Fu questa la ragione per cui Mediobanca inventò una serie di società di servizi che dovevano affiancare le aziende?

Sì, fu la consapevolezza di questa «sudditanza» a spingere Mediobanca nella promozione di enti di consulenza capaci di trasferire alle nostre imprese di dimensione medio-piccola le più avanzate tecnologie di oltreoceano. Fu così che nel 1951 nacquero la Progredi, per la progettazione e realizzazione di impianti industriali, e la Compass (Compagnia Sviluppo Iniziative Industriali Agricole e Commerciali), per la promozione di iniziative all'estero coordinando le competenze dei maggiori gruppi italiani: Montecatini, SNIA Viscosa, FIAT, Edison. Nel 1954 fu la volta di un sistema di *trading companies* africane per sviluppare le esportazioni italiane; un programma incentrato sulla Tradevco di Monrovia (Liberia) con funzioni bancarie e sull'Intersomer (a Milano) con funzioni mercantili¹⁰.

Nel 1962 fu la volta della Reconta per assistere le imprese nella redazione e verifica dei bilanci: fu la prima impresa italiana di revisione contabile. Vi fu anche un programma di *venture capital* per le medie imprese negli anni Sessanta.

Tutti i primi anni di Mediobanca furono densi di innovazioni e sperimentazioni per avviare azioni a sostegno dell'industria italiana. Faceva «sistema» con le nostre maggiori imprese, arrivando anche a sponsorizzare una cattedra di Energia nucleare presso l'Università di Milano.

Sempre in termini di innovazione e progresso è significativo che già Eugenio Rosasco, primo presidente di Mediobanca, sostenne apertamente la diffusione del «Sole 24 Ore». Il primo numero del nuovo giornale era uscito il 12 settembre 1946; il 23 settembre Rosasco firmò con l'economista Ferdinando di Fenizio (tra i fondatori del giornale, insieme con Piero Colombi, Libero Lenti, Federico Maria Paces e Roberto Tremelloni) una circolare della Delegazione Alta Italia, attuale Assolombarda, con la quale si caldeggiavano le sottoscrizioni in abbonamento al nuovo quotidiano

¹⁰ Enrico Cuccia amava l'Africa. Nel giugno 1936 era stato inviato in Etiopia come delegato del Sottosegretariato per gli Scambi e le Valute per controllare e mettere fine alle malversazioni che vi si verificavano sotto il comando del viceré d'Etiopia, maresciallo Rodolfo Graziani. Su questo periodo si veda *Enrico Cuccia in Africa Orientale (1936-1937)*, a cura di M. Martelli e M. Procino, Franco Angeli, Milano, 2007.

«abbandonando giornali redatti su vecchi schemi economici come 'Il Sole'». Occorreva guardare al futuro e inventarsi il «nuovo» e Mediobanca era parte di questo «nuovo».

Su queste basi Mediobanca costituì la sua filosofia: un istituto finanziario di altissimo prestigio, con influenti relazioni internazionali che consiglia l'imprenditore, scelto e selezionato come cliente, accompagnandolo in un processo di sviluppo che lui stesso decide di affrontare previo giudizio di validità. In altre parole, Mediobanca non è imprenditore industriale, ma compagno di viaggio nelle iniziative che reputa promettenti.

La «sconvolgente» nazionalizzazione dell'industria elettrica

Intanto l'Italia cambiava. Gli anni del boom coincisero con l'avvento del centrosinistra. Una delle scelte caratterizzanti della nuova fase politica fu, nel 1963, la nazionalizzazione dell'energia elettrica. Una decisione che incise profondamente nella struttura del capitalismo italiano.

Fu un'operazione «sconvolgente».

La legge dispose il trasferimento degli impianti da una potente oligarchia (gli elettrici) ad un ente pubblico di nuova costituzione (l'ENEL). Fu così distribuito alle società che fino ad allora producevano energia elettrica un cospicuo volume di indennizzi, pagato in rate semestrali nel corso di dieci anni, con interessi sulle quote da ricevere conteggiati al 5,5%.

Quella legge eliminò una buona quota del capitalismo privato basato sulla Borsa valori, che era nato tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento ad opera delle grandi banche miste. Scomparvero, così, dal mercato molti titoli che erano oggetto di investimento sicuro da parte delle famiglie italiane. Aspetto determinante: le società destinatarie degli indennizzi si fecero trovare impreparate all'appuntamento e, il più delle volte, impiegarono i soldi ricevuti in iniziative sfortunate. Ne nacque un flusso di fusioni tra imprese titolari di crediti per indennizzi da ricevere e imprese indebitate a redditività decrescente che cominciavano a subire l'effetto dei maggiori costi indotti dalla crescita dei salari non fronteggiata con innovazioni di processo.

La principale di queste fusioni, dopo quella tra Montecatini e SADE nel 1964, riguardò nel 1966 le due grandi *public companies* Montecatini e Edison. L'operazione fu un colossale fallimento perché risultò impossibile amalgamare due diversissime culture industriali.

Che Mediobanca ispirò.

No. Contrariamente a quanto si è ritenuto a lungo, vista la vicinanza delle due aziende a Mediobanca, la fusione non fu suggerita da Cuccia, ma decisa autonomamente dai vertici delle due società. Mediobanca intervenne solo successivamente. Lo raccontano con precisione, perché ebbero come fonte autorevole Adolfo Tino, Eugenio Scalfari e Giuseppe Turani nel celebre libro *Razza padrona*: «un giorno dell'estate del 1965, Pirelli telefonò a Cuccia e lo mise al corrente che [Giorgio] Valerio e [Giorgio] Macerata [rispettivamente, presidente della Edison e amministratore delegato della Montecatini] stavano trattando la fusione ma che non riuscivano a venire a capo dell'esame contabile e della valutazione da dare ai cespiti dei due gruppi. Avevano perciò deciso di affidare a Mediobanca l'incarico professionale e arbitrale»¹¹.

Questo episodio aiuta capire i modi nei quali Mediobanca si occupava degli affari. Francesco Cingano riassunse questo modo di lavorare del «banchiere-mercante» nella «capacità di adesione e di sollecito appoggio alle iniziative che gli uomini d'affari sapevano suggerire e proporre, apprestando ed apportando in queste iniziative non solo adeguati mezzi finanziari ma tecniche operative che s'affinavano sempre più e spesso anche innovative tecniche gestionali»¹².

Quindi Mediobanca non interveniva nel lavoro «industriale»?

Non era nella filosofia di Cuccia. Per questo lavoro non aveva né le competenze né gli strumenti. È noto che la Mediobanca di Cuccia non assunse mai ingegneri contrariamente a quanto fece l'IMI: la valutazione del merito di credito spettava a coloro che mettevano i denari e non a coloro che «giravano le manovelle». I risultati, misurati dal lato delle perdite sui crediti concessi, sono a schiacciante favore di Mediobanca.

Torniamo alla nazionalizzazione dell'energia elettrica: che ruolo ebbe l'istituto di Cuccia?

Nel 1962, Cuccia propose una soluzione diversa rispetto a quella adottata, che però non ebbe seguito. Gli azionisti delle società elettriche avreb-

¹¹ E. SCALFARI – G. TORANI, *Razza padrona*, Feltrinelli, Milano, 1974, p. 117.

¹² F. COLTORTI, *Francesco Cingano banchiere*, Annali della Fondazione Ugo La Malfa, vol. XIX, Roma, 2004, p. 25.

bero dovuto conferire i loro possedimenti in cambio delle quote di un fondo gestito da Mediobanca insieme con le maggiori banche. Sarebbe stato il primo fondo comune italiano. Il fondo, con quote collocate al pubblico, avrebbe diversificato i rischi operando nell'interesse di un azionariato molto vasto, guidato da gruppi dirigenti adatti alla gestione delle risorse finanziarie, evitando la già temuta fase critica dovuta all'impreparazione del vecchio *management* delle società elettriche nella riconversione degli investimenti. Si decise in altro modo e con risultati non positivi.

Il «salotto buono»

A metà degli anni Sessanta mutò il clima. Concluso lo slancio della ricostruzione, con una politica economica che si era dimostrata incapace di razionalizzare la grande trasformazione economica dell'Italia, si iniziò a parlare di «congiuntura», alludendo con quel termine al calo della crescita. Mutarono le relazioni sindacali, cambiò il rapporto tra l'industria e la politica.

A questa analisi aggiungerei che in quel periodo si determinò anche la crisi delle grandi imprese dovuta agli investimenti sbagliati e a strutture dirigenziali inadeguate. Ciò comportò per Mediobanca una forte richiesta di servizi e le attribuì una posizione centrale nell'industria a seguito sia dei finanziamenti sia delle prese di partecipazione.

Nel suo ultimo intervento, Marcello de Cecco ha descritto così quella situazione: «Scomparso Mattioli dalla scena, di personaggi in grado di influire sulle decisioni dei grandi imprenditori resta solo Cuccia. La sua posizione al centro del sistema diviene dunque unica e, nonostante l'apertura internazionale del mercato finanziario italiano, a Mediobanca e al suo capo si rivolgono in sempre maggior numero imprese e imprenditori in crisi, in cerca di aiuto per ristrutturare imprese, infondere in esse nuovi capitali, trasformare la compagine societaria. Sempre, beninteso, cercando di non cedere né proprietà né controllo. Il prestigio di Enrico Cuccia spesso basta a far trangugiare alle famiglie di imprenditori pillole per loro amare, che talvolta bastano a restituirle alla salute. Ed è proprio in quegli anni che la frase *se ne occuperà Mediobanca* si ascolta e si legge sempre più spesso»¹³.

¹³ M. DE CECCO, *Una breve panoramica sulla struttura e la dinamica del sistema finanziario italiano al tempo di Enrico Cuccia*, intervento all'inaugurazione dell'Archivio Storico Mediobanca, 7 novembre 2014 (www.archivistoricomedioabanca.it/documenti/de%20cecco.pdf). Questo fu l'ultimo scritto di de Cecco, un brillante economista e al tempo stesso una piacevolissima persona con la quale ho avuto la fortuna di confrontarmi.

A fine giugno 1970 il totale del bilancio di Mediobanca raggiunse i 1.252 miliardi di lire, cifra che comprendeva quasi mille miliardi di crediti verso clienti e 38 miliardi di titoli e partecipazioni. Tra queste: Assicurazioni Generali, FIAT, Bastogi, La Fondiaria (Incendio e Vita), La Rinascente, Montedison, Olivetti, Pirelli & C., Pirelli S.p.A., SNIA Viscosa, tutte società nelle quali via Filodrammatici era presente nei sindacati di controllo o comunque soggetto rilevante dell'amministrazione.

È l'affermazione del «salotto buono», di quella che viene chiamata l'economia di relazione. Un sistema che ha valutazioni controverse.

Sì. Valutazioni sovente negative perché lo si vedeva come un club esclusivo nel quale entravano solo pochi eletti. In realtà il nomignolo faceva comodo a quei pochi «eletti» che lo erano perché potevano rappresentare gli strumenti attraverso i quali Mediobanca amplificava gli effetti del suo lavoro. Sia per sfruttare le competenze industriali di cui aveva bisogno, sia per coinvolgerli in operazioni finanziarie di grande portata dove essa non poteva agire da sola. Letto in questo senso quel «salotto» aveva funzioni positive. Ma, contrariamente a quanto si pensa, non era affatto chiuso. Vi entrarono infatti molti imprenditori emergenti, distintisi al di fuori di quel gruppo che dominava la scena negli anni Quaranta: da Carlo De Benedetti a Luigi Lucchini, dai Benetton agli Stefanel, ai Ferrero sino agli esponenti dei distretti industriali con il pratese Pecci in prima linea.

Montedison

Gli anni Sessanta sono gli anni della chimica. Un settore industriale strategico che ha come snodo Montedison. E centrale nella storia di Montedison c'è Mediobanca.

La storia di Montedison richiede una contestualizzazione.

Prego.

Alla fine del miracolo economico (che possiamo fissare convenzionalmente nel 1963) il mondo dell'economia e della finanza era pervaso dalle idee programmatiche. Il piano Marshall aveva caratterizzato con successo gli anni dal 1948 al 1952, nel 1957 era stata avviata l'unificazione europea con la firma del Trattato di Roma, nel 1966 fu istituito il Comitato interministeriale per la

programmazione economica e l'anno successivo fu approvato il primo (sarà l'unico) programma di sviluppo economico per il quinquennio 1966-1970.

Tutti erano chiamati ad «inventarsi il futuro» e questo veniva immaginato spesso in termini di settori innovativi che lo Stato avrebbe dovuto promuovere.

Nel gennaio 1971 un gruppo di lavoro coordinato da Luigi Frey aveva curato un numero speciale di «Mondo Economico» che elencava per l'appunto quei settori: chimica e materie plastiche figuravano in prima fila¹⁴. In tale ambito Enrico Cuccia aveva voluto inaugurare gli studi di una società specializzata fondata nel gennaio 1970, la R&S (Ricerche e Studi S.p.A.). Aveva chiamato a dirigerla Giorgio La Malfa¹⁵, giovane e brillante economista da poco tornato da un ciclo di studi all'estero, incluso un periodo al mitico MIT, dove insegnavano alcuni tra i maggiori studiosi che riceverono poi il Nobel per l'Economia; tra questi, Franco Modigliani.

La R&S pubblicò come suo primo lavoro, nel dicembre 1970, uno studio accurato sull'industria chimica: 215 pagine nelle quali si descriveva il settore in Italia e nel mondo; pagine ricchissime di informazioni e numeri, compresi i dati di bilancio dei maggiori produttori.

Cosa emergeva?

La chimica italiana era quinta in Europa e settima nel mondo. Il suo contributo alla produzione del reddito nazionale veniva misurato al 14% con una dinamica superiore alla media: «L'alta intensità di capitale, il forte autoconsumo, l'elevato contenuto tecnologico, l'ampio mercato delle sue produzioni sostenuto da una domanda diversificata e in continua espansione a tassi superiori alla media fanno dell'industria chimica un'attività di punta, particolarmente interessante, non solo per lo sviluppo passato, ma anche e soprattutto per le ulteriori prospettive di crescita che essa offre»¹⁶. Era il primo vero studio di settore pubblicato in Italia, ma non fu realizzato da R&S come dichiarato, bensì da Giancarlo Loraschi, economista in forza all'Ufficio studi di Mediobanca¹⁷.

¹⁴ *Settori innovativi* «Mondo Economico», 2-9 gennaio 1971. «Mondo Economico» era diretto da Bruno Pagani e costituiva lo strumento essenziale per economisti e operatori economici essendo molto curato e ricco di supplementi che riproducevano i documenti essenziali quali le Relazioni delle principali istituzioni e approfondimenti di grande utilità.

¹⁵ Giorgio La Malfa fu direttore sino al marzo 1973. Poi lasciò per dedicarsi alla carriera politica. Io presi il suo posto. Fui nominato «ufficialmente» direttore nell'aprile 1979 e amministratore delegato dal 1992 al 2011, restando consigliere sino al settembre 2015. La Malfa è stato nominato presidente di R&S nel 2007.

¹⁶ R&S, *L'industria chimica*, 1970, p. 2.

¹⁷ Mediobanca ha un'Area studi costituita dall'Ufficio studi (che è un servizio interno alla banca) e dalla R&S che costituisce una società per azioni interamente posseduta, ma separata. La R&S ha una sua

L'interesse di Mediobanca per il settore chimico era evidente.

Non solo perché il settore era strategico, ma anche perché vi operavano le maggiori imprese con cui lavorava: Montedison, SNIA Viscosa, ANIC, per citare le più importanti.

Tuttavia è stata Montedison, per massa e influenza, a dominare la scena.

Montedison diventò il «problema» per l'esito infausto della fusione e il conseguente peggioramento della sua gestione. Nel 1970 e nel 1971, dopo una lunga serie di utili, i bilanci vennero chiusi in simbolico pareggio. Nel 1972 *idem*, ma dopo l'utilizzo di 458 miliardi di capitale e riserve. Mediobanca, ormai centrale nel sistema delle grandi imprese, si assunse il compito del risanamento. Ma per risanare un colosso quale era divenuto quel gruppo, le cui due teste «separate» stavano negli storici palazzi milanesi di Foro Buonaparte e Largo Donegani, occorreva trovare un «talento» imprenditoriale.

Cuccia individuò il «talento» in Eugenio Cefis, l'uomo che aveva affiancato Enrico Mattei all'ENI.

Perché Cefis?

Mattei aveva avuto un forte rapporto con Raffaele Mattioli che gli aveva assicurato l'appoggio della Comit, ma Cuccia ne diffidava; sia per la condotta spregiudicata dei rapporti con i politici («l'incorruttibile corruttore di una politica che non chiedeva di meglio che di essere corrotta» lo definì Indro Montanelli commemorandolo sul «Giornale» del 27 ottobre 1992 a trent'anni dalla morte), sia per l'eccessivo indebitamento caricato sull'ente pubblico.

Alla morte di Mattei, vittima della caduta del suo aereo per un atto di sabotaggio, mai completamente chiarito, l'ENI esponeva nel suo bilancio debiti finanziari per oltre 2.200 miliardi di lire a fronte di un patrimonio netto di soli 419 miliardi. Ma, secondo i racconti di miei colleghi, Cuccia riteneva la situazione più seria, tanto da chiedere loro un'indagine approfondita sull'ENI da mostrare a Raffaele Mattioli. Indagine che la tragica vicenda fece ovviamente accantonare.

governance che la rende autonoma da Mediobanca e dai suoi dirigenti per ciò che riguarda gli studi e le ricerche; questi debbono essere supervisionati da un Comitato tecnico scientifico nel quale prevalgono membri esterni indipendenti da Mediobanca. Essi hanno sempre assicurato la totale autonomia di giudizio della società. Ne hanno fatto parte economisti eccellenti: oltre a de Cecco, Giorgio Basevi, Giacomo Becattini, Alberto Campolongo, Bruno Contini, Augusto Graziani, Lucio Izzo, Mario Monti.

Ma che rapporti c'erano tra ENI e Mediobanca? Si è parlato di aspra competizione.

Si tratta di vicende antecedenti il mio arrivo. Nella mia personale esperienza ho sempre trovato una forte e cordiale collaborazione negli uomini dell'ENI. Non dipendeva dal fatto che ero marchigiano. Derivava da una consuetudine di rapporti professionali proficui. In questi rapporti Mediobanca figurava talvolta a fianco di imprese concorrenti del cane a sei zampe, come ad esempio la Montedison. Ma non ho mai intuito asprezze di comportamento.

Mediobanca aveva finanziato, ad inizio anni Sessanta, il primo campo di ricerca dell'AGIP in Africa. L'iniziativa aveva portato a scoprire un giacimento molto produttivo a El Borma, nel sud della Tunisia, vicino al confine algerino. Fu anche l'occasione per costituire una società (Société Italo Tunisienne d'Exploitation Pétrolière), *joint-venture* dell'AGIP con lo Stato locale, nel contesto della «formula Mattei» in base alla quale la convenzione *fifty-fifty* non si applicava solo alla quantità di greggio estratta, ma all'intero processo di sfruttamento del campo.

Torniamo a Cefis. Perché Cuccia puntò su di lui?

Gli vedeva le doti necessarie per prendere in mano un colosso come Montedison, complesso e difficile da gestire. Forte capacità di comando e di costruzione di una squadra di *manager* molto qualificati. L'esperienza ENI giocava molto a suo favore e forse anche l'aspettativa che non si sarebbe giunti ad una guerra dalla quale sia l'ENI sia la Montedison avevano solo da perdere.

Veniamo al risanamento.

Nel 1971 Cefis fu nominato presidente della Montedison dopo che da presidente dell'ENI ne aveva favorito la scalata, scalata realizzata per lui da Mediobanca (il fine giustifica i mezzi?). Per tenere salda la sua posizione si avvalse di un patto di sindacato, formalizzato nel 1975, nel quale vi era parità tra azionisti pubblici (ENI 12,5% e IRI 3,6%) e privati (16,1% quale somma dei possessi di Bastogi, Gruppo Monti, Italcementi, SAI, Pirelli e Mediobanca). Tra questi anche un consorzio di banche costituito da IMI, ICIPU e dalla stessa Mediobanca.

Un grande sostegno, ma con risultati non esaltanti.

Infatti la cura di Cefis non fu risolutiva. Riuscì a far quadrare i conti solo nel 1973-74 dopo aver ceduto, prevalentemente a enti dello Stato, le imprese che generavano perdite (le attività minerarie all'EGAM, l'alluminio all'EFIM, l'alimentare alla SME) e dopo aver beneficiato di un rialzo notevole dei prezzi di vendita indotto dal primo *shock* petrolifero: +100% circa nei principali prodotti, eludendo il blocco dei prezzi disposto dal governo di allora.

Nel 1974 acquistò peraltro il «Messaggero» ed intervenne sul «Corriere della Sera» assicurandosi i due maggiori mezzi di informazione a Roma e Milano.

Cioè investì nel settore, quello dei giornali, che Cuccia sconsigliava a tutti i suoi interlocutori.

Sì, ma soprattutto, nel 1975 tornò il rosso nei conti della Montedison e nel 1977 Cefis decise di dimettersi, spontaneamente e senza consultarsi con Cuccia.

Sembra che Cuccia non ne fu particolarmente soddisfatto.

Assolutamente no, perché queste dimissioni riaprivano il problema della ricerca di un nuovo «talento» a cui affidare un vero risanamento di Montedison.

Cuccia trovò Mario Schimberni che divenne presidente nell'aprile 1980. L'anno dopo Mediobanca curò la «privatizzazione» di Montedison con l'ennesima «fantasia»: un gruppo costituito da FIAT, Mediobanca, Bonomi, Pirelli e Orlando rilevò il 50% della Gemina, una finanziaria della stessa Montedison, che acquistò a sua volta le azioni Montedison possedute da ENI, IRI, SOGAM e SIR Finanziaria; queste azioni assicuravano il controllo del 17% del capitale e qualificavano la Gemina quale azionista di riferimento nel patto di sindacato che raggruppava il 24% delle azioni.

La «cura Schimberni» sortì finalmente l'effetto desiderato. Dopo una lunga ristrutturazione del gruppo e delle sue attività e dopo una dura sequenza di perdite (1.883 miliardi di lire negli anni 1981-1984) i conti tornarono in utile nel 1985. La Montedison era di nuovo efficiente; ma le acque si mossero di nuovo perché Schimberni cominciò a non sentirsi sicuro nonostante avesse l'appoggio di Mediobanca. La temeva in declino e quindi spinse la Montedison verso un assetto di *public company* dove egli potesse governare indisturbato dai soci e soprattutto dalla FIAT verso la quale i dirigenti milanesi avevano maturato una contrapposizione sin dai

tempi di Cefis. Schimberni arrivò a scalare in Borsa uno dei suoi soci, la Bi-Invest della famiglia Bonomi, incorporandola poco dopo. Portò poi al 50% il possesso sulla Fondiaria (sino ad allora controllata insieme con Mediobanca che se ne considerava una sorta di «padrino»), sempre con una scalata ostile a via Filodrammatici. Questo fatto fu molto sofferto perché configurò per Cuccia la perdita di una grande impresa dopo averne realizzato il risanamento.

La Montedison passò ai Ferruzzi.

Fortunati commercianti di Ravenna che, incoraggiati da Romano Prodi, la scalarono nel 1986, ma contraendo indebitamenti in misura tale da venirne infine sopraffatti: 31 mila miliardi di lire di debiti che produssero il crac nel maggio 1993.

Per ironia della sorte, l'affare tornò in via Filodrammatici perché Mediobanca fu incaricata nel giugno 1993 di predisporre il salvataggio del gruppo derivato dal colosso chimico.

Mediobanca riuscì a realizzare il salvataggio del Gruppo Ferruzzi-Montedison in due anni, tentando inutilmente di consentire alla famiglia ravennate di mantenere una partecipazione quale azionista di riferimento.

La famiglia Ferruzzi ha sostenuto un'altra versione. Accusando Mediobanca di voler fare esattamente il contrario.

È vero, ma la posizione della famiglia Ferruzzi era insostenibile. Avevano avuto la possibilità di restare nel gioco, ma si rifiutarono di conferire le risorse. Contavano forse sul principio (errato) che Mediobanca dovesse aiutare le famiglie a scapito delle imprese.

Nel maggio 1994, dando seguito alle accuse, la procura di Ravenna emise avvisi di garanzia nei confronti dei dirigenti di Mediobanca, compresi Enrico Cuccia e Vincenzo Maranghi. Nell'occasione, una grande sceneggiata: una trentina di finanziari si presentarono in via Filodrammatici avendo al seguito giornalisti, fotografi e televisioni. Fu sequestrato un intero camion di documenti¹⁸.

Le accuse della famiglia si rivelarono totalmente infondate e il 31 maggio 2002 il caso venne chiuso dal tribunale di Milano al quale erano stati trasmessi gli atti.

¹⁸ Per una corretta ricostruzione della vicenda si veda A. DI MARTINO, *Ecco l'ultima verità sul crac Ferruzzi*, in «Il Mondo», 28 giugno 2002.

Emerse, invece, un sistema di fondi neri (il «sistema Berlino», dal nome del fiduciario della famiglia). A scoprirlo furono i nuovi amministratori del Gruppo, Guido Rossi ed Enrico Bondi. A proposito di tale «sistema» l'ordinanza di archiviazione spiegava: «sistema utilizzato per depredare il gruppo attraverso operazioni di vera e propria distrazione, sia per condurre operazioni riservate (come per esempio la scalata occulta a Enimont), sia per pagare tangenti, sia per effettuare altre illecite operazioni e occultare pregresse perdite di bilancio». Sembra inverosimile, ma erano tornate le analoghe malversazioni denunciate da Piero Sraffa nel 1922, quando citava le «società di drenaggio» costituite dai dirigenti infedeli «la cui sola funzione era quella di prosciugare i profitti delle proprie società-figlie, nascondendo questi veri e propri furti con le più diverse operazioni finanziarie»¹⁹.

Il salvataggio del gruppo Ferruzzi rilanciò l'immagine di Mediobanca come banca capace di rimediare ai danni che azionisti e dirigenti incapaci o collusivi producevano alle grandi imprese. Per capirne la portata basta la risposta che Enrico Cuccia dette il 13 marzo 1995 al pubblico ministero Francesco Mauro Iacoviello che lo interrogava a Ravenna nel contesto dell'indagine citata sopra: «Tenga presente che nella mia esperienza io non ho mai conosciuto una ristrutturazione finanziaria dell'ordine di 31 mila miliardi. L'unico precedente paragonabile [...] si riferisce al 1933 quando venne costituito l'IRI per rilevare le immobilizzazioni della Comit, del Credit e della Banca di Roma per 12 miliardi di lire dell'epoca che corrisponderebbero grosso modo ai 31 mila miliardi attuali o forse anche meno. Ma occorre anche considerare che nel caso del Gruppo Ferruzzi le banche non erano 3 ma 311».

Sindona

Questo discorso ci porta a Tangentopoli. Ci torneremo. Vorrei restare negli anni Settanta. Un periodo cupo, di dense trasformazioni. Nella finanza è il periodo dominato da Michele Sindona.

All'inizio degli anni Settanta, le banche cosiddette «laiche», e Mediobanca ne era parte, avevano subito un violentissimo attacco alla loro indipendenza.

Nel 1972 l'IRI, sotto la regia politica della coppia Colombo-Andreotti, decise l'uscita di Raffaele Mattioli dalla presidenza della Comit. A sostituirlo fu chiamato Gaetano Stammati; un burocrate che passerà alle cronache per l'iscrizione alla loggia massonica segreta P2 di Licio Gelli.

¹⁹ P. SRAFFA, *La crisi bancaria in Italia*, in IDEM, *Saggi*, Il Mulino, Bologna, 1986, commentato in F. COLTORTI, *L'informazione finanziaria negli ultimi 100 anni*, Laterza, Roma-Bari, 2010, pp. 28-29.

L'uscita di scena di Mattioli determinò una forte discontinuità e Cuccia cominciò a temere che attraverso le BIN la politica potesse arrivare anche in Mediobanca.

Sono anche gli anni di Michele Sindona le cui malefatte sono coperte da Andreotti e producono sconquassi nell'«ordine costituito» che Mediobanca aveva trovato al suo nascere e che aveva poi coltivato.

Lei entra in Mediobanca nel 1972, quindi il suo racconto diventa di prima mano. Come ricorda Sindona? Che disegno perseguiva?

«Grandezza sinistra ma indubbia» è la definizione di Sindona data da Guido Carli²⁰. La condivido a pieno. Sul disegno, Marco Magnani, nel suo recente lavoro, ha messo in un ordine ragionato le vicende di Sindona. Ma resta la domanda: «Come è potuto accadere?». Come e perché, il complesso politico-affaristico-giudiziario, per usare la definizione di Paolo Baffi, sosteneva un personaggio così spregiudicato?

Sono stato cliente della Banca Privata Finanziaria (l'istituto di Sindona), dell'unico sportello in via Verdi, nel cuore della City milanese. Ricordo ancora un ambiente impeccabile, con impiegati orgogliosi, rapidi, al massimo della professionalità, che tenevano un rapporto «signorilmente friendly» con i clienti; con «tutti» i clienti considerando che io in quei tempi ero probabilmente il più povero, con un saldo di conto vicino allo zero e privo di raccomandazioni. Ma la banca di Sindona era l'unica che concedeva ai dipendenti delle affiliate di Mediobanca, compresa R&S, alcune condizioni di favore.

Un modo abile per accreditarsi negli ambienti che contavano.

Il finanziere siciliano, originario di Patti, si era introdotto molto bene nella finanza milanese e nel 1960 aveva rilevato la Privata Finanziaria da Ernesto Moizzi, un agente di cambio molto apprezzato da Franco Marinotti, *dominus* della SNIA Viscosa. Fu Marinotti, «vicino» a Comit, Credito Italiano e Mediobanca, a presentare Sindona ad Enrico Cuccia. I rapporti tra i due si interruppero nel 1964, quando Mediobanca si accorse di irregolarità nei documenti contabili presentati da Sindona nel quadro della vendita alla belga Sofina di una società (la CTIP). I bilanci erano falsi e l'acquirente, tra l'altro, era anche azionista di Mediobanca.

²⁰ G. CARLI, *Cinquant'anni di vita italiana*, in collaborazione con P. Peluffo, Laterza, Roma-Bari, 1996, p. 321.

Dopo questa vicenda Cuccia incontrò Sindona nel dicembre 1965 su pressione di Carlo Bombieri (Comit) trattandolo molto freddamente ed escludendo ogni ipotesi di collaborazione suo o di Mediobanca con il suo gruppo²¹ sino all'aprile 1979, quando Sindona fu accusato di bancarotta fraudolenta, a seguito del fallimento delle sue banche. Aveva immaginato un progetto di salvataggio delle sue banche (e quindi di se stesso) con la sponsorizzazione di Enrico Cuccia, il quale non voleva aderire. Ma, minacciando rapimenti e ritorsioni sui figli, lo costrinse ad incontrarlo a New York, appunto nell'aprile del 1979. Giorgio La Malfa ha pubblicato in forma integrale il verbale di quell'incontro redatto da Cuccia e la vicenda di Sindona è ormai troppo nota per essere raccontata di nuovo²².

In quell'incontro si parlò anche di Giorgio Ambrosoli, il legale incaricato della liquidazione della Banca Privata Italiana. Sindona disse che lo avrebbe fatto eliminare. E così accadde. Sono stati in molti a condannare il silenzio di Cuccia, che non avvertì Ambrosoli e la magistratura delle minacce.

Cuccia non conosceva Ambrosoli e quindi non aveva alcuna confidenza con lui; ma non è vero che se ne stette zitto. Questa è una storia falsa, dura a morire perché viene continuamente raccontata da persone «stimate»; ma a distanza di tanto tempo questa «stima» a mio parere deve essere rivista perché vedo spesso personaggi in malafede.

Il *dominus* di Mediobanca era sotto ricatto. Sindona minacciava i figli dei quali aveva scovato indirizzi e abitudini. Per questo accettò di incontrarlo a New York e in quell'occasione Sindona gli disse di volersi assumere la responsabilità «morale» di far scomparire Ambrosoli.

Giorgio Ambrosoli fu assassinato l'11 luglio 1979 da un killer, Joseph William Aricò, assoldato da Sindona. Lo stesso killer fu autore di intimidazioni e attentati contro Cuccia, il quale restò con la famiglia minacciata dalle azioni che l'uomo di Patti aveva commissionato alla mafia italo-americana, sin quando Sindona fu vivo (cioè sino al 1986). Cuccia fu rimproverato da più parti di non avere avvertito Ambrosoli della minaccia di cui era venuto a conoscenza e fu oggetto di accuse di vigliaccheria. Tra le tante, Corrado Stajano: «Cuccia sta zitto, non fa denunce, non dice nulla a nessuno, tace anche con il commissario liquidatore»²³.

²¹ G. LA MALFA, *op cit.*, pp. 127-128.

²² *Ibidem*, pp. 270-275. L'incontro è citato anche da U. AMBROSOLI, *Qualunque cosa succeda*, Siroli Editore, Milano, 2009, pp. 256-258. A mio parere il tono di Umberto è troppo sarcastico. Per una messa a punto recente della vicenda Sindona si veda anche M. MAGNANI, *Sindona. Biografia degli anni Settanta*; Einaudi, Torino, 2016.

²³ C. STAJANO, *Un eroe borghese. Il caso dell'avvocato Giorgio Ambrosoli assassinato dalla mafia politica*, Einaudi, Torino, 1991, p. 209; dove ricorda anche la deposizione di Cuccia davanti alla Corte

A noi che lavoravamo a stretto contatto con Cuccia quelle accuse apparivano incredibili. Non era nel suo stile essere connivente di un mafioso e non era uomo da essere condizionato dalle minacce. Nel periodo delle più pesanti intimidazioni continuava a venire in ufficio a piedi senza alcuna scorta, esponendosi quindi ad ogni possibile attentato. L'unica persona da cui accettava di farsi accompagnare a casa la sera era Vincenzo Maranghi che di sicuro lo avrebbe difeso, ma che si muoveva con un'auto non blindata e senza scorta. Negli stessi mesi Roberto Calvi, capo del Banco Ambrosiano la cui sede era in piazza Paolo Ferrari, quasi attaccata alla nostra, arrivava in ufficio in auto con scorta al seguito.

Ma torniamo alla vicenda Ambrosoli.

Cuccia, come era suo stile, non rispose a chi lo accusava di vigliaccheria e non affrontò la questione neanche con i più intimi.

Il 30 giugno 2000 (sette giorni dopo la scomparsa di Cuccia) il prof. Alberto Crespi, legale di Cuccia, infranse il segreto professionale e dichiarò al «Corriere della Sera» che Cuccia, non appena tornato dall'incontro con Sindona, lo aveva incaricato di riferire ai magistrati delle minacce ricevute e di quello che aveva saputo su Ambrosoli. Ma anche in precedenza – aggiunse il professor Crespi – Cuccia, era andato con lui dai magistrati «per riferire delle minacce ricevute da lui (come da Ambrosoli) per via telefonica». Quindi i magistrati erano perfettamente edotti dei pericoli, disponendo per giunta delle registrazioni delle telefonate minatorie ricevute dagli stessi Cuccia e Ambrosoli.

I magistrati Ovidio Urbisci e Guido Viola hanno confermato, in una lettera al «Corriere», il racconto²⁴.

Lei ha citato l'analisi di Baffi sul supporto che ebbe Sindona per le sue manovre. Ma chi si oppose?

La figura di Enrico Cuccia emerge nitida dai lavori della Commissione parlamentare d'inchiesta sul caso Sindona, pubblicata il 24 marzo 1982²⁵. Nella relazione conclusiva, egli viene citato nel paragrafo dedicato a «Chi ha

d'assise di Milano il 3 ottobre 1985 (vivo Sindona): «Non ho voluto parlare perché ho sempre pensato che in questa materia il silenzio è ancora la difesa migliore».

²⁴ Si veda: O. URBISCI – G. VIOLA, *Cuccia disse: avverta il giudice*, in «Corriere della Sera», 30 giugno 2000; IDEM, *Ambrosoli, la nostra verità*, in «Corriere della Sera», 1 luglio 2000 e la nuova replica del prof. Crespi nel giornale del successivo 2 luglio. Nel gennaio 1979 si era instaurato presso la Procura della Repubblica di Milano un processo penale per le minacce mafiose subite da Cuccia e Ambrosoli.

²⁵ Disponibile anche online nel portale storico della Camera dei deputati.

detto no»²⁶: «[...] pur direttamente coinvolto e sottoposto a minacce gravissime, è riuscito a mantenersi in un precario equilibrio dando indicazioni di carattere tecnico, senza per questo assumere la posizione di ideatore o quanto meno di garante del progetto [di salvataggio delle banche di Sindona – N.d.C.]. Il suo rifiuto ad un coinvolgimento diretto ha senza dubbio dato un primo grave colpo ai disegni di Sindona e dei suoi legali di seguire la linea ‘morbida’ [...]». A dire no furono anche le due banche «laiche» Comit e Credit (guidate da Francesco Cingano e Lucio Rondelli) che non vollero «farsi coinvolgere in un progetto tanto inconsistente quanto scellerato» e, al di fuori del mondo bancario, in particolare Giorgio Ambrosoli e Mario Sarcinelli (il secondo, vicedirettore generale di Bankitalia e responsabile della vigilanza). Essi pagarono la loro rettitudine, il primo con la vita e il secondo con l’incarcerazione nel marzo 1979 per favoreggiamento e interesse privato in atti d’ufficio; accuse che si rivelarono totalmente infondate²⁷.

Ma vi erano anche ragioni strutturali?

Certo, e ritengo che la causa fondamentale della caduta di Sindona furono le perdite di gestione; ovvero le disinvolute speculazioni sui cambi che produssero progressivi ammanchi nelle casse delle banche e delle società del gruppo, prima tra tutte la Società Generale Immobiliare; «Non avevo mai visto niente di simile: pazzi furiosi che si sono messi a comprare miliardi di dollari contro valute europee. Tutte le perdite son venute da lì» (sono parole di Massimo Spada, il banchiere del Vaticano che fu vicino a Sindona, in una famosa intervista concessa ad Alberto Statera²⁸). Se quelle speculazioni, spesso illegali e realizzate con l’uso di capitali di dubbia origine, fossero andate a buon fine è molto probabile che l’impero di Sindona (un’«Idra di Lerna» come lo chiamò Guido Carli) lo avremmo ancora oggi al centro della nostra finanza, sostenuto dai timori di «contagio» che consentono la sopravvivenza delle grandi banche *too-big-to-fail*. Questo perché corruzioni e concussioni sono ancora, purtroppo, all’ordine del giorno e quegli stessi faccendieri della storia sindoniana li vediamo riemergere vivi e vegeti negli stessi luoghi di un tempo.

²⁶ Vd. pp. 379 e sgg.

²⁷ La vicenda toccò anche il governatore Paolo Baffi al quale fu risparmiato il carcere per l’età avanzata. L’iniziativa fu del giudice Antonio Alibrandi e del procuratore Luciano Infelisi. Gli accusati furono prosciolti pienamente nel giugno 1981 ma Baffi, fortemente colpito dalla vicenda, si dimise da governatore nel settembre 1979, mentre Sarcinelli lasciò la Banca d’Italia poco dopo. Si veda M. MAGNANI, *op. cit.*, p. 107. Dietro questa triste vicenda vi sono le ombre di Gelli, della loggia P2 e della copertura assicurata da Andreotti a Sindona (si veda a p. 571 la citata Relazione conclusiva della Commissione d’inchiesta).

²⁸ Sull’«Espresso» del 2 gennaio 1975.

Il «caso Rovelli»

Mentre imperversava Sindona, nel settore chimico si scatenò una vera guerra per l'accaparramento dei finanziamenti agevolati per il Mezzogiorno. Nelle cronache è passato come il «caso Rovelli».

Direi che, così come accadde con Sindona, ci fu un intreccio politico affaristico. Anche in questo caso con Andreotti (già fortemente compromesso con Sindona) in una posizione di primo piano per sostenere Nino Rovelli nella costruzione di un, per molti versi fantomatico, centro petrolchimico a Porto Torres. Nei suoi bilanci gli impianti ancora da avviare superavano sempre quelli avviati²⁹. Da notare che il Rovelli era stato un cliente apprezzato di Mediobanca, avendo rimesso in sesto brillantemente l'impresa meccanica ereditata dal padre. Quando presentò il progetto di Porto Torres, Mediobanca si rifiutò di finanziarlo. Perdette questo cliente che passò all'IMI a cui il suo fallimento costò perdite colossali, imponendo un intervento risanatore dello Stato nel 1981³⁰. Mediobanca era invece vicina alla Montedison che aveva finanziato per importi consistenti; ma su quella posizione non si registrarono perdite.

«Mala tempora»

Sempre negli anni Settanta il mondo politico, soprattutto una parte della DC, cerca di ridisegnare ruolo e posizione di Mediobanca.

Fu un tentativo di imporre a Mediobanca l'influenza dei partiti. In questo disegno si colloca, nel 1973, la decisione dell'IRI di imporre un presidente «esterno»: Fausto Calabria. Calabria, un ex alto dirigente dell'IRI, sarà il primo presidente di Mediobanca a richiedere un proprio ufficio nel palazzo di via Filodrammatici. Lo lascerà nel 1985, a seguito di uno scandalo sui fondi neri dell'IRI, dei quali l'alta dirigenza di quell'istituto era il custode. Questi «fondi» erano stati depositati presso una società fiduciaria di Mediobanca. La loro scoperta procurò non pochi dolori a Mediobanca che si vide coinvolta in operazioni architettate da altri a sua totale insaputa.

²⁹ Nel 1979, anno della crisi, il rapporto tra immobilizzi tecnici in corso di costruzione e immobilizzi netti in esercizio era superiore a due volte; vd. *Annuario R&S*, ediz. 1980, vol. II, p. 739.

³⁰ L'IMI venne salvato trasferendo alla Cassa Depositi e Prestiti 1.269 miliardi di lire di crediti in essere nel 1981 verso il gruppo SIR assistiti da garanzie reali. La CDP consegnò all'IMI titoli decennali infruttiferi che dovettero essere svalutati di 571,9 miliardi, cifra corrispondente al 53% del patrimonio nominale dell'istituto alla fine dell'anno precedente; vd. *Annuario R&S*, edizione 1981, vol. I, pp. 1412-1413.

La nomina di Calabria era un segnale chiaro da parte della politica.

«Mala tempora» era la battuta sconsolata che ripeteva Cuccia in quegli anni. In effetti era a partire dall'inizio degli anni Settanta che la sinistra della DC, con Andreatta e Prodi, aveva cominciato a darsi molto da fare per estromettere Cuccia dalla «sua» (parola di Menichella) Mediobanca. È nota la posizione di Andreatta: «Un'analisi oggettiva del *modus operandi* di Mediobanca [*sic*] se sufficientemente spinta metterebbe in luce un difetto fondamentale: quello di aver quasi sempre operato in supporto dei gruppi di controllo esistenti. [...] Proprio la dimensione delle operazioni prescelte ha rappresentato una poderosa 'barriera all'entrata' rispetto a nuovi possibili concorrenti, e l'aristocratica solitudine di Mediobanca ha finito per trasformarsi in un monopolio, che come tutti i monopoli non poteva non palesarsi dannoso»³¹.

Un'analisi che ha trovato molti seguaci.

Vero, ma era sbagliata.

Marcello de Cecco e Giovanni Ferri lo hanno dimostrato, dati alla mano, arrivando a definire «ingenerosa» l'affermazione di Andreatta. I due economisti hanno concluso il loro lavoro affermando: «Gli sviluppi che l'hanno guidata da braccio operativo della Comit nel credito finanziario [...] a banca d'affari alla francese paiono aver corrisposto a precise esigenze di garanzia degli equilibri di controllo all'interno del gruppo principale del capitalismo italiano; e, inoltre, vi erano da garantire anche gli equilibri tra questo gruppo e lo Stato, affare di cui Mediobanca si faceva demiurgo, anche nelle proprie sembianze di centauro tra pubblico e privato. Non è chiaro come tali equilibri avrebbero potuto essere altrimenti salvaguardati»³².

Tuttavia, le posizioni di Andreatta imposero a tutte le forze politiche una riflessione e il dibattito arrivò in Parlamento. Anni prima Cuccia, durante una audizione al Senato, aveva avuto la possibilità di esporre le sue posizioni.

Mediobanca pubblica o privata? Un «centauro».

Fu la risposta che Cuccia diede il 30 maggio 1978 a Napoleone Colajanni, presidente della V Commissione del Senato che stava svolgendo un'indagine conoscitiva sul finanziamento delle imprese industriali. La

³¹ N. ANDREATTA, *Le poche cose da fare*, in *Le banche e il capitale di rischio: speranze o illusioni?*, a cura di F. A. Grassini, Il Mulino, Bologna, 1984, pp. 210-211.

³² N. DE CECCO - G. FERRI, *Le banche d'affari in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1996, pp. 106 e 108.

domanda era: «Vorrei sapere se lei si considera un uomo pubblico o un uomo privato nel lavoro che svolge». La risposta: «Mi scusi, signor Presidente, ma rispondo con una frase che non è retorica: mi sento al servizio della Mediobanca ed aggiungo che fra me e la Mediobanca c'è un rapporto di particolare affezione»; replica di Colajanni: «Ma se lei si dovesse giudicare, considerata la natura del capitale sociale della Mediobanca, come si considererebbe?»; la risposta: «Sono – per così dire – un centauro: metà uomo e metà cavallo. Scelga lei qual è il pubblico e quale il privato»³³.

Risposta brillante che contribuì a rafforzare la fama di Cuccia, ma il clima attorno a Mediobanca stava cambiando.

Tra la fine degli anni Settanta e i primi anni Novanta ci fu una serie di eventi che ci diedero la sensazione di operare con l'ostilità di molti soggetti. Tutto iniziò con la morte, nel 1979 di Ugo La Malfa, grande amico di Cuccia ed eccellente mediatore politico; poi emerse Bettino Craxi a metà anni Ottanta e quindi si insediarono personaggi «nuovi» in Bankitalia (Carlo Azeglio Ciampi dal 1979 al 1993, Antonio Fazio nel 1993).

La reazione di Cuccia fu quella di «privatizzare» la banca, svincolandosi in tal modo dall'azionista pubblico e dalle sue temute inframmettenze. Furono anni densi e difficili. Si susseguirono lotte molto aspre che vedevano come controparte, in rappresentanza della sinistra DC, soprattutto Romano Prodi (e il suo mentore Nino Andreatta). L'obiettivo era quello di rimuovere Cuccia e «conquistare» via Filodrammatici. Non riuscirono in questa impresa, ma ottennero un effetto ugualmente perverso: Cuccia dovette trovare sponde amiche raggruppando alcuni personaggi, ciascuno dei quali richiese un prezzo. Occorreva mantenere l'appoggio delle BIN (soprattutto le due milanesi) e ottenere quello di un gruppo di privati che fossero disposti a farsi parte diligente nell'operazione. Fu così che nacque la Mediobanca «privata»: una Mediobanca che avrebbe però proseguito a lavorare in totale autonomia sotto un nuovo patto di sindacato inizialmente paritetico tra soci pubblici e soci privati, vecchi e nuovi. Nei soci pubblici le BIN ridussero fortemente la loro partecipazione passando dal 56,9% al 25%; il gruppo privato era stato ottenuto riunendo una quindicina di imprese, alcune delle quali peraltro sotto l'influenza della stessa Medioban-

³³ V Commissione, Programmazione, Bilancio, Partecipazioni statali, VII Legislatura, resoconto stenografico della 17ª seduta, 30 maggio 1978, *Audizione del Presidente di Mediobanca Innocenzo Monti accompagnato dal dottor Enrico Cuccia, amministratore delegato dell'Istituto*, p. 581. L'audizione è pubblicata anche nel sito dell'Archivio storico Mediobanca, www.archivistoricomediobanca.it.

ca (Generali, Pirelli, Fondiaria). L'assetto comprendeva praticamente il *gotha* dell'imprenditoria privata (FIAT, De Benedetti, Pirelli, Italcementi, Marzotto, Ferrero) ma anche alcuni medi imprenditori (Pecci di Prato, Cerutti di Novara). Confermati il Gruppo Lazard e la Berliner Handels-und Frankfurter Bank). Nel nuovo Consiglio di amministrazione figuravano tutti i nomi che contavano con Francesco Cingano alla presidenza e il del-fino Vincenzo Maranghi amministratore delegato. Dopo qualche resistenza, Enrico Cuccia accettò di essere acclamato presidente d'onore.

Nel 1988 Mediobanca aveva raggiunto un totale di attivi in bilancio pari a circa 13 mila miliardi di lire. Le partecipazioni assommavano a oltre mille miliardi di lire ma il loro valore ai corsi di Borsa superava i 3.700 miliardi; esse comprendevano pacchetti strategici in Generali (5,5%), Cartiere Burgo (14,6%), FIAT (3,2%), Gemina (13%), Olivetti (3%), Italmobiliare (5%), Fondiaria Assicurazioni (15%), Mondadori (4%), Montedison (5,6%), Pirelli (7,9%), SNIA BPD (11,9%).

La fine di un'era

Insomma, il «salotto buono», l'emblema della finanza di relazione. Ma il sistema economico stava andando altrove e in modo autonomo. Penso alla scalata di De Benedetti alla Société Générale de Belgique, a quella di Pirelli verso la tedesca Continental e alle mosse spericolate di Gardini di cui abbiamo parlato. Tre fallimenti tutti gestiti da aziende dentro Mediobanca, ma senza che Cuccia vi fosse coinvolto.

Con la nuova legge bancaria si trasformò l'*investment banking* ed entrarono sul mercato finanziario italiano nuovi enti, italiani ed esteri; inevitabilmente i clienti di Mediobanca cominciarono a diversificare i fornitori di servizi finanziari. Ciò avvenne nonostante Mediobanca continuasse a stabilizzare gli assetti di controllo. Un caso tipico fu quello della Pirelli che nel 1991 si fece consigliare dalla Merrill Lynch nel tentativo di presa di controllo del maggior produttore tedesco di pneumatici, la Continental. Questa società era retta da uno statuto che limitava la partecipazione dei soci ad un massimo del 5%. La banca d'affari americana aveva già rastrelato un pacchetto di azioni per la Michelin, la quale però aveva poi rinunciato a proseguire. La Pirelli pensò bene di raccogliere un insieme di investitori «amici» ciascuno dei quali si rese acquirente di una quota di azioni sotto la garanzia del successivo riacquisto ad operazione terminata e dopo l'eliminazione di quel limite del 5% dallo statuto.

Un'ennesima prova degli italiani «furbi»?

Ma, ammoniva Giuseppe Prezzolini nel 1921, non bisogna confondere il furbo con l'intelligente...³⁴. Gli «amici» furono raccolti da Mediobanca che però aveva dato un giudizio molto negativo sul progetto³⁵. Nel caso in esame vi fu una grave sottovalutazione della reazione delle istituzioni tedesche, che non videro positivamente la perdita di controllo della Continental ad opera di una società italiana, per giunta meno efficiente. La scalata non ebbe pertanto successo e la Pirelli dovette risarcire ai suoi «amici» le perdite che questi subirono a seguito del crollo delle quotazioni dei titoli in Borsa. Esse furono tali da minare la sopravvivenza della stessa Pirelli: 337 miliardi su un investimento nell'ordine dei 700 miliardi. Mediobanca venne incaricata della ristrutturazione finanziaria del gruppo che ebbe successo, ma comportò la cessione della divisione prodotti diversificati. Leopoldo Pirelli lasciò il comando del gruppo a favore di Marco Tronchetti Provera.

Fallì anche l'operazione di De Benedetti su SGB.

Come è noto i «condottieri» italiani fallirono le loro spedizioni estere. De Benedetti restò invischiato nella SGB ricavandone forti perdite. Imprenditore deciso, dinamico e innovativo nei metodi realizzò la sua ascesa inizialmente al di fuori del salotto di Mediobanca.

Dopo la sua esperienza in FIAT (dove i timori dell'*establishment* sugli effetti delle sue politiche di rinnovamento avevano spinto Agnelli ad interrompere anzitempo un rapporto dal quale si attendeva il risanamento del gruppo automobilistico) aveva ricevuto la *mission* di risanare l'Olivetti. Un compito che realizzò con grande successo, introducendo azioni quasi rivoluzionarie (come la politica di *venture capital* nella Silicon Valley volta a scovare nuove tecnologie che potessero essere messe a frutto nel gruppo di Ivrea e l'azione sulle fabbriche e sui prodotti). Fu senz'altro il suo capolavoro. Molto meno fortunate furono le sue azioni nella finanza. Cuccia apprezzava ovviamente le sue capacità industriali, ma diffidava molto delle puntate sulla finanza. Ciò nonostante lo aiutò ad organizzare la struttura del suo gruppo, con in testa la Cofide che fu per l'appunto quotata in Borsa da Mediobanca.

³⁴ G. PREZZOLINI, *Codice della vita italiana*, in «Quaderni della Voce», 1921.

³⁵ Gli amici erano Italmobiliare (Pesenti), Premafin (Ligresti), Finstahl (Falck), RAS, FIAT, Ferruzzi, la stessa Mediobanca e altri. In totale questo gruppo riuscì a raccogliere solo il 39% del capitale Continental. Nel giugno 1991 il valore di Borsa della società tedesca si era ridotto del 39%.

Che rapporto ci fu con la Fininvest? Gli anni Ottanta sono quelli dell'affermazione di Berlusconi. Indubbiamente un talento imprenditoriale.

Sì, e infatti venne invitato a partecipare ad alcune operazioni. Ad esempio nella Consortium che avrebbe dovuto garantire un aumento di capitale della SNIA Viscosa. Ma quell'emissione fu accolta molto favorevolmente dal mercato e la Consortium non dovette intervenire.

Cuccia pensava che Berlusconi fosse un ottimo imprenditore. Aveva visitato gli uffici a Milano Due e ne aveva tratto un'eccellente impressione. Rafforzata dal fatto che i dipendenti lavoravano con soddisfazione. Il rapporto con il gruppo del biscione è stato particolarmente proficuo con Ennio Doris che affidò a Mediobanca la quotazione di Mediolanum. Con Mediaset si ebbero invece dei problemi perché Cuccia, correttamente a mio parere, chiedeva di eliminare, prima del collocamento al pubblico, il conflitto d'interessi tra l'uomo in politica e il proprietario delle televisioni.

L'Europa e il panfilo di S.M. britannica

Per l'Italia l'inizio degli anni Novanta è il periodo delle privatizzazioni.

Viste come strumento per ridare efficienza alle grandi imprese pubbliche, ma soprattutto reclamate dalle forze europee che tuonavano contro l'insostenibilità del nostro debito pubblico. Per giunta, nel febbraio 1992 il Trattato di Maastricht impose il passaggio da una struttura dell'economia in cui dominava la presenza pubblica ad una nuova basata sul «mercato».

Il nuovo paradigma destinato a dominare l'economia e le nostre vite fino ad oggi.

In finanza questo è un concetto abbastanza ingenuo: sia perché non esistono mercati in libera concorrenza (tutti i gruppi finanziari sono oligopolistici), sia perché non esistono quei mercati perfetti immaginati dagli accademici, che gli anglosassoni sbandierano per giustificare la loro calata nella penisola.

Una «calata» che venne resa possibile da un poderoso «aiuto di Stato»: con il solito Andreatta che vede la necessità di rompere quello che, a suo dire, è il monopolio di Mediobanca. Questo «aiuto» prese il via a bordo del «Britannia», un vecchio panfilo della regina d'Inghilterra ormeggiato nell'occasione a Civitavecchia.

In un'Ansa delle 16 e 27 del 2 giugno 1992 si legge: «[...] banchieri, imprenditori e l'unico politico a bordo, l'ex ministro del Tesoro Nino Andreatta, hanno ascoltato diligentemente le relazioni sulle privatizzazioni nel salone da pranzo della Regina. Ma l'interesse dei cento 'vip' in crociera regale è salito alle stelle quando, dopo gli aperitivi e la colazione, sono cominciate a piccoli gruppi le visite guidate al Britannia».

Mediobanca non fu invitata a questa anteprima del banchetto delle privatizzazioni.

L'evento, a porte chiuse, fu organizzato da una banca anglosassone; con intervento iniziale dell'allora direttore generale del Tesoro Mario Draghi. Presenti i vertici di IRI, ENI ed ENEL. Andreatta chiese chi nominava il *management* nelle *public companies* inglesi: per tranquillizzarlo gli fu risposto che una volta insediatisi il *management* poi non cambia più perché l'azionariato diffuso non trova il modo di coagulare scelte di cambiamento...

Come reagiste in Mediobanca?

Qualche anno dopo, il 28 ottobre 1996, all'assemblea annuale, Vincenzo Maranghi rispose ad un azionista «[...] mi vorrebbe spingere a togliermi qualche sassolino dalla scarpa, anche perché non ho le scarpe da yacht e non ho partecipato alla crociera del panfilo reale [...]».

Ma non è questione di essere stati o meno invitati. Ciò che non tornava e non torna in quella operazione è che in tutti i Paesi europei le privatizzazioni furono affidate preferibilmente a banche nazionali, mentre da noi il ministero del Tesoro stendeva addirittura un tappeto rosso alle banche d'affari straniere affinché calassero in Italia. Da sole non sarebbero mai riuscite a scalfire la posizione di Mediobanca. Esse potevano già tentare da tempo la calata nella penisola, perché Londra è più vicina di quanto si possa pensare. Eppure, ricordo una battuta in Bankitalia, i nostri imprenditori quell'aereo per Londra non lo prendevano. Con il «Britannia» il gioco fu diverso perché lo stesso governo rassicurò le banche estere (delle quali erano già note le azioni collusive e anticompetitive) con le laute commissioni che avrebbero guadagnato dalle imminenti privatizzazioni.

Quanta poca sostanza vi fosse nei presupposti di questa politica sarà dimostrato poco dopo, nel gennaio 2001, quando verrà diffuso il *Report on consolidation*, promosso nel 1999 dai ministri delle Finanze e dai governatori delle Banche centrali del «Gruppo dei Dieci». In tale rapporto è scolpita l'ennesima smentita della teoria di Andreatta: «In Italia un esame approfondito svolto dalle autorità preposte alla tutela della concorrenza ha concluso che, sebbene

il settore sia dominato da un ristretto numero di aziende, non si riscontra evidenza di abusi. Al contrario, studi relativi ai mercati obbligazionari degli Stati Uniti hanno messo in evidenza l'esistenza di politiche di prezzo non concorrenziali e aumenti di concorrenza nel caso di ingresso di nuovi operatori»³⁶.

Ma non è solo una questione finanziaria. Il vero problema sono le aziende strategiche. Meglio: il loro controllo e il fatto che tutelino gli interessi nazionali.

L'italianità delle principali imprese non è mai stata messa in discussione nell'era Cuccia. Da un lato, la stessa funzione di Mediobanca nello stabilizzare gli assetti di controllo comportava la non vendita allo «straniero», dall'altro lato l'uscita di una grande impresa dall'Italia avrebbe comportato la perdita di un cliente importante a favore di un gruppo bancario estero.

C'era stata, nei primi anni Sessanta, la vendita di una parte di Olivetti alla General Electric.

La cessione della divisione elettronica dell'Olivetti alla General Electric nel 1964 era stato un caso del tutto atipico e comunque richiesto per il buon fine del salvataggio dell'impresa italiana; era infatti la condizione posta da Vittorio Valletta (FIAT) per partecipare al gruppo d'intervento. Quel salvataggio non si poteva fare senza l'approvazione della FIAT. Era inoltre una soluzione obbligata per reperire risorse stante il rifiuto della famiglia di perdere il controllo consentendo un forte aumento di capitale³⁷. Si badi però, anche qui, alle «leggende».

Ancora oggi c'è chi sostiene che quella cessione ha prodotto l'uscita dell'Italia dalle tecnologie digitali. Questo è un altro falso poiché quella divisione è sopravvissuta, sia pure sotto altro nome. Nemmeno la General Electric riuscì infatti a tener testa all'IBM e dovette cedere le sue attività informatiche alla Honeywell. E lo stabilimento di Caluso, dove si concentrava la divisione elettronica dell'Olivetti, ebbe una nuova e florida vita sotto l'insegna di Honeywell Information Systems Italia.

³⁶ GROUP OF TEN, *Report on Consolidation in the Financial Sector*, January 2001 (BIS, IMF, OECD), p. 25. Il *Report* ha riguardato il settore dei servizi finanziari comprensivi delle attività di banca commerciale, di *investment banking*, assicurativa e di gestione del risparmio e si è avvalso di un Working Party presieduto da Roger W. Ferguson.

³⁷ Si veda anche P. BRICCO, *Olivetti, prima e dopo Adriano*, L'Anca del Mediterraneo, Bari, 2005. In un'intervista al «Manifesto», il 7 ottobre 2005, lo stesso Bricco affermò: «Qualcuno ha sostenuto che Mediobanca deturpò l'Olivetti, la divorò. Io credo che non sia vero: allora non si poteva fare altrimenti, l'alternativa era chiuderla per sempre. Invece, grazie a quell'intervento l'Olivetti è riuscita ad essere protagonista dell'industria italiana ancora per lungo tempo».

Ma sempre Cuccia ha difeso l'industria italiana?

Per spiegare l'atteggiamento di Cuccia sulla materia, ricordo l'episodio dell'accordo tra FIAT e General Motors nel 2000. In quell'occasione gli Agnelli stipularono un contratto nel quale si prevedeva la facoltà per loro di vendere agli americani la FIAT Auto. Nel presentare l'iniziativa l'Avvocato rilasciò al suo giornale, «La Stampa», una lunga intervista. Ad un certo punto ci infilò una frase equivoca: «Come mi ha detto Cuccia, la cosa migliore sarebbe vendere alla Mercedes, poi rivendere le azioni della Mercedes, realizzare e mai più occuparsi di automobile». Può immaginare la sorpresa di Cuccia il giorno dopo, 15 marzo 2000, quando lesse quel giornale. Mi trovai testimone di una telefonata assai irritata con la quale lamentava ad Agnelli che quelle parole erano un falso. L'Avvocato lo tranquillizzò adducendo un equivoco e promettendo una rettifica il giorno dopo. Quella rettifica vi fu effettivamente, ma venne abilmente «affogata» in un pezzo dal titolo *La Borsa preferiva una vendita*: dovetti chiamare la redazione torinese del giornale per individuarla e farla vedere a Cuccia⁵⁸. Poco tempo dopo il giornale «La Stampa» pubblicò un libretto con le interviste dell'Avvocato, ma quella rettifica venne omessa. Così un falso è diventato storia.

Il tornado di Tangentopoli

Subito dopo le privatizzazioni arrivò Tangentopoli. Il tornado giudiziario spazzò via un'intera classe dirigente e toccò il «salotto buono».

Innanzitutto dobbiamo dire che Mediobanca non è stata toccata da Tangentopoli.

Ma il «salotto buono» sì e vi fu il caso della lettera di sostegno per Romiti.

Sì e debbo anche dire che a mio parere quella lettera, di cui ebbi notizia solo leggendo il «Sole 24 Ore» del 17 aprile 1997, non rappresentò una iniziativa accettabile in via di principio. Pubblicata per solidarietà con la firma di 45 imprenditori e poi con un lungo seguito di adesioni, essa reagiva ad una sentenza del tribunale di Torino che aveva condannato il presi-

⁵⁸ «Per un equivoco, ieri, nell'intervista dell'avvocato Giovanni Agnelli alla Stampa, è stata attribuita al dottor Enrico Cuccia, presidente d'onore di Mediobanca, l'opinione di alcuni banchieri favorevoli più alla cessione di FIAT Auto a Daimler-Chrysler che non all'accordo tra FIAT e GM («La Stampa», 15 marzo 2000).

dente della maggiore impresa italiana, Cesare Romiti, per falso in bilancio e finanziamento illecito ai partiti. Nella lettera si richiamava il principio romano *de minimis non curat praetor*, ovvero l'esclusione dei fatti che, considerate le dimensioni degli enti coinvolti, risultano marginali. Un peccato veniale per un grande personaggio doveva essere ammesso in considerazione della complessità delle strutture aziendali che doveva gestire. Questo era un dato di fatto, come pure la costituzione di «fondi neri», molto diffusa nelle imprese e nelle banche. Tuttavia, a mio parere dovrebbe valere il principio esattamente contrario perché sono proprio i grandi personaggi che debbono dare l'esempio astenendosi dai comportamenti vietati dalle leggi e predisponendo gli opportuni controlli interni nelle loro aziende. All'Ufficio studi i pareri dei colleghi erano molto chiari e tutti approvammo Marco Tronchetti Provera che si rifiutò di sottoscriverla pur confermando grande stima verso il personaggio coinvolto.

Ma quale giudizio dà di Tangentopoli?

Tangentopoli fu una di quelle rivelazioni di vicende la cui presenza pareva lontana dal proprio angolo visuale. Osservando le classifiche mondiali della corruzione, con l'Italia sempre ben piazzata, era evidente che qualcosa di terribilmente importante non funzionava. Personalmente rimasi colpito non tanto dall'emergere delle tangenti (che si immaginavano anche se non in quell'estensione), ma dal fatto che i nostri «grandi» imprenditori, che possedevano i mezzi dell'informazione e quindi avevano un enorme potere correttivo, solo che lo avessero voluto usare, si erano quasi completamente ridotti a complici di quel sistema. Anche questo è stato uno dei motivi che hanno affossato la grande impresa in Italia. Il rifiuto di lottare sul mercato con le innovazioni a favore di tresche da retrobottega è stato (e in alcuni casi è ancora) un vero dramma per la nostra economia.

Alcuni di quegli «eletti» del «salotto buono» furono toccati e Mediobanca fu pure accusata di aver coordinato la creazione di fondi neri e la distribuzione di tangenti. Ma ve ne furono altri per i quali l'onestà e la correttezza professionale rappresentarono sempre una *conditio sine qua non*. Penso ad esempio alla Pirelli, ma non fu la sola. Mi vengono i brividi nel ripensare alla storia esemplare di Oscar Sinigaglia che si incaponisce a ripagare i debiti non onorati dall'azienda fallita del padre!

Con Silvio Salteri avevamo pensato di onorare il ricordo di Cuccia riprendendo l'idea di Raffaele Mattioli per un'iniziativa che portasse alla rinascita della classe dirigente. Ma ormai i tempi erano cambiati. Non c'è più

un *don Enrico* che di fronte alla constatazione di un grave problema sociale e culturale ti risponde «e noi cosa possiamo fare?».

Requiem per il «salotto buono»

Nel suo racconto e nelle altre testimonianze di quegli anni appare evidente un graduale isolamento di Mediobanca, soprattutto rispetto alla politica e a Roma. Tuttavia, Piero Barucci in un ricordo di Cuccia ha narrato una storia diversa. Quando lui era ministro del Tesoro, nei governi Amato e Ciampi (1992/1994) in un periodo critico della storia d'Italia, Cuccia diede un «contributo determinante e a costo zero per lo Stato». Cosa accadde?

Cuccia mise Mediobanca al servizio delle istituzioni, con consigli e lavori. Ad esempio realizzando il «libro verde» sulle aziende privatizzabili per la notevole somma di... una lira. Lira che venne pagata con una monetina fior di conio. Ma lui era a disposizione in ogni momento. Quasi un numero verde che poteva essere chiamato senza formalismi quando ve ne era bisogno. In realtà questo faceva parte di una realtà ormai acquisita e cioè che Mediobanca era un centro di competenze e queste erano al servizio della comunità. Questa disponibilità non è mai stata in discussione.

Il 23 giugno 2000 morì Cuccia. I funerali e i necrologi spiegano, meglio di un trattato, relazioni, amori, odi, gratitudini e meschinità. Al funerale di Cuccia spiccò la presenza di Fazio e Geronzi, ma soprattutto molte assenze: Pirelli, Pesenti, Lucchini, Orlando, De Benedetti, Romiti e soprattutto Gianni Agnelli. Perché secondo Lei?

Inutile ripetere che Cuccia fu sempre un uomo molto riservato. Non mescolava le sue vicende private con il lavoro e non gradiva la vita mondana. Stava con la sua famiglia e pochi intimi, geloso giustamente della sua *privacy*. I suoi funerali avrebbero dovuto essere celebrati nella massima riservatezza. Addirittura non si volevano i necrologi sul «Corriere della Sera» e, pressato dalle molte insistenze, ricordo di aver fatto una ricerca su cosa era accaduto per Adolfo Tino: quasi nulla. Nessuno fu quindi invitato e, tranne Vincenzo Maranghi e Giorgio La Malfa (che vanno considerati «intimi» della famiglia), debbo dire che tutti gli altri erano autentici «abusivi». Compresi Fazio e Geronzi che vollero essere presenti, a mio parere per «mettere il cappello sulla sedia».

Vincenzo Maranghi, erede designato di Cuccia, dalla morte del suo mentore, riuscì a resistere solo tre anni. Alla sua uscita, Mediobanca cambiò pelle. Perché?

Enrico Cuccia era un personaggio carismatico, al quale era difficile dire di no. La «sua» Mediobanca aveva una dote ricchissima sia in termini di proprio patrimonio che di partecipazioni. Soprattutto le Generali, l'unica vera multinazionale finanziaria italiana. Era evidente che chi si sarebbe seduto sul ponte di comando avrebbe potuto esercitare influenze notevoli sull'economia e sulla finanza italiane. Gli appetiti erano enormi e in molti attendevano la morte di Cuccia per poterlo sostituire.

Credo che l'elemento fondamentale nella lotta a Maranghi fu la Banca d'Italia. Privata dei poteri della Banca centrale (trasferiti alla BCE), via Nazionale era ormai marginale e dunque alla ricerca di un «nuovo potere» e questo poteva ben essere la grande finanza. Il carattere di Maranghi, fermo nel difendere la sua autonomia, non fece che alimentare questi appetiti.

Le spiace fare i nomi di chi voleva sostituirsi a Cuccia?

Si tratta di vicende in parte pubbliche. Erano i «romani» a partire da Antonio Fazio (Bankitalia) che fu uno dei «mandanti» dell'estromissione di Maranghi nel 2003; gli altri furono Cesare Geronzi e la FIAT rappresentata dal presidente Paolo Fresco.

Perché Maranghi si dimise?

Preferì dimettersi insieme con Francesco Cingano a causa del «deteriorato clima dei rapporti con i due maggiori soci di Mediobanca (Capitalia e Unicredito)»³⁹ che influiva negativamente sulla sua attività; questa era divenuta la medesima degli stessi soci dopo che essi avevano scelto di operare come banche universali, entrando quindi nell'*investment banking*, come consentito dalla riforma bancaria del 1993.

Quando e perché i rapporti con i soci e con Bankitalia divennero critici?

La crisi dei rapporti venne favorita, da un lato, dalle già citate mire di molti di assumere il ruolo di Cuccia dopo la sua morte. Dall'altro lato, da alcuni «incidenti» causati dalla competizione tra azionisti e partecipata sul mercato.

³⁹ Così nella lettera del 5 febbraio 2004 di Maranghi a Fazio.

Ad esempio?

Il principale di questi incidenti fu l'affare Ferrari: l'Unicredito di Alessandro Profumo aveva proposto alla controllante FIAT la quotazione in Borsa della rossa di Maranello, pubblicizzando euforicamente l'iniziativa. Maranghi, con un'operazione fulminea, concordata con Gianni Agnelli, gli aveva soffiato l'affare. Aveva offerto all'Avvocato di rilevarne una quota di partecipazione ad un prezzo tale da far realizzare alla FIAT una plusvalenza quanto mai benvenuta per lenire le perdite che la società torinese stava registrando in bilancio. Per Profumo fu uno sbeffeggiamento.

Perché Maranghi non tentò di ridurre la conflittualità usando la diplomazia?

Il problema di Vincenzo Maranghi era nella difficoltà di risolvere il conflitto d'interessi con i soci «forti», verso i quali non poteva che competere aspramente sugli affari che riguardavano le grandi imprese. Il suo carattere, come detto volto a difendere la stessa autonomia di cui aveva goduto Cuccia, unitamente ad una bassa considerazione per i massimi dirigenti di alcune imprese azioniste, fecero il resto.

Vi furono altri episodi oltre al citato affare Ferrari?

Sì. Il più crudo fu il sostegno delle banche socie all'OPA ostile lanciata dalla FIAT nel 2001 sulla Montedison, di cui allora Mediobanca era il principale azionista con funzioni anche di vigilanza sul *management*. Un sostegno assurdo, benedetto da Bankitalia. Infatti, la stessa FIAT versava in condizioni assai precarie: oltre a presentare un conto economico in perdita, sanata solo con partite straordinarie, aveva accumulato un debito finanziario di 32,5 miliardi di euro: circa il doppio di quello che aveva già portato la Ferruzzi al crac di cui s'è parlato. Il suo patrimonio tangibile era di soli 10 miliardi e quindi il rapporto del debito era di 3,2 contro 1. Nell'operazione la FIAT chiamò come alleata l'EdF francese e fu sostenuta dalle grandi banche ex commerciali tra cui Capitalia, la più debole, in prima fila. Prima di questa operazione la Montedison era il secondo gruppo privato italiano a vocazione industriale; dopo, praticamente scomparve perché le attività furono smembrate e vendute tenendo solo la parte energetica in una società (Edison) il cui controllo finì in mano pubblica francese (EdF) e italiana (AEM, controllata dal comune di Milano).

Operazione brillante, non c'è che dire...

È un caso già entrato nella storia della nostra finanza come monito di cosa non fare. Da notare che con questa operazione la FIAT non solo affossò il secondo gruppo industriale, ma aggravò per via del debito che contrasse i suoi stessi problemi. Si richiese una sua ennesima ristrutturazione con cambio del *management* e nomina di Sergio Marchionne ad amministratore delegato nel 2004. Marchionne ebbe a dire che l'azienda torinese stava attraversando «la peggiore crisi della sua storia»⁴⁰.

Un bilancio

Sono trascorsi quasi venti anni dalla morte di Cuccia e una dozzina dall'uscita di Maranghi. Vogliamo provare a fare un bilancio di ciò che è stata la Mediobanca di Cuccia? Inizierei dalle responsabilità.

Osservando l'operato di Mediobanca ritengo inevitabile imbattersi in «colpe». La principale delle quali è aver insistito troppo a lungo su un nucleo troppo ristretto di imprese a cui far mantenere un ruolo di *pivot* di sistema. Dobbiamo però considerare due aspetti molto importanti.

Il primo, il ruolo complementare svolto da Mediobanca, quanto meno nella prima fase sino a fine anni Ottanta, nel contesto del sistema bancario. Essa completava l'opera delle tre banche d'interesse nazionale aggiungendovi il credito mobiliare e soprattutto le operazioni di banca d'affari, in pieno accordo con loro e pure nel loro interesse.

Il secondo aspetto riguarda la già citata scarsità dei talenti imprenditoriali. L'Italia ha avuto, ed ha, una massa consistente di imprenditori, ma si tratta prevalentemente di meravigliose persone nate nei distretti dove pullulano le piccole imprese. Non è facile passare dalla gestione di una piccola impresa a quella di un grande complesso. Nelle prime miniacciaierie bresciane il titolare vedeva entrare ed uscire dallo stabilimento i camion con i relativi carichi e li «pesava» a vista (rottami in entrata, billette e tondino in uscita). Un grande centro siderurgico come quello Ilva di Taranto copre invece 15 milioni di mq, contiene 200 km di binari ferroviari, 50 km di strade, 190 km di nastri trasportatori, diverse migliaia di dipendenti che ogni giorno entrano ed escono e soprattutto una produzione che non si ferma mai. Se si spegne l'altoforno è

⁴⁰ Ho descritto la vicenda in un saggio pubblicato su «Economia e Politica Industriale», n. 3-2006: *Tra governatori e cardinali: ricette antiche per l'industria e nouvelle époque per le banche*, pp. 5-22. La battuta di Marchionne venne fatta all'assemblea dell'Unione Industriale di Torino il 12 giugno 2006.

perché lo si deve ricostruire ogni quattro-sei anni; non si spegne la sera per riaccenderlo la mattina seguente. Sta qui la preziosità dei Sinigaglia e dei Rocca e del loro lascito di competenze soprattutto organizzative.

Che si è scontrato e si scontra con la filosofia del «piccolo è bello».

L'azione di Mediobanca per le medie imprese è di lunga data. Ma i nostri imprenditori non ritengono quasi mai di doversi o potersi spingere verso dimensioni aziendali che configurino una discontinuità troppo grande e quindi un pericolo alla loro stessa sopravvivenza. È il «Quarto capitalismo», brillante e affascinante al tempo stesso, ma pure un limite, se si vuole che il Paese abbia grandi imprese.

L'altra critica è quella di aver fatto la banca con i soldi degli altri. Di un capitalismo senza capitali, per usare la metafora di Napoleone Colajanni.

La battuta fu felice, ma occorre qualificarla. Quando c'è un'impresa c'è sempre un capitale che è stato prima raccolto e poi investito. Il grande, storico problema del capitalismo italiano è sempre stata la scarsità non tanto dei capitali, ma dei mezzi propri, cioè della quota di quei capitali messa a rischio da coloro che hanno in mano il controllo dell'impresa. Il ricorso al debito è ciò che Pietro Grifone indicò come la «tara» del sistema⁴¹.

Il problema non è il capitale in sé: il problema vero è la propensione al rischio delle famiglie imprenditoriali che se lo accaparrano. Ovvero, la tentazione di gestire attività usando «i soldi degli altri». *Other People's Money* per ricordare il titolo di un celebre libro di Louis Brandeis che nel 1913 lottò contro i *trust* e la concentrazione del capitale negli Stati Uniti⁴².

Quale era la situazione italiana?

Nel 1993, anno che segna l'abbandono della legge bancaria del 1936 e l'avvento del nuovo Testo Unico, con il nuovo via libera alla banca universale, il capitalismo italiano aveva due principali gruppi di protagonisti: il settore pubblico dove IRI, ENEL ed ENI ammassavano un capitale di 220 mila miliardi di lire, e quello dei grandi privati (Agnelli, Ferruzzi, De Benedetti, Pesenti, Berlusconi, Pirelli, Benetton) la cui dimensione complessiva era inferiore di quasi il 40%: 134 mila miliardi.

⁴¹ P. GRIFONE, *Il capitale finanziario in Italia*, Einaudi, Torino, 1945.

⁴² L. D. BRANDEIS, *Other People's Money and How the Bankers Use It*; libro che raccoglie articoli pubblicati nel 1913 sull'«Harper's Weekly».

In questi dati i mezzi conferiti dai gruppi controllanti superavano di poco i 7.200 miliardi appena: le altre risorse erano messe in gioco dalle minoranze, pari a 42 mila miliardi, e dai creditori finanziari, pari a 85 mila miliardi. In altre parole, per ogni lira rischiate dai controllanti ve ne erano 18 conferite dagli «altri». Il gruppo privato più consistente era quello controllato dagli Agnelli che valeva 60 mila miliardi di capitale con un «rischio» del controllante pari a soli 1.800 miliardi (la leva era dunque 132:1). Seguiva il gruppo Ferruzzi (che inglobava la Montedison) che valeva poco più della metà, cioè 32 mila miliardi, con un rischio del controllante pari a soli 317 miliardi (la «leva» era dunque 101 contro 1) ⁴³.

Dati che parlano da soli. Ma non possono spiegare tutto. Più di qualcuno afferma che in fin dei conti la Mediobanca di Cuccia fece crescere le industrie private con i soldi pubblici.

È una affermazione non corretta. L'istituto si finanziava collocando al pubblico libretti e depositi vincolati attraverso gli sportelli delle BIN. Offrendole ai loro clienti queste diversificavano l'offerta. È vero che Mediobanca risparmiava i costi di dover mantenere una rete territoriale per la distribuzione, ma le BIN venivano compensate con una sostanziosa commissione di sportello (più generosa di quella applicata dalle altre banche di credito mobiliare come Efibanca, Centrobanca e Interbanca). Inoltre, Mediobanca era emittente diretta di questi strumenti e rispondeva in proprio con la sua solvibilità di semplice operatore privato. Fronteggiava, invece, concorrenti, quali l'IMI, il Crediop e l'ICIPU, ad esempio, che beneficiavano, oltre che della rete distributiva della Banca d'Italia, della garanzia dello Stato e spesso operavano con fondi assegnati loro *ex lege*; questi erano sì soldi pubblici a tutti gli effetti. Per non ricordare che lo Stato, direttamente, garantiva questi enti giungendo anche a salvarli come venne fatto con l'IMI nel 1981.

Di errori, comunque, ce ne furono. Forse il caso più eclatante fu quello della Fabbri.

È vero. La Fabbri Editori, una società quotata in Borsa, controllata dal Gruppo IFI (Agnelli). Nel 1990 fu acquisita dalla RCS Editori (Rizzoli Corriere della Sera) che era una partecipazione della Gemina, società su cui vigilava Mediobanca. Nell'occasione non venne rinnovata subito la direzio-

⁴³ Dati tratti da F. COLTORTI, *Le grandi imprese nello sviluppo industriale italiano*, Educatt, Milano, 2015, p. 181.

ne dell'impresa. Ciò avvenne solo nel 1994 quando il nuovo *management* scoprì cospicue perdite sui crediti per vendite rateali segnati a valori gonfiati nell'attivo del bilancio. Le perdite nel biennio 1994-95 e nei primi quattro mesi del 1996 furono pari a 710 miliardi di lire. Vi furono riflessi nei conti consolidati del Gruppo RCS Editori che chiusero in rosso per 1.175 miliardi nel biennio 1994-95. Il trasferimento della Fabbri era avvenuto tra entità correlate: la Fabbri era controllata dall'IFI la quale controllava la FIAT la quale controllava la Sicind, prima azionista della Gemina che era la controllante della RCS Editori. Non solo Mediobanca non era riuscita a «vedere» i problemi nella massa di crediti iscritti nel bilancio della Fabbri, ma questa era stata trasferita mantenendo inizialmente lo stesso *management* di fiducia del venditore. Il caso rappresentò indubbiamente un *vulnus* nella nostra reputazione. Nella stessa Gemina emersero perdite e problemi di *governance* di non poco conto.

Questo evento contribuì al mutamento dei rapporti tra Torino e via Filodrammatici.

E a dimostrare che il «salotto buono» non sempre portava risultati positivi.

Sì, certo, ma veda, proprio perché stiamo parlando in chiave storica vorrei raccontare un Cuccia e una Mediobanca che non è stata solo quella del «salotto buono».

Non solo salotti

Prego.

Cuccia, nel 1995, nel già ricordato interrogatorio con il PM Iacoviello, affermò: «Per il fatto che io dal 1946 ho gestito Mediobanca con risultati non sfavorevoli, [...] mi viene attribuita qualche capacità nella valutazione dei rischi. Capita quindi che sia i clienti di Mediobanca che imprese che non hanno rapporti con Mediobanca mi vengono a sottoporre i loro problemi». Ed erano in tanti a venire da lui, contenti di essere ricevuti e guadagnare qualche consiglio, anche se non accompagnato dai «dané».

Sarebbe sbagliato perciò pensare a un Cuccia che si concedeva solo ai potenti. In realtà un numero consistente di persone si rivolgeva a lui cercando aiuto morale e anche materiale. Lui tendeva a ricevere tutti, con la stessa discrezione. Ciò vale specialmente per i piccoli e medi imprenditori.

Singolare, ad esempio, fu l'incontro con Renzo Rosso, fondatore della Diesel, il quale lo ha descritto così: «Maranghi mi preparava: 'mi raccomando, si comporti bene perché il dr. Cuccia è una persona ancora di un certo stile', invece io ero molto tranquillo. Vedo questo omino che arriva piano piano, apre la porta, e fa 'Buongiorno sig. Rosso'. È cominciato tutto verso il 1990 o il 1992, e dopo ci vedevamo almeno un paio di volte all'anno. Tre settimane prima della sua morte ero a pranzo in Mediobanca. Alla fine mi diceva: 'Mi piace incontrarti perché parli una lingua completamente diversa dagli altri imprenditori'; e parlavamo di tutto, di musica, di snowboard, di quello che i giovani volevano sentirsi dire, della comunicazione in genere. Io sono sempre stato un uomo di marketing, quindi lui era molto curioso di sapere tutto quello che funzionava nel mondo della comunicazione, tutto quello che era il mondo giovanile, i movimenti giovanili; poi era affascinante vedere il suo interesse quando si andava a parlare di argomenti che forse per lui non erano tanto normali. Però proprio lui diceva, 'Vieni, vieni che mi porti un po' di freschezza, mi dai una ventata di giovinezza', era molto bello»⁴⁴.

Sobrietà e silenzio

Non male. Visto che ci siamo, le spiace raccontare la «sua» Mediobanca?

Nella Mediobanca dell'era Cuccia ci si dava del lei. Era segno di professionalità, non di freddezza nei rapporti. Ci si vestiva in modo formale, preferibilmente in abito scuro. Non si usava il titolo di studio, ma ci si chiamava «signori». Era l'uso delle grandi banche milanesi (Comit e Credit). Serviva tra l'altro a non discriminare le persone se non per il merito. Ricordo che i biglietti da visita portavano solo il nome e il cognome, omettendo titolo e carica (salvo che l'interessato preferisse una versione col titolo di studio: ma in tal caso si svalutava).

D'altro canto, a quel tempo non c'era nemmeno la scritta Mediobanca sul portone di via Filodrammatici. Uso poco o nullo delle parole inglesi; preferite le battute in latino, anche perché gran parte dei massimi dirigenti avevano frequentato il liceo classico, quello «dell'ineguagliata riforma Gentile, un eccellente liceo che ricordo con grande riconoscenza, dal quale si usciva, per sottolineare l'accezione 'classico', sapendo fare la

⁴⁴ Intervento di Renzo Rosso alla presentazione in Mediobanca del libro di S. GERBI – G. PILUSO, *Enrico Cuccia. Promemoria di un banchiere d'affari*, 23 giugno 2014 (pubblicato nel sito dell'archivio storico di Mediobanca).

traduzione della versione greca direttamente in latino» (sono parole di Francesco Cingano)⁴⁵.

Chi erano i dipendenti? I primi, si è detto, venivano da Comit e Credito Italiano. Successivamente?

La selezione del personale in Mediobanca fu molto attenta sin dalla nascita. Il problema degli uomini era definito «assillante». La prima linea dirigenziale dovette per forza di cose essere costituita attingendo a figure *senior* che, ai tempi, scarseggiavano. Sette uomini chiave furono presi dalle banche fondatrici: cinque dal Credito Italiano e due dalla Comit. Un dirigente per la Segreteria generale fu pure preso dal Credito: Sandro Lentati, genero di Giorgio Valerio (presidente della Edison) che sarà anche il dirigente con maggior longevità di servizio cessando il 29 giugno 1979. Fondò l'Ufficio studi e restò come presidente di R&S sino alla sua scomparsa, l'8 gennaio 1988. La vicinanza di alcune figure chiave a personalità rilevanti nelle principali società italiane sarà un elemento non secondario nelle assunzioni.

Cioè, mi sta dicendo che arrivavano le raccomandazioni...

Sì. Le assunzioni che ne seguivano servivano a consolidare i rapporti con alcune importanti controparti. Un mio bravo collaboratore una volta fece una battuta che è poi rimasta proverbiale all'Ufficio studi: «in Mediobanca ci sono i laureati con 110 e lode e poi quelli assunti per regolare concorso». Sino alla privatizzazione del 1988 questa pratica non produsse danni, ma vantaggi e non si può dire che fosse la regola. Spesso i raccomandati venivano etichettati col cognome al diminutivo (...ini) e, per chiarire che non vi erano parzialità, ogni tanto Cuccia e Maranghi usavano questi nomignoli anche per i non raccomandati. Cuccia chiamava talvolta Maranghi «Vincenzino»; ma c'era sempre molta ironia e in ogni caso si lavorava con molto divertimento e soddisfazione.

Per i vertici, dopo la fase iniziale come fu selezionato il personale? E quanti erano i dipendenti di Mediobanca?

I dirigenti dei servizi provennero sempre da selezione interna. L'assunzione di dirigenti «dall'esterno» fu praticamente nulla nell'era cucciana,

⁴⁵ F. CINGANO, *Studi classici e professioni tecniche*, in «Belfagor», 30 novembre 2002.

anche perché la forte carica innovativa di Mediobanca rappresentava una rarità nel settore finanziario.

Inoltre, c'era la tradizione che ogni figura apicale formasse i propri dipendenti fino a selezionare il proprio successore. Proprio per questo, la forza lavoro di Mediobanca è rimasta sempre molto contenuta e ciascun dipendente era conosciuto non superficialmente. Solo all'inizio degli anni Sessanta i dipendenti superarono il centinaio giungendo alla cifra di circa 250 negli anni Settanta.

Nel 1988 si contavano 287 collaboratori. Mediobanca ha sempre operato attraverso la sede milanese istituendo una rappresentanza a Roma nel 1954. Per un certo periodo, a metà anni Cinquanta, venne aperta una sede a New York per studiare il mercato borsistico americano e le possibili innovazioni di Wall Street che potessero essere introdotte in Italia. Quella sede era organizzata come una società, Ambrosius Ltd., di cui era presidente Ottocar Weiss (rappresentante delle Generali in America, padre di Carlo che venne assunto all'Ufficio studi).

Quasi una grande famiglia.

Direi di sì. Vincenzo Maranghi, nel 2003 lasciando la banca, non solo volle salutare tutti i dipendenti «uno ad uno», ma volle anche mandare una lettera a ciascuno come saluto estremo dopo la sua scomparsa (che ahimè riuscì a prevedere con una certa precisione).

Ha detto della selezione, e lo stile?

La riservatezza era la prima caratteristica. Subito dopo veniva l'umiltà. Cuccia stesso ne dava l'esempio.

Silvio Salteri lo ha ricordato così: dopo la riservatezza, per cui mai si doveva parlare delle vicende dei clienti, «altra qualità, in Cuccia molto radicata, è sempre stata la modestia. Modestia di vita: non solo rifuggiva da cerimonie e incontri mondani, ma per tutta la Sua lunga vita è sempre venuto a piedi in ufficio, come una persona qualunque, alla stessa ora molto mattutina e con lo stesso percorso [...]. Di fronte alla perdita di un qualche affare finito a un concorrente, nella Sua modestia diceva: 'Forse la Provvidenza ne sa più di noi'»⁴⁶.

⁴⁶ S. SALTERI, *Nel centenario della nascita di Enrico Cuccia*, novembre 2007 (http://www.archivio-storicomediobanca.it/documenti/Enrico_Cuccia_ricordo_di_Silvio_Salteri.pdf).

Per i dipendenti la riservatezza doveva essere massima. Al punto che si preferiva non dare dettagli in famiglia circa il proprio lavoro. Mogli e figli erano banditi dalla banca e se qualcuno chiedeva del lavoro si rispondeva semplicemente «impiegato» (senza l'aggiunta «di banca», per non suscitare la domanda «in quale?»). Ricordo di aver conosciuto le famiglie di Cuccia, Cingano e Maranghi solo dopo la loro scomparsa.

Stile che proseguì con Maranghi.

Sì, ma solo fin quando lui rimase amministratore delegato. Dopo la sua uscita, l'11 aprile 2003 (quindi una volta cessato il rapporto gerarchico) ho avuto con lui una consuetudine molto più diretta. Voleva che lo assistessi ancora, a titolo personale, nelle missive che usava spedire ai grandi personaggi, il più delle volte per rimarcare negativamente i loro comportamenti e ricordare gli aiuti ricevuti da Mediobanca.

La missiva più bella fu senz'altro quella inviata il 5 febbraio 2004 ad Antonio Fazio e allegata in copia ad altra missiva fatta avere al presidente del Senato (allora Marcello Pera). Il Governatore della Banca d'Italia aveva fornito nel corso di un'audizione alle Commissioni riunite di Camera e Senato, il 27 gennaio 2004, una «ricostruzione di parte» («invertita» nella lettera a Fazio) di alcuni «fatti occorsi in Mediobanca e Generali nella primavera del 2003, [...] tanto più lesiva per chi le scrive in ragione sia della sede autorevolissima in cui si teneva la sua audizione, sia della carica da lui ricoperta, sia infine dell'assenza di contraddittorio con chi veniva additato quale promotore e responsabile di progetti volti a trasferire in mano straniera il controllo di Mediobanca e Generali». Nella lettera a Fazio Maranghi ricordava che la partecipazione dei soci stranieri in Mediobanca (i francesi per la precisione), dopo la sua uscita, erano passati «dall'1% scarso al 10%, accompagnata inoltre da speciali diritti». La condotta di Maranghi riguardo all'azionariato puntava, invece, a mantenere «una frazionata compagine societaria dove nessun socio si trovi in posizione dominante». L'accusa di Fazio, di favorire lo straniero, era dunque infondata⁴⁷.

⁴⁷ La documentazione integrale di questa vicenda venne pubblicata su «La Voce Repubblicana», 17 febbraio 2004. Sullo stesso giornale, il successivo 24 febbraio, Giorgio La Malfa scrisse un commento sulla vicenda e su una goffa reazione di Fazio («È in grado Bankitalia di fornire smentite credibili?»). In ogni caso le lettere di «Vincenzino» messe negli atti del Parlamento consentono a chiunque di farsi un'idea della verità.

Non solo banca

La Mediobanca di Cuccia è stata anche cultura d'impresa e cultura in senso lato.

Gli stessi studi finanziari furono un elemento che metteva insieme una cultura «di mercato» (per quanto strano ciò possa apparire a chi vede Mediobanca come monopolista) e un'esigenza di immagine di altissimo profilo. Gli studi sono sempre stati messi a disposizione del pubblico, per lo più gratuitamente, e ciò indicava il desiderio di operare in un Paese «moderno», nel quale le informazioni sulle imprese e sull'economia in generale fossero alla portata di tutti e aiutassero a «capire» meglio. Cuccia mi diceva sempre: «dobbiamo prima capire bene i problemi delle imprese e del Paese in modo che poi possiamo spiegarli agli altri».

Furono così stampati volumi di pregio.

Cuccia amava i libri (che «divorava», sfruttando una tecnica di lettura molto veloce) e separava accuratamente quelli personali (che acquistava e teneva in casa) da quelli che costituivano la dotazione della biblioteca aziendale. Realizzò tre importanti iniziative editoriali. Le prime due riguardarono edizioni preziose curate da Giovanni Mardersteig nel 1956 e nel 1963: *De Divina Proportione* di Luca Pacioli e i Vangeli in latino. Sono opere ora introvabili se non presso antiquari; per questo nel 2014 ho ritenuto di renderli disponibili, in versione digitale sfogliabile, nel sito Internet della Biblioteca Storica Mediobanca di cui ero il direttore.

La prima copia del *Sanctum Evangelium* fu mandata in omaggio a Papa Paolo VI che ringraziò «per il tocco di dignità ed eleganza con cui l'arte tipografica ha saputo rivestire la Parola di Dio». Per inciso, ricordo che Cuccia era molto religioso e andava a messa tutte le mattine prima di recarsi (a piedi) in ufficio.

La terza importante iniziativa editoriale di Mediobanca è stata l'Edizione nazionale delle opere di Cesare Beccaria, un'iniziativa presa nel 1978 per onorare la memoria di Adolfo Tino, presidente dell'Istituto per oltre un ventennio.

Venendo alle pubblicazioni tecniche, di sicuro c'è l'Annuario R&S, il volume che raccoglie le informazioni economiche e finanziarie dei principali gruppi industriali italiani.

Lo iniziammo nel 1976 con un'edizione pregevole, realizzata da Ottavio Capriolo (il tipografo storico della Comit che Cuccia volle conservare in omaggio alle sue robuste competenze nel curare le pubblicazioni finanziarie). *L'Annuario* fu (ed è) un'opera che raccolse amore e odio dei grandi imprenditori. Amore perché l'esservi inclusi segnava il raggiungimento di uno *status* che non dipendeva da riconoscimenti formali (come ad esempio la quotazione in Borsa), ma dalla consistenza economica raggiunta, spesso sinonimo di successo. Nello stesso tempo chi entrava nell'*Annuario* doveva «aprirsi» ai ricercatori della R&S rivelando molte informazioni riservate: l'assetto azionario (ai tempi nessuno lo conosceva se non in larga approssimazione), le produzioni, le quote di mercato, il dettaglio e la dislocazione degli stabilimenti sino alla lista dei finanziamenti a media e lunga scadenza analizzati per singola operazione.

Ricordo che nella prima edizione, i finanziamenti a media/lunga scadenza ricevuti dalla SIR occupavano sette pagine: una coriandolata di operazioni distribuite nelle numerose società del Gruppo per massimizzare l'effetto delle agevolazioni. Stante la reticenza della società, li avevo scovati presso l'Ufficio del registro di Sassari dove erano depositati a corredo dei privilegi e delle ipoteche accessi dal Gruppo. Nell'*Annuario* c'erano anche i debiti della Montedison: tre pagine per un importo dello stesso ordine di grandezza (1.294 miliardi contro i 1.053 della SIR, a fine 1975).

Professor Coltorti, giunti alla fine della nostra conversazione, s'impone un bilancio sull'operato della Mediobanca di Cuccia. Ne hanno scritto in molti: da Colajanni a Giorgio La Malfa. La sua opinione?

È una risposta complessa per tanti motivi. Innanzitutto perché ho lavorato a molte delle iniziative di Cuccia e gli sono stato legato da stima e affetto.

Enrico Cuccia mi chiamava spesso per fare il *ping-pong* (riflessioni e battute faccia a faccia) nel suo ufficio sulle tematiche più bizzarre (dal debito pubblico alle pensioni alla sanità ai teatri...).

Colajanni ha dato un giudizio negativo su vari aspetti. Dal lato delle grandi imprese ha sostenuto che Mediobanca non è riuscita a consolidare quel «secondo polo» che doveva essere incentrato sulla Montedison quale alternativa alla FIAT. Inoltre, a suo dire, Mediobanca «è rimasta estranea alla vera rivoluzione che ha avuto luogo nel capitalismo italiano, che è *la piccola e media impresa*».

Il pensiero sulla Montedison è corretto; non altrettanto, ritengo, quello sulla piccola e media impresa. È dalle stanze dell'Ufficio studi di Me-

diobanca che è venuta la scoperta del «Quarto capitalismo», un fenomeno che io ho individuato e approfondito pressato dalla curiosità dello stesso Cuccia sul ruolo delle piccole imprese. Ricordo sempre un passaggio della relazione al bilancio 1978: «Non si può fare a meno di chiedersi se, nel caso in cui non fosse stato facilitato l'abbondante flusso di finanziamenti agevolati a taluni imprenditori – privati e pubblici – nell'illusione che non la bontà degli investimenti e l'oculatezza della gestione avrebbero assicurato il successo dell'iniziativa, bensì la protezione politica quale mezzo per raggiungere il gigantismo delle imprese e con il gigantismo, non si sa come e perché, la loro fortuna, c'è da chiedersi, dicevamo, se in tal caso non avremmo avuto aziende molto più modeste, ma più sane, con una crescita fondata almeno in parte sull'autofinanziamento e non soltanto sui debiti, capacità produttive più aderenti alle effettive dimensioni dei mercati e, soprattutto, minori interferenze politiche, lecite e illecite, nella vita economica del Paese».

In questa frase, che nel febbraio 2008 proposi in pubblico nell'originale scritto minutamente a mano da Enrico Cuccia, sta tutto il senso del Quarto capitalismo e del declino delle grandi imprese. Si badi bene ai capitali: non sono affatto mancati. Sono i modi del loro impiego ad aver fallito l'obiettivo del progresso tecnico e sociale. E Cuccia capì presto anche il funzionamento delle medie imprese, forti del loro autofinanziamento. È esattamente quello che troviamo in tutte le nostre ricerche: mezzi propri destinati agli investimenti e debito bancario per la copertura del circolante.

Un capitalismo sano e capace di rischiare.

Niente *lobby*, finanza «buona» e sostegno alla democrazia. D'altro canto, Mediobanca aveva per *mission* «istituzionale» quella di seguire e stabilizzare le grandi imprese. Ha ereditato una situazione di debolezza nelle strutture del loro controllo, ha fatto di tutto per rafforzarle, ma i proprietari non erano aquile e non potevano certo essere espropriati. Proprio per impedire la tentazione «industriale», lo statuto di Mediobanca limitava la partecipazione nelle imprese al 15%. In tal modo aveva sempre bisogno di un socio «industriale» da coinvolgere nella gestione corrente. Quindi non era possibile «sostituirsi» agli imprenditori e d'altro canto la competenza di via Filodrammatici, lo abbiamo già detto, era tecnico-finanziaria e non tecnico-industriale.

Ma «le azioni si contano...» e Mediobanca sapeva farle pesare imponendo alle aziende le sue decisioni.

Questa dominanza c'era inevitabilmente quando Cuccia veniva chiamato al capezzale dei grandi industriali caduti sull'orlo del fallimento. Ma appena risanati, questi si liberavano dei legami («patti») che lui aveva predisposto. Tipico caso la FIAT.

Nel 1993, all'indomani dell'ennesimo risanamento con relativo megaincremento di capitale (5 mila miliardi di lire), era riuscito a vincolare la famiglia in un patto di sindacato nel quale essa aveva bisogno di condividere le decisioni con altri soci (Mediobanca, Generali, Deutsche Bank e Alcatel). Nel 1999, alla scadenza di quel patto, scomparsi i problemi di sopravvivenza, gli Agnelli diedero disdetta chiedendo un semplice patto di consultazione nel quale praticamente gli altri soci non contavano nulla. La risposta di Cuccia fu che Mediobanca non aderiva, ma sarebbe sempre stata a fianco della FIAT ove questa ne avesse avuto nuovamente bisogno⁴⁸. Da notare: «a fianco della FIAT» e non della famiglia Agnelli.

La presenza di famiglie nelle compagini societarie dei gruppi dell'auto è diffusa; basti pensare alla Toyota. Ma tutte le grandi società si caratterizzano per l'impronta fortemente manageriale della gestione. Le famiglie hanno fatto un passo indietro. Conosciamo bene i rischi della commistione tra famiglie e imprese. Cuccia faceva una sua selezione dei buoni e dei cattivi. Quel «sistema Berlino» che venne scoperto nel Gruppo Ferruzzi era abbastanza comune. Vi erano spesso notevoli patrimoni occultati all'estero e quei patrimoni erano stati lasciati da «padroni avveduti» e dirigenti onesti a garanzia della sopravvivenza delle imprese. Difficile dire quanti se ne siano salvati dalle mire voraci di familiari sempre più inadatti alla gestione di grandi complessi. Quando Cuccia si imbatteva in questi veri e propri «ladri» li condannava senza appello e non c'era più verso di farglieli recuperare.

E le istituzioni?

A mio parere il declino di Mediobanca sta tutto qui. Nata come parte importante dell'assetto istituzionale nel settore bancario ha apportato non solo un'attività complementare a quella delle BIN, ma soprattutto una capacità di innovazione ineguagliata. Con la sua competenza e la sua fantasia ha tentato di mantenere in vita la gamba «privata» della grande industria,

⁴⁸ Fui testimone della telefonata che annunciava una lettera formale.

ma non le è riuscito di fare sistema con lo Stato contribuendo direttamente quale strumento della politica industriale ⁴⁹.

Il punto non è il capitalismo «di relazione»: quale banca (e, in particolare, quale banca d'affari) non vive su un sistema di relazioni? Ingenui coloro che richiamano ciò come difetto. Come pure sono ingenui coloro che mettono all'indice i patti di sindacato: non dovrebbero condannare anche le azioni a voto limitato? E quelle a voto plurimo (tornate di moda)? E la bassa partecipazione degli azionisti alle assemblee delle grandi *public companies*? Le grandi imprese hanno bisogno di assetti proprietari stabili e di enti che contribuiscono a tale stabilizzazione. Il punto critico per la Mediobanca nell'ultima fase dell'era Cuccia è stata la perdita della funzione istituzionale.

Antonio Maccanico, l'uomo che favorì la composizione delle dispute con Romano Prodi nel 1988 e fu presidente di Mediobanca nel 1987-88, così espresse il suo pensiero nel 2003 in occasione degli attacchi a Maranghi: «È un atto di vero e proprio attacco al management e all'autonomia di Mediobanca. [...] Esiste una patologia istituzionale nel fatto che le banche socie forti di Mediobanca siano anche sue concorrenti. [...] Si tratta di stabilire quale ruolo deve avere Mediobanca. E questo rappresenta un capitolo della difficile ristrutturazione del sistema bancario italiano» ⁵⁰.

A mio parere, quel ruolo deve stabilirlo chi elabora la politica economica del Paese. Oggi, dopo le ennesime prove della malattia endemica del capitalismo italiano, si può solo pensare di raccogliere i cocci lasciati dai grandi imprenditori che sono fuggiti all'estero, che hanno abbandonato per timore di incapacità gestionale o, peggio, per timore delle tasse. Malattia endemica che Mattioli definì «catoblepismo» richiamando l'animale mitologico che guarda non più in là dei suoi piedi e che proprio per questo finisce per mangiarsi scambiandoli per cibo.

Una analisi lucida, ma manca una valutazione personale. Un bilancio sintetico.

Nel maggio del 1992, Guido Carli, all'epoca ministro del Tesoro dell'ultimo governo Andreotti, in una conversazione intrisa di delusione e ama-

⁴⁹ In questo non concordo con Giandomenico Piluso quando afferma che Mediobanca «formulò, di fatto, linee di politica industriale, decidendo come riorganizzare le capacità produttive dei gruppi e quali settori promuovere, contenendo, molto spesso, i pur esigui margini di concorrenza impliciti in un sistema altamente collusivo qual era quello della grande impresa in Italia» (G. PILUSO, *'Mai spiegare, mai giustificarsi'. Un profilo di Enrico Cuccia*; in S. GERBI – G. PILUSO, *Promemoria di un banchiere d'affari*; Nino Aragno Editore, 2014, p. XXXII. Piluso è tuttavia l'unico tra gli storici di Cuccia ad avere messo a fuoco l'impatto sulla politica industriale.

⁵⁰ Intervista di Orazio Carabini su «Il Sole 24 Ore», 6 marzo 2003.

rezza con Giancarlo Galli disse, cito a memoria: «l'ambizione della mia vita è stata quella di portare l'Italia in Europa, dopo averla in un Paese capitalistico moderno. Non ci sono riuscito, e temo si vendicheranno [...] Ci metteranno in ginocchio [...] A continuare la battaglia è rimasto Cuccia. Vecchio, sono obbligato a scommettere su uno ancora più vecchio. Avremo politici sempre più deboli e imprenditori sempre più opportunisti. Anche il trasformismo è un'arte, ma occorrono veri attori. Sono lustri, ormai che vedo in circolazione solo commedianti. Speriamo che l'amico Cuccia, l'unica sentinella che da sempre fa la guardia al bidone vuoto del capitalismo italiano, sappia portare in salvo almeno i mobili, prima che la casa bruci. Poi si ricomincerà».

Dopo di allora sono arrivati l'euro, la globalizzazione, le tecnologie digitali. Si è trasformato il modo di essere delle imprese, il rapporto tra imprese e consumatori e soprattutto la relazione tra economia reale e finanza.

Spero che presto si possa ricominciare. Ma in questo possibile nuovo inizio dovremmo far tesoro delle altre battute di Guido Carli a sostegno del buon governo e della buona gestione delle banche: «Credo che tutte le persone nominate abbiano requisiti di onorabilità ed un gran numero di esse abbia requisiti di professionalità. Ma tutti sanno che l'iniziativa della loro designazione origina da un determinato partito politico e da determinati uomini politici e sanno che quei partiti attendono che, senza violare leggi, regolamenti e statuti, i comportamenti di presidenti e vice-presidenti rivelino gratitudine verso gli autori della designazione»⁵¹. Enrico Cuccia e, dopo di lui, Vincenzo Maranghi hanno lottato per evitare quella «gratitudine». È una condotta necessaria se mai si volesse provare a riprodurre le funzioni di quell'*unicum* che ha rappresentato Mediobanca nei suoi settanta anni.

⁵¹ G. CARLI, *Ma Turgot aveva ragione*, in «La Repubblica», 26 novembre 1986.